

FORME

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

L'INCONTRO

L'economia per il lavoro,
il lavoro per l'economia

LO SPECIALE

Formazienda:
da 15 anni al servizio
di imprese e persone

IL CAPITALE UMANO

Dove senza gerarchie
si lavora meglio

L'ANALISI

Lavoro povero
e salario minimo,
una questione complessa







**Lavorare in sicurezza
si può e si deve**



FORMARE PERSONE PER UN LAVORO MIGLIORE

**FONDO
FORMAZIENDA**

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

 @form_azienda
 Fondo Formazienda
 @fondoformazienda
 FONDO FORMAZIENDA



FORMAZIONE FINANZIATA:

225 mln dal 2008

580mila persone

qualificate e riqualficate

BENEFICIARI AVVISO 2/22:

Lavoratori dipendenti

Lavoratori Cigs

Lavoratori beneficiari

Fondi Solidarietà Bilaterale

FORMAZIENDA SOSTIENE E FINANZIA LE ATTIVITÀ
FORMATIVE DELLE IMPRESE

WWW.FORMAZIENDA.COM



15°

FORMAzienda®

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

2008 - 2023

SOMMARIO

FORME | NUMERO 23

L'EDITORIALE

5 *Anastilosi*

di Fritz Walter

L'INCONTRO

6 *L'economia per il lavoro, il lavoro per l'economia*

di Maria Cecilia Chiappani

FORMAZIONE

L'INTERVISTA

12 *Allenare*

il pensiero pratico

di Marco Vergeat

L'EVENTO

18 *Innovazione, formazione e sviluppo economico*

di Christian Poccia

METODI

22 *Con le lingue straniere per cambiare il mondo*

di Laura Reggiani

CONSULENZA

26 *L'intelligenza emotiva in azienda*

di Daniele Gregori

IL PROGETTO

28 *Inclusione e formazione 4.0*

di Cleopatra Gatti

LEADERSHIP

30 *La leadership oggi e domani*

di Gianluca Staglianò

SPECIALE

FORMAZIENDA

33 *Da 15 anni al servizio delle persone e delle imprese*

Pubbliredazionale

LAVORO

L'ANALISI

42 *Lavoro povero e salario minimo, una questione complessa*

di Romano Benini

NORMATIVA

47 *Salario minimo: vantaggi e svantaggi*

di Luigi Beccaria

L'OSSERVATORIO

50 *Uno sguardo a imprese e dirigenti del Sud*

di Cleopatra Gatti

MODELLI

53 *La cooperazione che genera valore*

di Giampiero Castellotti

6 *Connessioni costanti, quelle tra politica economica, mondo del lavoro e fenomeni sociali, che impongono una visione orientata a cogliere la trasversalità del cambiamento. Le abbiamo affrontate con **Emanuela Carbonara**, professoressa di politica economica all'Università di Bologna.*





98 *Solitamente si fa luce su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro quando si verificano eventi funesti o in concomitanza di campagne di sensibilizzazione. Ma per diffondere quella cultura della sicurezza di cui, purtroppo, il nostro Paese scarseggia, serve un impegno maggiore.*

NORMATIVA

56 *Videosorveglianza e sicurezza*

di Mario Pagano

SICUREZZA

60 *I rischi connessi all'esposizione al sole*

di Tiziano Menduto

L'EVENTO

62 *Riflessioni sul lavoro nella capitale della cultura*

di Virna Bottarelli

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

66 *Dove senza gerarchie si lavora meglio*

di Laura Reggiani

IL CASO

70 *Ferrarelle, sete di benessere*

di Laura Reggiani

IL PERSONAGGIO

74 *La generazione Z insegna*

di Virna Bottarelli

L'INTERVISTA

78 *Quando il team è manager di se stesso*

di Maria Cecilia Chiappani

L'AZIENDA

82 *Nice People, di nome e di fatto*

di Maria Cecilia Chiappani

L'INDAGINE

86 *Partire dagli archetipi per motivare i dipendenti*

di Maria Cecilia Chiappani

STRUMENTI

90 *Una roadmap per gli HR*

di Cleopatra Gatti

GENERE

92 *Un gioco da ragazze*

di Virna Bottarelli

BENESSERE

96 *Impegnati a far star bene le persone*

di Virna Bottarelli

DOSSIER

SICUREZZA

98 *Si deve fare di più*

di Virna Bottarelli

RUBRICHE

108 OSSERVATORIO | FONDI

110 IDEE & STRUMENTI

114 STUDI & STATISTICHE

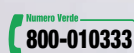
118 EVENTI & MOMENTI

122 PAROLE & PENSIERI

FAI CRESCERE LA TUA AZIENDA



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



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

di Fritz Walter

Anastilosì

/a·na·sti·lò·si/
sostantivo femminile

1. Ricostruzione di edifici ottenuta mediante la ricomposizione, con i pezzi originali, delle antiche strutture.

È innegabile: il mondo del lavoro ha cambiato pelle. I vari terremoti che hanno colpito tutti i settori merceologici negli ultimi tre anni hanno lasciato macerie, rovine o, talvolta, hanno addirittura raso al suolo migliaia di attività, sia in Italia sia all'estero, sia grandi aziende che piccoli artigiani. Ad esempio, non è passata in cavalleria la crisi che ha colpito WeWork, fornitore newyorkese di spazi di coworking (fisici e virtuali) con oltre quattro milioni di metri quadrati di uffici sparsi nel mondo. La società che fino a qualche anno fa dava scrivanie e sale riunioni a mezzo milione di lavoratori nel mondo ha dovuto ricorrere al Chapter 11 (l'anticamera del fallimento per le aziende americane) dopo che ha visto crollare il suo valore di borsa del 99% in pochi anni. I motivi? Il cambio del concetto di logistica lavorativa dal co-working all'home-working causato dalla pandemia ha soffocato l'azienda americana impegnata finanziariamente per miliardi di euro in affitti, leasing e quote interesse.

Per restare all'interno dei nostri confini, lo tsunami denominato "Reddito di Cittadinanza" ha sì perso di potenza, ma i danni (spesso sociali) provocati dall'onda pentastellata sono ancora tutti da quantificare: potenziali lavoratori che non hanno nessun interesse nel raccogliere le opportunità che il mondo del lavoro propone loro e le oltre tre milioni di persone che preferiscono lavorare in nero percependo in contemporanea un contributo statale (chiamalo RdC o Naspi poco cambia) sono solo la parte più evidente di un nuovo e pervasivo forma mentis lavorativo.

Occorre ricostruire! Urge riprendere pezzo dopo pezzo e rinnovare un sistema lavoro che non può e non deve avere come punto di partenza il salario minimo, che troppo spesso è urlato più come spot da piazza che non come tutela dei lavoratori. Il lavoro si ricostruisce sulla dignità di voler essere parte integrante e attiva di una società moderna; il lavoro si migliora con una seria e regolare formazione professionalizzante oggi accessibile a tutti; il lavoro si rispetta con una puntuale e costante educazione in ambito sicurezza, perché 17 vittime alla settimana oltre che migliaia di infortuni (talvolta evitabili) a livello nazionale sono un dato che ci avvicina più a numeri da guerra in Ucraina che non da mondo del lavoro.

Le opportunità messe a disposizione oggi dalla Pubblica Amministrazione (che essa sia Ministero del Lavoro, Anpal, Regioni virtuose, Fondi Interprofessionali o altri enti di emanazione pubblica) sono pressoché infinite. Un capitolo importante e una responsabilità rilevante sarà la nuova edizione del Fondo Nuove Competenze, uno strumento di rilancio del lavoro e dei lavoratori che, nel giro di pochissimi anni, ha avuto un notevole incremento: dai 230 milioni del 2020 al miliardo e mezzo di euro del 2024.

Se nella stanza dei bottoni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali avranno il coraggio di mettere regole e paletti seri per la gestione, e soprattutto per il controllo, di questo fiume di denari, anche il mondo del lavoro potrà tornare ai suoi passati splendenti. La ricostruzione è iniziata!



L'economia per il lavoro, il lavoro per l'economia

*Connessioni costanti, quelle tra **politica economica**, **mondo del lavoro** e **fenomeni sociali**, che impongono una visione orientata a cogliere la **trasversalità del cambiamento**.*

di Maria Cecilia Chiappani

Da un lato, la trasformazione del mondo produttivo e professionale, con l'adozione di nuove tecnologie quali robotica o intelligenza artificiale, che si teme possano sostituire il lavoro umano con conseguenze sociali drammatiche. Dall'altro, il cambiamento delle esigenze dei lavoratori, in termini di flessibilità, benessere e opportunità di crescita. Il tutto, unito al forte movimento in uscita dal lavoro, difficilmente bilanciabile da altrettanti ingressi, considerando che la denatalità è ormai un dato di fatto. Pur nella consapevolezza di non riuscire, in questa sede, ad approfondire i dettagli di questa dinamica, abbiamo chiesto a **Emanuela Carbonara**, professoressa ordinaria di Politica Economica presso il Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia dell'**Università di Bologna**, di aiutarci a interpretare il cambiamento e le sue potenziali vie di sviluppo.

Economia, lavoro, società: da sempre, le connessioni sono complesse. Ci aiuta a comprendere meglio la situazione che stiamo vivendo oggi?

Le novità riguardano sia la domanda sia l'offerta di lavoro e possono portare a una trasformazione profonda, con implicazioni sociali ed economiche importanti. Sul lato della domanda, la ricerca economica alla quale sto contribuendo evidenzia come l'attuale fenomeno di automazione, associato all'uso intensivo di intelligenza artificiale e robotica, coinvolga tutti i lavoratori, indipendentemente dal livello di skill. Se inizialmente si ipotizzava che le nuove tecnologie avrebbero sostituito i lavoratori poco qualificati, gli studi dimostrano che l'attuale avanzamento dell'automazione potrebbe impattare tutti i lavoratori, qualificati e non. Tuttavia, anziché assistere a una semplice sostituzione osserviamo una trasformazione delle pratiche lavorative, che richiede la creazione

di nuove competenze mirate a integrarsi con i modelli emergenti di automazione. È fondamentale quindi formare i lavoratori, soprattutto i più giovani, fornendo loro competenze sempre più qualificate e consentendo loro di diventare complementari alle tecnologie. Questo può evitare lo skill mismatch che rende difficile l'ingresso nel mondo del lavoro, virando verso l'aumento della produttività e della ricchezza del Paese. È necessario che, al contempo, anche le imprese si preparino ad accogliere il cambiamento tecnologico e la nuova generazione di lavoratori specializzati. Le imprese che arriveranno più lentamente a questo traguardo avranno maggiori difficoltà e potranno subirne le conseguenze, non riuscendo ad attrarre lavoratori, che si troveranno di fronte a un'offerta di lavoro con caratteristiche e competenze pensate per sistemi produttivi più moderni e automatizzati.

Quali elementi hanno smesso di funzionare nella politica economica degli ultimi anni? Fermo restando che il Covid ha repentinamente cambiato le carte in tavola.

La politica economica italiana ed europea degli ultimi anni ha affrontato diverse sfide, e alcuni elementi sono stati criticati per la loro inefficacia. Il problema principale che affligge l'Italia, ma anche l'Europa, è la bassa crescita economica. Ad esempio, nel 2023, negli Stati Uniti è prevista una crescita del Pil pari a circa il doppio di quella europea. Anche la bassa produttività non ha trovato soluzione: secondo Eurostat, negli Usa la produttività è doppia rispetto all'Ue, mentre la produttività del capitale è del 20% più alta. La responsabilità di questi risultati è attribuita alle rigidità strutturali del sistema economico europeo, in particolare alle complesse normative del lavoro. Anche la politica monetaria della Bce è stata criticata, così come il patto di stabilità, che toglie spazio di azione alla politica fiscale. La pandemia ha rappresentato una sfida sanitaria senza precedenti e ha evidenziato la necessità di riconsiderare le politiche economiche. La collaborazione tra i paesi membri è divenuta più critica. Affrontare le sfide economiche richiede una cooperazione più stretta, con un'attenzione particolare alla solidarietà e alla coesione economica. Questioni come la riforma del Patto di Stabilità e Crescita, l'armonizzazione fiscale e le strategie comuni per la ripresa economica non sono più rimandabili. Diventano elementi chiave per il futuro e per la sopravvivenza stessa dell'Unione Europea.

Invecchiamento della popolazione, denatalità e carenza di competenze si intrecciano con lavoratori più esigenti in tema di retribuzione, welfare

e work-life balance. Un andamento potenzialmente esplosivo per la tenuta del sistema Paese?

Il periodo della pandemia ha visto la diffusione del fenomeno delle grandi dimissioni, a seguito del quale un numero significativo di persone ha scelto di lasciare il proprio lavoro, con un impatto rilevante sull'occupazione. I lavoratori mostrano una preferenza crescente per l'equilibrio tra vita professionale e personale e per un ambiente di lavoro che rispecchi i loro valori. Stiamo inoltre assistendo al pensionamento dei *baby boomer*, che sta già esercitando un impatto importante sul mercato del lavoro, (si pensi alla carenza di medici e infermieri). Secondo stime **Inps**, in Italia circa 500.000 baby boomer andranno in pensione entro la fine del 2023 e questo numero è destinato a crescere nei prossimi anni, fino a raggiungere un picco di oltre 600.000 pensionamenti nel periodo 2030-2034. Ciò si aggiunge a un forte fenomeno di denatalità che sta interessando tutti i paesi sviluppati e che creerà uno sbilanciamento fra chi entra e chi esce dal mercato del lavoro. Questo porta inevitabilmente a un eccesso di domanda di lavoro, aumentando la difficoltà per le imprese, che non trovano i lavoratori di cui hanno bisogno (e ciò in aggiunta al problema dello skill mismatch). Occorrerà vedere se questa situazione si confermerà strutturale oppure se l'eccesso di domanda verrà riassorbito, con l'avanzare dell'automazione. Al momento, gli analisti vedono una contrazione della domanda, probabile foriera di una temuta recessione. Un'analisi a parte richiede la questione legata alla mancanza di competenze qualificate. Si discute molto del fatto che la percentuale di laureati Stem in Italia risulta inferiore alla media nell'UE. Secondo un rapporto Istat, nel 2021 solo il 24% dei giovani fra 25 e 34 anni ha una laurea in materie scientifiche, contro il 27,6% della Francia e il 37,7% della Germania. Secondo l'*Osservatorio Stem* di **Deloitte**, nel 2022 il 44% delle imprese italiane dichiara difficoltà a reperire lavoratori con queste competenze. Si è discusso delle strategie per colmare questa mancanza, ma il problema principale, a mio avviso, è l'incapacità dell'Italia di trattenerne i propri laureati migliori a causa dei salari troppo bassi e non competitivi. Almalaurea ci dice che, in Italia, la retribuzione media di un ingegnere a cinque anni dalla laurea è di 1.540 euro mensili netti. In Germania, un ingegnere di pari anzianità guadagna circa 4.000 euro. Quindi, non solo formiamo meno ingegneri e scienziati, ma non siamo in grado di trattenerli. Penso quindi che un aumento delle retribuzioni, che le renda competitive a livello europeo, farebbe aumentare l'offerta di competenze qualificate. Manca completamente uno "skill premium", ovvero una maggiore retribuzione per lavoratori con competenze più elevate. Questo, più

che altri rimedi sarebbe dirimente. Inoltre, è vero che la domanda di competenze Stem sta aumentando, ma è anche vero che rimane sempre più bassa rispetto agli altri paesi industrializzati. Ciò è dovuto in gran parte alla struttura frammentata del nostro sistema produttivo fatto di Pmi. In tal senso, sono stati fatti sforzi dal punto di vista normativo: nel 2009 è stata promulgata una legge che, introducendo il nuovo strumento giuridico del contratto di rete, incentiva la formazione di reti di imprese, promuovendo forme di aggregazione tra piccole e microimprese. Nonostante ci siano decine di migliaia di accordi stipulati, si tratta di una piccola goccia in un mare di troppe microimprese, che non riescono più a creare la ricchezza e la competitività sui mercati esteri vissute negli anni 80 e 90. Anche questo aspetto è importante: la politica economica del nostro paese dovrà continuare ad affrontarlo. Con una modernizzazione del tessuto produttivo arriveremo a una interazione fra domanda e offerta di lavoro qualificato, che genererà quello skill premium necessario per incentivare la formazione di nuovi laureati Stem e trattenerli.

A livello occupazionale ci sono, a suo avviso, dei settori in maggiore difficoltà e altri che mostrano invece buone prospettive?

Negli ultimi tre anni c'è stato un calo occupazionale nei settori tradizionali, come l'industria del legno e dei prodotti di legno. Anche il settore delle apparecchiature elettriche per uso domestico ha visto un calo, anche se inferiore. Quindi calano i settori legati ai beni di consumo e ai beni durevoli tradizionali. Molto spesso, si tratta di settori che trovano il principale fattore di competitività nella capacità di contenere i costi e subiscono la concorrenza di imprese di paesi con costo del lavoro molto più basso. Questa difficoltà è aumentata anche da costi indiretti, come l'eccesso di burocrazia. Abbiamo quindi un'inefficienza sistemica che si riverbera sulla performance di imprese che già hanno difficoltà a competere con le loro controparti estere. Tutto questo non può che avere un impatto negativo sull'occupazione. Se analizziamo la situazione per macrosettori, c'è stato uno spostamento dal manifatturiero ai servizi; settori come i servizi avanzati e il terziario per il sistema produttivo hanno avuto un andamento favorevole negli ultimi decenni. Ebbene, la capacità propulsiva in termini di occupazione creata dal terziario avanzato sta diminuendo. Basti pensare al settore finanziario, alle ristrutturazioni bancarie degli ultimi anni, con chiusure di sportelli, prepensionamenti e uscite incentivate. Il fenomeno si vede anche nelle grandi aree metropolitane, dove i palazzi adibiti a uso

ufficio cominciano a svuotarsi. Questo è dovuto sia a un processo di outsourcing, ovvero di esternalizzazione verso società estere, sia all'introduzione di nuove tecnologie (come l'online banking) che per loro natura consentono di ridurre l'impiego di lavoro. Se cerchiamo invece di individuare i settori con buone prospettive, i dati parlano delle attività professionali scientifiche e tecniche, che negli ultimi tre anni passano da 1.254.000 a 1.305.000 occupati. Si tratta di erogare servizi avanzati, che includono figure professionali come informatici, architetti e ingegneri. Fenomeno in linea con quanto già detto sull'aumento di fabbisogno di competenze qualificate. Questo può portarci a concludere che i settori più "performanti" saranno quelli legati alle nuove tecnologie. E sembra controintuitivo, perché da più parti si dice che l'automazione distruggerà - e non creerà - nuovi posti di lavoro. In realtà, molti addetti ai lavori, inclusi molti di noi economisti, tendono a vedere l'automazione come una innovazione di processo. Ovvero come un nuovo modo di produrre un bene o servizio. Si sostituisce cioè il lavoro umano con robot o con intelligenza artificiale, continuando a produrre lo stesso tipo di bene o servizio. Infatti, l'automazione può costituire anche un'innovazione di prodotto. Nello specifico, per implementare e sfruttare al meglio le innovazioni di processo, è necessario produrre le tecnologie stesse, come i robot per l'assemblaggio di automobili o il software per l'online banking. Ciò implica la creazione di nuove imprese, che vedono nel software, nell'apparecchiatura meccanica e nell'intelligenza artificiale i loro prodotti. Sarà quindi strategico mantenere una posizione competitiva in questi settori. L'Italia è un paese manifatturiero ed è un grande utilizzatore di robotica. È anche un paese forte nei settori che producono macchinari industriali. Chiaramente questi settori avranno bisogno di lavoratori ad alta qualificazione che, ricollegandoci a quanto detto, dovremo cercare di non perdere offrendo loro una remunerazione competitiva.

Si è parlato molto di great resignation e quiet quitting, ma negli ultimi mesi si è fatto strada anche il "grande rimpianto". Come legge questi fenomeni? Intravede altre novità all'orizzonte?

Il 2020 ha segnato l'inizio di un trend significativo, quello della "great resignation". La richiesta di un miglior equilibrio tra vita e lavoro è diventata sempre più evidente. In risposta a questa domanda, le organizzazioni stanno esplorando nuovi modelli di lavoro, includendo opzioni come il lavoro da remoto o l'orario flessibile. Parallelamente, il fenomeno delle grandi dimissioni ha

stimolato discussioni sulle retribuzioni. I dipendenti, ora più che mai, sono alla ricerca di stipendi più elevati, che riconoscano il loro valore e la loro importanza all'interno delle organizzazioni. Ultimamente si è fatto strada anche il cosiddetto abbandono silenzioso o "quiet quitting". I dipendenti, pur non presentando dimissioni formali, riducono il proprio impegno, con un decadimento nella produttività e nella dedizione. Tale declino si manifesta attraverso un crescente disinteresse nei confronti delle attività lavorative, abbandono di iniziative e una riduzione del contributo complessivo all'organizzazione. Ciò si accompagna a una diminuzione della motivazione nei confronti dei ruoli svolti e della soddisfazione lavorativa. Questo deterioramento, pur risultando difficile da individuare per i datori di lavoro, si riflette nel fatto che i dipendenti possono continuare a presentarsi fisicamente sul luogo di lavoro, ma le loro prestazioni e il morale subiscono un calo, minando l'efficienza complessiva del team o dell'azienda. Questo fenomeno è accompagnato anche dal "quiet cutting", o accantonamento silenzioso, che sta emergendo ora negli Stati Uniti. Consiste nella pratica dei datori di lavoro di riassegnare i dipendenti a ruoli che potrebbero indurli a lasciare il lavoro senza licenziarli ufficialmente. È utilizzato per ridurre la forza lavoro che può essere sostituita dall'automazione o i lavoratori le cui competenze non sono compatibili con l'innovazione tecnologica. Paradossalmente, potremmo dire che quiet quitting e quiet cutting sono due facce della stessa medaglia. Due fenomeni che vanno nella stessa direzione, anche se nel primo l'impulso viene dai lavoratori e nel secondo dai datori di lavoro. Anzi, spesso il quiet quitting è una risposta al quiet cutting. Quello che possiamo aspettarci è un ricambio generazionale, con l'ingresso sul mercato del lavoro di giovani formati per interfacciarsi in modo complementare alle nuove tecnologie. Recentemente, infine, si è parlato anche di grande rimpianto o "great regret". Rilevato inizialmente negli Usa, sembra interessare soprattutto la generazione X, ovvero persone di 45-50 anni che si sono pentite di aver abbandonato il lavoro. Molti di questi lavoratori hanno cercato di tornare al precedente lavoro, in alcuni casi riuscendoci. In altri casi, i datori di lavoro non hanno voluto riassumerli ritenendo deteriorato il rapporto di fiducia. Anche uno studio del Politecnico di Milano rileva nel 2023 un numero altissimo di lavoratori in fase di cambio lavoro, ma il 41% si è già pentito. Il great regret nasce dalla constatazione che il cambiamento non sempre porta benefici o soddisfazioni. Le politiche attive del lavoro che prevedono una formazione del lavoratore, dandogli la dimensione

del proprio valore, possono aiutare nella realizzazione delle aspettative, evitando la frustrazione che deriva da scelte sbagliate o poco ponderate.

La sua esperienza accademica la porta a confrontarsi con le prossime generazioni di lavoratori. Cosa nota nella loro attitudine verso il futuro?

Nel panorama studentesco osservo un diffuso desiderio di acquisire competenze e conoscenze che consentano la ricerca di opportunità lavorative sia in patria sia all'estero. In particolare, noto un aumento significativo della partecipazione degli studenti universitari, soprattutto a livello di laurea magistrale, ai programmi di scambio Erasmus. Parallelamente, cresce la richiesta di corsi di laurea internazionali da parte degli studenti italiani. Un ulteriore aspetto di rilievo è la tendenza a optare per percorsi di studio che offrano una gamma più ampia di opportunità lavorative e favoriscano l'adattabilità ai mutamenti del contesto professionale. Assistiamo dunque alla formazione di una nuova generazione di lavoratori più esigenti, costantemente orientati all'innovazione. Tuttavia, a tale approccio proattivo si accompagnano spesso scetticismo e mancanza di fiducia, quasi che la propensione alla flessibilità e il desiderio di acquisire competenze "sulla frontiera tecnologica" siano visti come un meccanismo difensivo, piuttosto che una strategia vincente in un mondo del lavoro in evoluzione. Il nostro ruolo come docenti è fornire rassicurazioni e guidare gli studenti nella scelta delle competenze che li renderanno davvero vincenti nel futuro del lavoro. La sfida cruciale per l'università consiste nel rimanere allineata ai tempi, e possibilmente di anticiparli, cercando di identificare le future tendenze e di guidare il percorso di apprendimento degli studenti verso di esse. Un esempio concreto è la necessità di integrare l'intelligenza artificiale nei programmi di studio, istruendo gli studenti sull'uso ottimale di questa tecnologia, evitandone le trappole e trasformandola in un alleato prezioso sia durante gli studi sia nel successivo ambito lavorativo. Negli ultimi venti anni, l'università si è spesso trovata in una posizione ancillare rispetto al mondo del lavoro, con la richiesta di formare individui già pronti ad assumere mansioni specifiche. Questo approccio comporta il pericolo di fornire competenze di partenza già obsolete, trascurando il come adattarsi ed evolvere di fronte alle mutevoli esigenze del futuro.

Colmare il mismatch domanda/offerta di lavoro, riformare le politiche attive e rilanciare il Pil: quali potrebbero essere le azioni più urgenti e le strategie a medio-lungo termine?

Le politiche attive sono fondamentali, ovviamente per

i lavoratori riprogrammabili, anche dal punto di vista anagrafico, e ai quali è possibile dare competenze nuove. Questo richiede uno sforzo congiunto tra sistema di istruzione terziaria o post-secondaria in generale e imprese. Perché questo sforzo di formazione deve essere sia on the job (sul posto di lavoro) sia off the job (fuori dal posto di lavoro). Le imprese dovranno essere disponibili a concedere un numero congruo di ore retribuite ai lavoratori per la formazione, proprio per colmare i tanti mismatch sopra citati. Occorre quindi rendere le politiche attive del lavoro uno strumento condiviso e accettato sia dalle imprese sia dai lavoratori. Si deve affermare l'idea di quanto sia necessario che i lavoratori si sottopongano a un processo di formazione continua, per non essere "tagliati" fuori, soprattutto se ancora anagraficamente giovani. Devono invece essere formati e resi in grado di acquisire le nuove competenze richieste, in un quadro complessivo di rilancio delle politiche attive che unisce attori istituzionali, imprese e rappresentanze dei lavoratori. Sottolineo che, in questo momento storico, non abbiamo un problema di disoccupazione: anche se il tasso non è minimi storici, è comunque relativamente basso. Inoltre, non abbiamo una spinta demografica forte di nuove generazioni di lavoratori, anzi piuttosto il contrario. Il problema diventa quindi cercare di rendere i lavoratori produttivi per l'intero arco della loro vita lavorativa.

La rincorsa agli obiettivi della transizione ecologica può essere un'opportunità? Quale potrà essere, invece, l'impatto delle nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale?

Possono essere certamente viste come opportunità. L'orientamento verso pratiche più sostenibili permette di ridurre l'impatto ambientale promuovendo nel contempo innovazione ed efficienza operativa. Tuttavia, la transizione ecologica può richiedere investimenti significativi per l'adattamento delle infrastrutture e la formazione del personale. Inoltre, potrebbe esserci la necessità di affrontare resistenze culturali e organizzative nelle imprese, oltre che di garantire un passaggio equo per tutti gli attori coinvolti. Circa un paio d'anni fa, su *Nature* è stato pubblicato un articolo, che vede tra gli autori il noto economista **Jeffrey Sachs**, che potrebbe essere considerato un vero e proprio manifesto per lo sviluppo sostenibile. Il documento, che fa riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Onu, sottolinea che il perseguimento degli obiettivi indicati richiede un considerevole investimento nella ricerca scientifica, in quanto implica la capacità di generare e applicare nuove conoscenze e tecnologie. In questo contesto, è imperativo mantenere un focus sulla ricerca scientifica, soprattutto nelle universi-

tà. Un passo avanti in questa direzione viene dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Tuttavia, dobbiamo persistere su questa traiettoria, promuovendo ulteriormente l'innovazione di processo come leva fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi sostenibili delineati. Abbiamo già discusso i probabili effetti delle nuove tecnologie sul mercato del lavoro. Qui vorrei sottolineare due aspetti interessanti. Almeno in una prima fase, esse potranno ridurre la domanda di lavoro e l'occupazione, sostituendo i lavoratori umani con robot. Ma il gettito fiscale deriva principalmente dalla tassazione del lavoro. Secondo dati dell'**Agenzia delle Entrate**, nel 2022 il 38,5% del gettito totale delle imposte amministrative dall'Agenzia è stato generato dalla tassazione del lavoro, il 22,4% dalla tassazione del capitale e il 39,1% da altre voci (principalmente Iva e accise). Con l'integrazione di robot e automazione, il lavoro diventa capitale. Questo richiede una riflessione ponderata sulle politiche fiscali, per garantire che rimangano eque, efficienti e in grado di sostenere le entrate governative per i servizi essenziali. Il bilanciamento tra promozione del progresso tecnologico e potenziali esternalità negative sulla tassazione è una questione complessa, che i politici devono affrontare. Il secondo aspetto è il cosiddetto "*Dilemma di Blade Runner*", dal film di Ridley Scott. Con la creazione di robot e di forme di intelligenza artificiale sempre più sofisticate, abbiamo macchine che si avvicinano sempre più agli umani e svolgono attività lavorative rilevanti. A un certo punto potrebbero chiedere di essere assimilati agli esseri umani, quindi con il godimento di alcuni diritti legati alla persona. Può sembrare uno scenario fantascientifico, ma vista la velocità con cui questo processo sta avvenendo, potrebbe diventare realistico in poco tempo. Questo solleva questioni etiche, legali e sociali significative, che richiederanno attenta considerazione e regolamentazione.

Tra i temi caldi c'è anche il salario minimo. In un Paese come l'Italia, ritiene questa misura una via percorribile? Quali altri strumenti abbiamo a disposizione per porre contrasto al lavoro povero?

Quando affrontiamo il tema del salario minimo, un problema significativo è la determinazione dell'importo. Possiamo distinguere tra salario minimo vincolante e non vincolante. Nel secondo caso, il salario minimo non influisce sul "prezzo" determinato dall'interazione tra domanda e offerta di lavoro, e non porta alcun beneficio ai lavoratori. D'altro canto, un salario vincolante altera questa interazione, poiché viene fissato a un livello superiore rispetto a quello che si otterrebbe quando il mercato è in equilibrio. In questo caso, potremmo avere effetti indesiderati, come spingere una parte delle imprese a

operare nell'economia sommersa o implicitamente incentivare la sostituzione di lavoratori con beni capitali. La delicatezza nella determinazione del salario minimo richiede un equilibrio attento per evitare impatti negativi. Premesso ciò, non possiamo ignorare la dura realtà delle condizioni salariali in Italia, soprattutto per i lavoratori meno qualificati. Milioni di lavoratori vivono in una condizione di "povertà relativa". Pertanto, in linea di principio, è più che giustificato intervenire in questa direzione. Questo non è solo un appello all'azione, ma una chiamata a riconsiderare e migliorare le condizioni lavorative di chi si trova in situazioni economiche precarie. Aggiungo che negli ultimi vent'anni, con particolare rilevanza negli ultimi 10 anni, la dinamica in Italia ha mostrato un aumento significativo della produttività del lavoro rispetto a quella del capitale. Nonostante questo, non abbiamo assistito a una redistribuzione del reddito a favore dei lavoratori. È giunto il momento di riconoscere il contributo dei lavoratori e di garantire una ricompensa adeguata. Oggi, è universalmente riconosciuto nel nostro sistema, soprattutto dopo l'attuazione della politica dei redditi con il pacchetto Treu, che la remunerazione dei fattori di produzione dovrebbe essere legata alla produttività. Tuttavia, sebbene la produttività del lavoro negli ultimi decenni sia cresciuta, l'analisi dei salari reali nell'UE degli ultimi 30 anni rivela un quadro preoccupante: l'Italia è l'unico paese in cui si è verificata una variazione negativa dei salari reali. Ciò significa che il potere d'acquisto dei lavoratori italiani ha subito un'erosione significativa. Questa tendenza assume un'importanza ancora maggiore nel contesto post-pandemia, dove il tasso di inflazione ha raggiunto livelli a due cifre.

Questa combinazione evidenzia la necessità di riconsiderare attentamente le politiche salariali e di adottare misure che tutelino il potere d'acquisto dei lavoratori italiani. In generale, il nostro paese si è adattato a una remunerazione del lavoro inferiore rispetto a quella di altre nazioni con un Pil pro capite confrontabile. Pertanto, la discussione dovrebbe ampliarsi a tutte le categorie di lavoratori. Mi chiede se ci siano altri strumenti per aumentare la remunerazione. Si propone di aumentare il reddito disponibile dei lavoratori intervenendo sul cuneo fiscale, riducendo così il costo totale del lavoro. Questo approccio dovrebbe consentire alle imprese, a parità di costo, di destinare una maggiore somma nella busta paga dei lavoratori. Tuttavia, è necessario approfondire la discussione sul cuneo fiscale. Quest'ultimo è principalmente composto da Irpef e oneri previdenziali a carico del datore di lavoro. Dunque, ridurre il cuneo fiscale implica anche una riduzione di tali componenti. Cosa comporta tagliare il gettito tributario dello Stato e i trasferimenti all'Inps? Come possiamo garantire la sostenibilità del sistema pensionistico? Dietro il consenso diffuso sulla riduzione del cuneo fiscale, che sembra provenire da varie parti politiche, si potrebbe nascondere una riduzione implicita dei trasferimenti pensionistici. Ciò costringerebbe il lavoratore a cercare autonomamente una copertura pensionistica integrativa, comportando la riduzione effettiva dell'aumento salariale auspicato. Infine, ritengo necessaria un'opera di sensibilizzazione delle imprese, facendo loro vedere come gli aumenti di produttività non siano stati riconosciuti. Quest'opera dovrebbe venire dalla politica, con il coinvolgimento dei sindacati. **R**

Chi è Emanuela Carbonara

Emanuela Carbonara si è laureata con lode in Economia e Commercio presso l'Università di Bologna. Ha poi ottenuto un M.Phil in Economics e un D.Phil in Economics presso l'Università di Oxford. È attualmente professoressa ordinaria in Politica Economica presso il Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia dell'**Università di Bologna** e insegna nella Scuola di Economia e Management, campus di Bologna. È anche adjunct professor of International Economics alla Johns Hopkins University, SAIS Europe dal 2010 ed Editor dell'International Review of Law and Economics. È stata lecturer presso l'Università di Oxford e visiting professor presso George Mason University, University of Amsterdam e University of Haifa. Inoltre, è autrice di articoli e contributi pubblicati su riviste internazionali.





Allenare il pensiero pratico

*Una intervista a **Stefania Contesini**,
partendo dalle riflessioni contenute nel suo ultimo libro,
intitolato “Allenare il pensiero pratico.*

Le competenze filosofiche per le persone e le organizzazioni”

di Marco Vergeat*

Il pensiero pratico è inteso da Stefania Contesini, nel suo ultimo libro, come una riflessione interna all'agire, un modo di essere presenti in ciò che si fa, per orientare le nostre decisioni e dare efficacia alle nostre azioni.

Quattro sono le forme del pensiero "pratico": pensiero critico, creativo, affettivo-relazionale ed etico. Esse ci supportano nel definire e orientare i nostri scopi, come singoli e come organizzazioni di lavoro nel migliorare la nostra comprensione in merito a ciò che sappiamo e sappiamo fare, a come lo facciamo, con quali intenzioni e conseguenze. Ci mostrano inoltre come il nostro mondo affettivo influenza il pensiero, i giudizi e i comportamenti e il modo di relazionarci con gli altri. Ci interrogano su come prendiamo le nostre decisioni e da quali criteri ci facciamo influenzare e ispirare e, infine, ci guidano nell'immaginare un cambiamento possibile per provare a superare limiti e criticità del presente. Il testo si propone di esplorare e risignificare, facendo tesoro della tradizione filosofica, queste competenze e si propone anche di offrire metodi e strumenti per il loro allenamento. Di tutto ciò si parla nell'intervista con l'autrice del volume, di recentissima pubblicazione, **"Allenare il pensiero pratico. Le competenze filosofiche per le persone e le organizzazioni"**, edito da Mimesis.

Chi sono i destinatari del suo libro? A chi ha pensato di comunicare quando l'ha scritto?

Il libro è rivolto a tutti coloro che sono interessati a esplorare il ruolo del pensiero e a capire come migliorarlo nelle sue diverse forme, nei contesti di lavoro e in tutte le situazioni in cui si tratta di gestire situazioni complesse. In via privilegiata, tuttavia, è rivolto a coloro che operano nei contesti organizzativi con ruoli gestionali e con potere decisionale. Destinatari sono anche consulenti in impresa, formatori e laureati in filosofia che vogliono capire come questa può essere valorizzata in impresa.

Il titolo del libro, "Allenare il pensiero pratico", fa pensare a qualcosa di molto pragmatico. Il sottotitolo è "Le competenze filosofiche per le persone e le

organizzazioni". A un primo sguardo titolo e sottotitolo sembrano in contraddizione. Qual è il messaggio fondamentale che vuole comunicare?

Contrariamente alla vulgata che considera la filosofia qualcosa di astratto, lontano dai problemi e dalla vita delle persone, essa da sempre, oltre a occuparsi di questioni più generali e speculative, ha mantenuto viva una vocazione pratica e trasformativa. In questo libro, più di ogni cosa, ho voluto mettere in evidenza la concretezza del pensiero filosofico, ovvero quel pensiero in grado di guidarci in modo rigoroso, mai vago e capace di autocorreggersi, in tutte le occasioni in cui è importante fare chiarezza su: come agiamo, come prendiamo le nostre decisioni, come interpretiamo la realtà, in che cosa crediamo, come ci relazioniamo con noi stessi e con gli altri, come definiamo le nostre priorità in funzione dei nostri scopi. Il pensiero è pratico perché il suo fine è direzionare, potenziare e migliorare il nostro agire. Non c'è, in questo senso, alcuna contraddizione tra le due diciture "*pensiero pratico*" e "*competenze filosofiche*".

Nel libro lei descrive quattro tipologie di pensiero che insieme costituiscono il pensiero pratico. Ci vuole dare qualche cenno in più di queste quattro tipologie: pensiero critico, creativo, emotivo-relazionale ed etico?

Ho scelto di approfondire queste quattro forme del pensiero perché tutte insieme, in modo interdipendente, presidiano le attività più importanti che svolgiamo quotidianamente: comprendere, noi stessi e la realtà, relazionarci con gli altri, valutare, scegliere e prendere posizione nelle diverse situazioni in cui operiamo. Ma c'è una ragione ulteriore per questa scelta. Queste sono anche competenze che le organizzazioni dicono di considerare importanti per la propria prosperità e il proprio successo. Approfondirle mi è sembrato un buon modo per creare un ponte tra filosofia e impresa. In particolare, ha voluto dire interrogarsi filosoficamente sul loro significato, sui loro usi e scopi, non sempre chiari e condivisi. Il mio obiettivo è stato fin dal principio non limitarsi a definirle, come spesso accade nei repertori di competenze, ma mostrare come queste posso-

FAI CRESCERE IL TUO STUDIO



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



Numero Verde
800-010333

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

no essere messe in pratica e attraverso quali passaggi: il “come fare” aiuta a dare concretezza “al che cosa sono”. Allora si scopre che il pensiero critico, non di rado in cima alla classifica delle soft skills richieste dalle aziende, non consiste solo nel fare un’analisi delle fonti informative e della loro correttezza, e nemmeno riguarda unicamente la consapevolezza dei nostri bias, ma è anche molto altro, ovvero ci permette di formulare buoni giudizi e rifuggire da quelli cattivi. Si scopre che il mondo emotivo non solo è intrecciato con quello cognitivo, ma che la ragione riflessiva ci permette di comprenderlo e magari trasformarlo, senza per questo sottomettersi a facili formule che pretendono di gestire le emozioni unicamente in funzione dell’utilità e del successo. Si scopre che la creatività, intesa come immaginazione è la chiave per realizzare realtà più sostenibili e vivibili. Che l’etica non è la morale, ovvero semplicemente l’ethos in cui viviamo, la cultura organizzativa nella quale siamo immersi, ma il modo con cui possiamo valutare, attraverso criteri rigorosi questo stesso ethos, in funzione di un suo miglioramento.

Di ciascuna forma di pensiero descrive caratteristiche, scopi, logiche di funzionamento, interdipendenze. Nella realtà sappiamo che queste espressioni del pensiero sono intrecciate, si alternano e succedono in un flusso integrato. Inoltre, sono difficili da afferrare se non in relazione a un contesto, a un contenuto, a uno o più scopi. Quali utilità ha dunque concettualizzarli e descriverli a prescindere dalle applicazioni specifiche?

Sono perfettamente d’accordo sul fatto che un individuo che pensa non può che farlo in una realtà situata, in un contesto culturale, in uno spazio-tempo definito e a partire da sé. Ciò detto, ho voluto dare particolare rilevanza al pensiero e ai suoi metodi, proprio perché ritengo che nei contesti organizzativi esso non abbia l’attenzione che merita. O meglio, nelle organizzazioni continuamente si progetta, si conosce, si decide, si valutano le priorità, e tutto ciò viene chiamato semplicemente fare. Ma questo fare non è mai sganciato da un pensiero che sta dietro, sebbene spesso sia tacito. Naturalmente ogni volta che si pensa lo

si fa sempre in riferimento a qualcosa di specifico. Se prendiamo come esempio il pensiero etico, è evidente che esso serve per decidere come agire in una determinata situazione in cui sono in gioco valori e principi. Immaginare, come fanno i filosofi, situazioni fittizie e spesso dilemmatiche in cui esercitarlo, è un modo per allenare e mettere alla prova la nostra razionalità morale, per ampliare la nostra dotazione di strumenti e di esperienze, da riattivare poi ogni volta che la situazione concreta lo richiede.

Nella seconda parte del libro, “Un allenamento per una mente pratica”, mi sono detto: vuoi vedere che Stefania Contesini cede alla tentazione di atterrare sui tools, sul kit di attrezzi cotti e mangiati, tanto cari a chi non ha voglia e tempo di pensare troppo? E invece no! Mi sono ricreduto.

Premetto che condivido con lei la scarsa considerazione nei confronti della cassetta degli attrezzi, quando è interpretata come il fornire una serie di ricette contenenti le istruzioni necessarie, e nessuna in più, per ottenere un certo risultato. Non a caso nel testo parlo di esercizi e di allenamento, che rimandano a qualcosa di diverso. Ho dedicato un’ampia sezione a questi esercizi, con l’obiettivo di mostrare ancora più concretamente il significato e l’uso delle forme di pensiero indagate nella prima parte. Inoltre, per ciascuna di esse ho inserito ulteriori esempi e condizioni d’uso che non ho trattato nella prima sezione, con l’obiettivo di ampliarla e chiarificarla. Perciò è possibile un duplice utilizzo di questa sezione: come spunti da utilizzare in ambito formativo, oppure come occasione per un ulteriore approfondimento. In ogni caso mi preme rimarcare l’importanza del concetto di allenamento: un buon modo di condurre il pensiero non è qualcosa di spontaneo ma va appreso e soprattutto allenato, pena il suo scadimento.

Nella prima parte del libro, in modo implicito e a tratti esplicito, lei segnala una tendenza nelle organizzazioni del lavoro, nelle imprese, a privilegiare l’azione, spesso non sostenuta da una capacità di articolare e approfondire il pensiero

FAI CRESCERE LA TUA AZIENDA



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




Numero Verde
800-010333

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

« IL **PENSIERO CRITICO**, NON DI RADO IN CIMA ALLA CLASSIFICA DELLE **SOFT SKILL** RICHIESTE DALLE AZIENDE, NON CONSISTE SOLO NEL FARE UN' **ANALISI DELLE FONTI INFORMATIVE** E DELLA LORO CORRETTEZZA, E NEMMENO RIGUARDA UNICAMENTE LA **CONSAPEVOLEZZA DEI NOSTRI BIAS**, MA È MOLTO ALTRO, OVVERO CI PERMETTE DI FORMULARE **BUONI GIUDIZI** E RIFUGGIRE DA QUELLI CATTIVI »

sottostante, la riflessione. Ma non è così per tutte le imprese e i manager che vi operano, anzi! Molti si distinguono per un'elevata capacità di pensare in modo critico, emotivo ed etico, anche sollecitati ad affrontare sfide e problemi complessi. Il suo libro si rivolge anche a questi ultimi?

L'osservazione è corretta. È presente nel testo una vena critica rispetto a quelle organizzazioni che non esercitano e non valorizzano il pensare quanto sarebbe opportuno fare, non tanto per l'importanza intrinseca del pensare (che pure ritengo un valore in sé), ma per le ricadute pratiche in termini di riuscita e successo che ciò comporta. Tuttavia, la mia critica è rivolta in particolare a quelle realtà che si autorappresentano come paladine del pensiero critico, della creatività, dell'intelligenza emotiva, della responsabilità, ma alla luce dei fatti (e i fatti sono il modo con cui effettivamente danno cittadinanza a queste forme di pensiero/competenze), non è così. Se qualche rappresentante di queste realtà avrà la pazienza di leggere il testo, potrà quantomeno rendersi conto che per fare ciò

che si professa c'è ancora del lavoro. Quanto all'esistenza di imprese e manager illuminati sono perfettamente d'accordo con lei, e anzi questo è il messaggio che cerco di dare durante il Laboratorio di Filosofia Impresa presso la Facoltà di Filosofia all'**Università Vita-Salute San Raffaele**. Questo perché anche gli studenti di filosofia, che spesso hanno dei pregiudizi rispetto alle imprese (gli stessi che le imprese hanno nei confronti dei filosofi), capiscano che le organizzazioni sono luoghi dove non si spegne il cervello, ma al contrario, offrono molteplici occasioni per pensare in modo evoluto, basta coglierle. Infine, questo testo si rivolge in particolare a chi già esercita una buona capacità di pensiero, perché ha la possibilità di confrontarsi con l'attitudine critico-creativa offerta dalla filosofia, la quale funge da orientamento in tutte le situazioni in cui occorre valutare, scegliere e decidere. 

* L'intervista integrale, di cui vi proponiamo un estratto, è stata pubblicata sul numero di luglio di **formaFuturi**, il magazine digitale di cultura e formazione manageriale di **Asfor** e **Apaform**.

Chi è Stefania Contesini

Stefania Contesini è filosofa e consulente senior nell'ambito della progettazione e realizzazione di interventi formativi sui temi dei valori, dell'etica d'impresa, dell'analisi e sviluppo delle competenze manageriali e delle competenze filosofiche. È Responsabile del Laboratorio Filosofia Impresa presso l'**Università Vita-Salute San Raffaele**. Consulente filosofico sui temi del lavoro e della vita professionale: gestione del ruolo, scelte professionali, sviluppo di competenze.



Innovazione, formazione e sviluppo economico

Puntare sulla correlazione tra capitale culturale, capacità di innovazione e sviluppo economico per superare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, con un occhio verso il Sud. Di questo si è discusso nella tavola rotonda dall'Osservatorio sulle trasformazioni del lavoro e della formazione continua promosso da FondItalia.

di Christian Poccia

Puntare sulla correlazione esistente tra capitale culturale, capacità di innovazione e sviluppo economico per superare il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

Di questo si è discusso giovedì 19 ottobre, a Roma, presso l'Istituto Nazionale di Studi Romani, nella tavola rotonda dal titolo *"Innovazione, formazione e sviluppo economico. Il Mezzogiorno di fronte alla rivoluzione digitale"*, organizzata dall'Osservatorio sulle trasformazioni del lavoro e della formazione continua promosso da FondItalia in collaborazione con Cnr-Isem. Come promuovere la crescita della capacità di innovazione nelle aree del Paese più svantaggiate? Come coinvolgere le piccole imprese e i loro lavoratori in processi di formazione che costituiscono la necessaria premessa dello sviluppo economico? A questi interrogativi hanno provato a rispondere i relatori: **Gaetano Sabatini**, direttore Cnr-Isem; **Francesco Franco**, presidente FondItalia; **Egidio Sangue**, direttore FondItalia; **Michela Toussan**, segretario confederale Ugl; **Nicola Patrizi**, presidente FederTerziario; **Ruggero Parrotto** di Ikairos; **Massimiliano Franceschetti** di Inapp; **Marco Zaganella** dell'Università dell'Aquila; **Alessandro Albanese Ginammi** dell'Università di Perugia e **Renato Amoroso** dell'Università Federico II di Napoli.

Temi cruciali per formazione e occupazione

Il parterre di relatori, moderati dal professor **Roberto Rossi** dell'Università di Salerno, si sono alternati in

tre panel nel corso dei quali sono stati affrontati temi centrali per lo sviluppo economico e sociale del nostro Paese: l'importanza della formazione professionale nei processi di reskill e upskill, la necessità di avvicinare la formazione universitaria alle richieste delle imprese, il mismatch fra domanda e offerta di lavoro, la mancanza di orientamento, l'esigenza di incrociare dati provenienti da fonti diverse per indirizzare le scelte politiche in materia di istruzione e formazione professionale. Dopo i saluti istituzionali di **Gaetano Platania**, presidente dell'Istituto Nazionale di Studi Romani, il direttore del Cnr-Isem **Gaetano Sabatini** ha sottolineato come *"grazie alla disponibilità di FondItalia nell'istituzione dell'Osservatorio è stato possibile investire sulla formazione della crescita di giovani ricercatori e ricercatrici, impegnati ad approfondire importanti aspetti della formazione professionale continua sia a livello nazionale che locale. In un contesto nel quale il mondo dell'Università resta ancora troppo distante da quello delle imprese"*, ha proseguito Sabatini *"incrociare la strada con FondItalia è stato per noi studiosi estremamente importante, poiché ci ha offerto la possibilità di attingere a fondamentali elementi di realtà"*. Di una *"maggiore presenza dell'Università nello sviluppo della formazione professionale continua"* ha parlato il presidente di FondItalia **Francesco Franco**. Gli ha fatto eco **Michela Toussan**, segretario confederale di Ugl, spiegando come *"quello che manca all'Università è il contatto con il mondo economico e delle imprese"*, auspicando strategie di medio lungo termine che permettano di intercettare le istanze di cambiamento che provengono dal mercato.

FORMAZIONE L'EVENTO

Nel corso del panel dedicato a Innovazione, formazione e sviluppo economico, **Ruggero Parrotto**, presidente dell'associazione di promozione sociale dedicata a Mentoring ed Economia Sociale IKairos, ha messo in guardia sulla necessità di iniziare l'orientamento già nella scuola dell'infanzia per poi proseguire negli altri gradi d'istruzione *“per capire, assecondare e verificare le attitudini dei ragazzi”*, ha detto Parrotto, secondo cui *“oggi nelle imprese ci sono molti lavoratori messi nel posto sbagliato”*, perché *“è vero che in molti settori produttivi servono lavoratori ma questi devono essere preparati, che abbiano sì competenze tecniche ma anche competenze personali e relazionali”*. Parrotto ha poi sottolineato la necessità di creare *“una grande banca dati nazionale che aiuti i diversi soggetti a capire in quali settori gli imprenditori cercano personale, ma anche a quali condizioni economiche”*. E a proposito di dati, **Massimiliano Franceschetti**, ricercatore dell'Inapp, ha spiegato che incrociando i dati di **Unioncamere** con quelli relativi dalla formazione emerge che i settori produttivi nei quali c'è più richiesta occupazionale sono l'edile, la meccanica, la logistica, i trasporti e l'elettronica, mentre fra quelli in overbooking ci sono l'industria del legno, la cartotecnica, il tessile, la ristorazione e il comparto del benessere. Nel suo intervento Franceschetti ha posto l'ac-

cento sulla crescente importanza delle cosiddette soft skill nei profili professionali: *“Le competenze trasversali”*, ha detto il rappresentante di Inapp, *“agevolano le transizioni e permettono ai lavoratori di adattarsi ai mutamenti e di trasferire le proprie abilità da un lavoro all'altro, aumentando il grado di occupabilità”*. *“I cambiamenti possono essere ignorati, subiti, governati o prevenuti”* ha detto il direttore di FondItalia **Egidio Sangue**, secondo cui fra le competenze necessarie oggi nel mondo del lavoro, per non farsi travolgere dalla velocità dei mutamenti in corso, ci sono flessibilità e adattabilità. Sangue ha sottolineato come dall'analisi della formazione finanziata da FondItalia ed erogata ai lavoratori delle imprese italiane emerge spesso che *“la formazione professionale va a colmare i deficit lasciati dal sistema scolastico”*. Di *“capitale umano sempre più scarso”* e *“necessità di investire fortemente nella filiera della formazione”* ha parlato nel suo intervento il presidente di FederTerziario **Nicola Patrizi**, secondo cui la denatalità che affligge il nostro Paese è destinata fra 20 anni a incidere profondamente sulla sua produttività, sommandosi *“a una diminuzione costante dei laureati, i quali sempre più spesso preferiscono lasciare l'Italia per collocarsi in mercati lavorativi in cui gli stipendi sono di gran lunga superiori”*.



Alcuni momenti della tavola rotonda “Innovazione, formazione e sviluppo economico” organizzata da FondItalia



OM. EN

Dal 1985, consulenza e formazione

LA NOSTRA AZIENDA...

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

SISTEMI DI
GESTIONE



SICUREZZA



SICUREZZA
MACCHINE



AMBIENTE



CONSULENZA
DI DIREZIONE



RICERCA E
SELEZIONE DI
PERSONALE



FORMAZIONE



FOOD



PRIVACY



SOSTENIBILITÀ
D'IMPRESA



...MOLTO PIÙ DI UNA CONSULENZA

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

OM. EN

LA SOLUZIONE UNIVERSALE PER IL SUCCESSO DELLA TUA AZIENDA.



Via Umberto Terracini, 14 - 43052, Colorno (PR)



+39 0521 312577



+39 0521 811003



info@euroomen.it



Via Fratelli Cervi, 169 - 42124, Reggio Emilia (RE)



+39 0522 919326



info@euroomen.it

www.euroomen.it

« DALL'ANALISI DELLA FORMAZIONE FINANZIATA DA FONDITALIA ED EROGATA DAL FONDO AI LAVORATORI DELLE IMPRESE ITALIANE EMERGE CHE, SPESSO, LA FORMAZIONE PROFESSIONALE VA A COLMARE I DEFICIT LASCIATI DAL SISTEMA SCOLASTICO »

L'Osservatorio FondItalia

La tavola rotonda è stata inoltre l'occasione per presentare i risultati delle indagini di Osservatorio FondItalia. Nel panel intitolato "Il Mezzogiorno di fronte alla rivoluzione digitale", l'economista Marco Zaganella, ricercatore presso l'Università dell'Aquila, ha esaminato il modo in cui il Mezzogiorno italiano si sta adattando ai processi di modernizzazione, in particolare in relazione alle trasformazioni nel mondo del lavoro scaturite dalla rivoluzione digitale.

Marco Zaganella ha basato il suo intervento su un'indagine condotta dall'Osservatorio, con il sostegno dei Titolari di Conto di Rete di FondItalia, che esamina il rapporto tra innovazione, formazione e sviluppo economico all'interno delle imprese aderenti al Fondo. I risultati di questa indagine hanno rivelato alcune tendenze interessanti. Le imprese che investono in innovazione tendono a fornire una maggiore formazione ai propri dipendenti e conseguono risultati economici migliori, incluso un aumento della produttività. Queste imprese sono anche più propense a fornire formazione in aree come competenze digitali, lingue straniere e green economy, oltre alla sicurezza sul lavoro. Le imprese innovative che investono in formazione sono più attente alle competenze dei loro lavoratori e considerano positiva l'idea di un "portafoglio formativo digitale" per tenere traccia delle competenze acquisite. Tuttavia, la ricerca ha rivelato una sfida significativa: molte imprese, in particolare nel Mezzogiorno, sembrano non comprendere i cambiamenti in atto nel mondo del lavoro e ignorano l'innovazione e la formazione, che potrebbero migliorare la loro competitività. Questo problema non è limitato alle piccole imprese, poiché molte Pmi costituiscono l'ossatura economica dell'Unione Europea. Zaganella ha evidenziato come, in alcuni paesi, come quelli del Nord Europa, le imprese siano più inclini all'innovazione rispetto ad altre nazioni, incluso l'Italia. Inoltre, esiste una marcata differenza tra il Nord e il Sud dell'Italia, come confermato dal **Rapporto Svimez del 2022**, che mette in luce il "morbo di Baumol", caratterizzato da un'economia ad alta intensità di lavoro e bassa produttività nel Sud. Il problema del rapporto tra il Mezzogiorno e la modernizzazione ha radici storiche che risalgono alla seconda rivoluzione industriale del XIX secolo. Tuttavia, negli

anni Settanta e Ottanta del XX secolo, con l'avvento dell'era digitale e della globalizzazione, si è assistito a una svolta significativa. In questo periodo, la modernizzazione ha iniziato a privilegiare la capacità di innovazione rispetto alle infrastrutture fisiche. Zaganella ha sottolineato che l'innovazione e la competitività dipendono sempre più da una forza lavoro qualificata e dalle competenze immateriali. Mentre le economie sviluppate si sono adeguate a queste sfide, molte aree del Mezzogiorno hanno continuato a basarsi su un'economia tradizionale ad alta intensità di lavoro e bassa produttività, ostacolando dell'innovazione. La soluzione richiede un impegno significativo nella formazione del capitale culturale dei piccoli imprenditori, specialmente in zone storicamente dominanti dal latifondo. I fondi interprofessionali possono svolgere un ruolo cruciale nel favorire la collaborazione tra le imprese e le istituzioni accademiche, stimolando l'innovazione e la formazione necessarie per affrontare le sfide della modernizzazione economica. In questo contesto, le università dovrebbero essere incoraggiate a collaborare con il mondo produttivo per promuovere una cultura imprenditoriale più forte e adattabile.

Un focus sul mismatch del mercato del lavoro in Sardegna è stato presentato da **Alessandro Albanese Ginammi**, ricercatore all'Università di Perugia. Il dato relativo allo squilibrio tra domande e offerta di lavoro in Sardegna è sensibilmente più alto rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno. Segno di un evidente disallineamento tra settori produttivi e capitale culturale disponibile sul territorio. I profili richiesti riguardano principalmente impiegati e addetti nell'ambito di professioni commerciali e nei servizi (48,8%), ma una percentuale cospicua abbraccia anche figure che dovrebbero provenire dalla formazione professionale (operai specializzati, conduttori di impianti e macchine, professioni non qualificate, per una percentuale complessiva del 42,8%).

Infine, **Renato Amoroso**, ricercatore dell'Università Federico II di Napoli, ha presentato un'indagine da cui emerge la richiesta degli studenti di un maggiore scambio fra mondo della formazione e mondo delle imprese per contrastare la rapidità con la quale le competenze acquisite sui banchi universitari diventano spesso obsolete alla luce dei cambiamenti imposti dal digitale. **F**



Con le lingue straniere per cambiare il mondo

“Teaching in Italy”, l’evento annuale organizzato dal St. George’s Institute, brand del Gruppo FRASI, ha rappresentato un laboratorio di idee e innovazioni per la didattica dell’inglese.

di Laura Reggiani

Sono tante le realtà che in Italia si occupano di formazione linguistica, ma il Gruppo FRASI è l’unico a farlo a 360 gradi, con competenze verticali per ogni fascia d’età e per ogni contesto.

Per fare questo si è concentrato su tre aree di interesse: l’*Educating*, che risponde a una missione formativa che parte dalla culla con soluzioni mira-

te ai bambini, alle famiglie e a tutti i professionisti del settore dell’infanzia; il *Learning*, che riguarda la formazione linguistica aziendale per dare slancio a carriere e business model, ma soprattutto la formazione individuale, mirata e costruita attorno alle singole attitudini dell’individuo; il *Travelling*, in cui rientrano tutte le esperienze formative che si svolgono all’estero attraverso viaggi di studio.

Per operare in modo più specializzato, **Gruppo FRASI** ha creato in questi tre settori un ecosistema di brand che si pone l'obiettivo di realizzare un impatto positivo sulle persone, sulle aziende e sul mondo, con progetti formativi che mirano all'espressione del pieno potenziale di ognuno, partendo dal presupposto che ogni individuo è unico e ha esigenze specifiche che cambiano con l'età, il contesto e gli obiettivi. Dunque, una soluzione per ogni sfida formativa. Tra i brand troviamo anche il **St. George's Institute**, una scuola di lingue internazionali lungimirante e proiettata al futuro, in cui gli insegnamenti spaziano dall'inglese all'arabo, dal cinese allo svedese, una realtà che collabora con le aziende, le scuole e le famiglie, attraverso cui il Gruppo Frasi aiuta bambini, ragazzi e professionisti di tutta Italia a diventare cittadini di un mondo sempre più globalizzato e interconnesso. Lo scorso 26 settembre, una data per nulla casuale in quanto si festeggia la Giornata Europea delle Lingue, supportato da partner d'eccellenza come LanguageCert, Orizzonte Scuola e Meta (ex Facebook), il St. George's Institute ha organizzato l'evento **"Teaching in Italy 2023"**, ospitato presso l'area Binario F di Meta a Roma in zona Termini.

Presente e futuro della didattica inglese

L'inglese è un pilastro nell'era della globalizzazione. Ma qual è stata la sua evoluzione didattica in Italia? Quali sfide e opportunità si presentano agli insegnanti nelle scuole italiane? Questi sono stati i temi centrali discussi durante il Teaching in Italy 2023 che, come ci ha spiegato **Davide Scalera**, ideatore e curatore dell'evento, ha rappresentato una vera opportunità per immergersi in un dibattito nazionale sull'evoluzio-

ne dell'insegnamento della lingua inglese in Italia: *"Abbiamo organizzato un evento interamente dedicato a chi si fa portatore in Italia della lingua inglese, a chi lavora ogni giorno, da anni o in molti casi decenni, per questa che definire 'materia' sarebbe riduttivo. Il Teaching in Italy è un luogo, quasi una piattaforma, in cui i professionisti della lingua inglese possano fare tre cose in cui noi crediamo tantissimo: ascoltare, condividere e imparare"*. Davide Scalera ci ha spiegato anche i punti di forza e di differenziazione di questo evento: *"Il Teaching in Italy non è un semplice convegno dove il pubblico fa il pubblico e si limita ad ascoltare in silenzio, ma è un'iniziativa che pone al centro l'importanza della partecipazione attiva, in cui i partecipanti possono candidarsi a diversi livelli di coinvolgimento, creando un'atmosfera di collaborazione e scambio reale"*. *"Si tratta"*, specifica Davide Scalera, *"di un approccio multilivello, che assicura che ogni voce possa essere ascoltata, e che rende l'evento un vero e proprio laboratorio di idee e innovazioni per la didattica dell'inglese in Italia"*.

Un momento formativo inclusivo

L'evento nasce infatti con un obiettivo e una idea ben precisi: *"Quando ci siamo interrogati su quale avrebbe dovuto essere il 'mood' del Teaching in Italy, di una sola cosa eravamo certi: non volevamo creare l'ennesimo convegno o seminario in cui tutti si annoiano, speaker compresi"* racconta **Maurizio Tringale**, Director of Studies del St George's Institute. *"L'idea era quella di creare un momento un po' meno abbottonato e un po' più 'pop'. Per questo abbiamo da subito aperto agli insegnanti la possibilità di candidarsi come speaker per raccontare sul palco le storie di*



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

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



FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



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

**Attraverso l'Avviso a Sportello 2/2022 di Fondo Formazienda,
Formazione & Sviluppo favorisce la crescita dei lavoratori e delle imprese.**

FORMAZIONE

METODI

chi tutti giorni è in prima linea, in classe". Agli insegnanti si sono poi alternati momenti tenuti da professionisti dell'inglese, persone del mondo della ricerca, innovatori e ispiratori di cambiamento. L'evento è stato suddiviso in tre i macro-momenti che hanno scandito il ritmo della giornata. Le prime due sessioni, speculari, hanno visto la presenza di tre speech a cui è seguito un "talk time", una tavola rotonda in cui sono state fatte domande e condivise esperienze che hanno arricchito il dibattito. Dopo le prime due sessioni di speech e talk time, si è tenuto un aperitivo di networking in cui si sono

scambiate esperienze e impressioni su quanto ascoltato e appreso. Infine, si è tenuta la terza e ultima sessione con un workshop in cui si è parlato di etica, di reading comprehension, di microespressioni facciali, di gruppo classe, di certificazioni e di TikTok. Tutto questo per dare risposta concreta a una sola domanda: cosa significa e cosa comporta insegnare inglese, oggi, in Italia. Un evento, per concludere, che ha rappresentato un ulteriore ottimo esempio di come il Gruppo FRASI lavora per realizzare esperienze formative inclusive, ambiziose e sempre personalizzate, per le famiglie, le aziende e le scuole. **F**



Davide Scalera, ideatore e curatore di Teaching in Italy 2023 (a sinistra) e **Maurizio Tringale**, Director of Studies del St George's Institute (a destra)



L'intelligenza emotiva in azienda

*Come portare l'**intelligenza emotiva** nei luoghi di lavoro?
Per far questo è cruciale il ruolo del **Consulente del Lavoro**.*

di Daniele Gregori*

Nel mondo aziendale, sempre più competitivo e in costante evoluzione, l'importanza dell'intelligenza emotiva sta emergendo come uno dei fattori chiave per il successo delle organizzazioni.

È importante concentrarsi sull'intelligenza emotiva nelle aziende, dedicando un'attenzione particolare sul ruolo cruciale che il Consulente del Lavoro svolge nel promuoverla e nel migliorare il benessere aziendale. L'intelligenza emotiva si riferisce alla capacità di comprendere, gestire ed esprimere le emozioni in modo sano

ed efficace. Nel contesto aziendale, questa abilità si traduce in una maggiore consapevolezza delle emozioni dei dipendenti e dei colleghi, una comunicazione più efficace e una gestione delle relazioni più armoniosa. Ecco perché diventa essenziale per le aziende.

Gli effetti positivi dell'intelligenza emotiva

È indubbio nelle organizzazioni che lavorano sulla propria intelligenza emotiva un miglioramento delle relazioni interne: un

« NELLE **ORGANIZZAZIONI** CHE LAVORANO SULLA PROPRIA **INTELLIGENZA EMOTIVA** SI HA UN **MIGLIORAMENTO** DELLE **RELAZIONI INTERNE**:

UN AMBIENTE DI LAVORO BASATO SULL'INTELLIGENZA EMOTIVA PROMUOVE INFATTI **RELAZIONI POSITIVE** TRA I DIPENDENTI, PORTANDO MIGLIORE COLLABORAZIONE, COMUNICAZIONE E COESIONE DI GRUPPO »

ambiente di lavoro basato sull'intelligenza emotiva promuove relazioni positive tra i dipendenti. Questo porta a una migliore collaborazione, comunicazione e coesione di gruppo. Grazie alla riduzione dello stress e dell'ansia, i dipendenti che possiedono un'alta intelligenza emotiva sono più capaci di affrontare le pressioni del lavoro. Ciò si traduce in un ambiente più tranquillo e produttivo. Anche l'aumento della leadership efficace non è da sottovalutare. I leader con intelligenza emotiva sono in grado di ispirare e motivare i loro dipendenti in modi che vanno oltre la gestione tradizionale. Sono in grado di creare un ambiente in cui i dipendenti si sentono valorizzati e motivati a dare il massimo. Questo consente un miglioramento del benessere aziendale, l'attenzione all'intelligenza emotiva promuove il benessere dei dipendenti, riducendo il turnover e migliorando la soddisfazione sul lavoro. Ciò ha un impatto diretto sulla produttività e sulla reputazione aziendale.

Il ruolo chiave del Consulente del Lavoro

I Consulenti del Lavoro sono professionisti esperti nel settore delle risorse umane e delle relazioni industriali, in grado di influenzare positivamente l'intelligenza emotiva in azienda in diverse modalità.

- **Formazione e sviluppo** |

I Consulenti del Lavoro possono offrire programmi di formazione sull'intelligenza emotiva per i dipendenti e i leader aziendali. Questi programmi aiutano a sviluppare competenze come l'autoconsapevolezza, l'empatia e la gestione delle emozioni.

- **Consulenza individuale** |

Possono fornire consulenza individuale


a dipendenti e dirigenti tramite coach o consulenti specializzati per affrontare questioni personali o relazionali che possono influenzare il loro benessere e la loro performance lavorativa.

- **Sviluppo di politiche aziendali** |

I Consulenti del Lavoro possono contribuire alla creazione di politiche aziendali che promuovano un ambiente di lavoro emotivamente intelligente, ad esempio, favorendo la flessibilità, la comunicazione aperta e l'inclusione.

- **Mediazione e gestione dei conflitti** |

La professionalità del Consulente del Lavoro è proiettata verso un atteggiamento di tipo mediatorio nella gestione dei fatti ordinari, e quindi fondamentale nella mediazione tra il datore e il lavoratore. Quando sorgono conflitti, i Consulenti del Lavoro possono agire come mediatori neutrali per aiutare a risolverli in modo costruttivo, riducendo così il deterioramento delle relazioni.

In conclusione, l'intelligenza emotiva sta diventando sempre più importante nei luoghi di lavoro, contribuendo al benessere aziendale e alla crescita sostenibile delle organizzazioni. I Consulenti del Lavoro svolgono un ruolo chiave nell'aiutare le aziende a sviluppare e mantenere un'atmosfera emotivamente intelligente, creando un ambiente in cui i dipendenti possono fiorire e l'azienda può prosperare. Investire in queste competenze è un passo essenziale per il successo aziendale a lungo termine. 

* **Daniele Gregori** è creatore di **academydisclose.team** e co-fondatore di **disclose srl**, azienda che ha sviluppato un nuovo concept che aiuta le organizzazioni ad agire sui talenti delle persone utilizzando intelligenza emotiva, coaching, gamificazione e conoscenze in ambito neuroscientifico.



Inclusione e formazione 4.0

Quando l'innovazione tecnologica, l'automazione e le competenze digitali caratterizzano la formazione professionale in carcere.

Un nuovo progetto accompagna i detenuti a fine pena in un percorso di attivazione delle “competenze di cittadinanza” e delle soft skill necessarie per il reinserimento sociale e lavorativo.

di Cleopatra Gatti

Per la prima volta in Italia, il carcere diventa protagonista e destinatario di una formazione altamente innovativa e specializzata che verte sui temi della Robotica, dei sistemi di automazione e dei linguaggi di programmazione.

Presso la Casa Circondariale “Lorusso e Cutugno” di Torino, infatti, ha preso avvio un progetto finanziato dalla Città di Torino e rivolto a detenuti “dimittendi”, cioè con fine pena residuo non superiore ai 24 mesi, che vengono formati alle discipline Stem, in particolare matematica, robotica e programazio-

ne, all'uso e alla programmazione di robot industriali, al coding e alla saldatura robotizzata.

Istruzione e formazione per un futuro migliore

L'Assessore al Lavoro e ai Rapporti col Sistema Carcerario del Comune di Torino, **Giovanna Pentenero**, spiega: “In questi mesi di attività abbiamo cercato di considerare la permanenza in carcere secondo quel principio costituzionale per il quale la detenzione è una parentesi nel tempo della vita di un detenuto. Anche sotto il

profilo della formazione, così come i servizi che intendiamo fornire come città, l'obiettivo è quello di preparare alla vita 'fuori' per ridurre anche la percentuale di recidiva che è ancora troppo alta per i nostri detenuti e per le detenute. Far sì che il lavoro dentro consenta di far uscire le persone migliori rispetto a quando sono entrate è un traguardo che vogliamo e dobbiamo raggiungere con l'istruzione, la formazione professionale e umana più qualificata possibile e adeguata alla nostra contemporaneità".

I partner del progetto

Il progetto vede come capofila la Fondazione Casa di Carità Arti e Mestieri, che da cinquant'anni opera all'interno degli Istituti di pena offrendo alle persone detenute opportunità di formazione professionale, che consentano di costruire un bagaglio di competenze spendibili per il loro reinserimento lavorativo e sociale.

Come spiega **Martino Zucco Chinà**, Direttore Formazione, *"l'elemento sfidante di questo progetto è investire nell'acquisizione di competenze altamente specializzate attraverso cui favorire il reinserimento sociale dei detenuti anche quando il loro background formativo e lavorativo è caratterizzato da fattori di rischio di marginalità sociale. In tal modo il tempo della pena diventa realmente occasione e opportunità di un futuro dignitoso da cittadino libero"*. Il qualificato partner tecnico è **Comau Academy**, leader nel campo della robotica educativa, che ha fornito un **e.DO Learning Center** e i pacchetti didattici per la formazione in aula, oltre a curare la preparazione dei docenti. **Ezio Fregnan**, Direttore della Comau Academy, rileva: *"Per noi è molto importante far parte di un ecosistema formativo che unisce il mondo della scuola, delle aziende e le istituzioni, permettendo a Comau di contribuire alla crescita di competenze sul territorio locale, per creare nuove opportunità sociali e di reinserimento professionale"*.

Inclusione e contrasto alla povertà

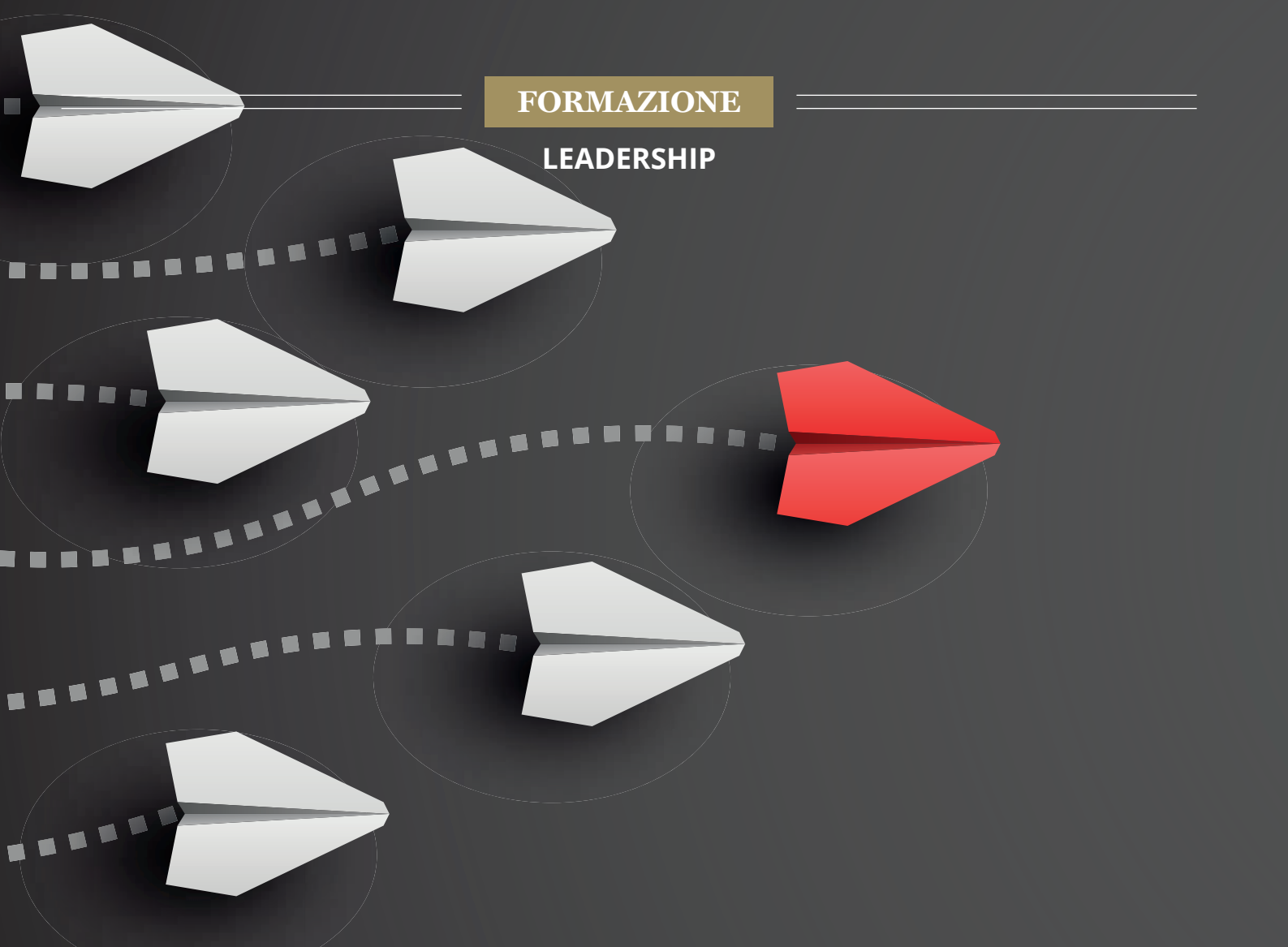
Il progetto sperimentale ha preso avvio lo scorso luglio e si concluderà a dicembre. I parteci-

panti vengono accompagnati in un percorso di attivazione delle *"competenze di cittadinanza"* e delle soft skill necessarie per il reinserimento sociale e lavorativo. Inoltre, le persone coinvolte, che si accingono a rientrare a pieno titolo tra la popolazione attiva, hanno l'opportunità di sviluppare solide basi nel mondo della robotica e dell'automazione, acquisendo un profilo di occupabilità adeguato ai cambiamenti tecnologici in atto.

Un'iniziativa importante per favorire i processi di inclusione e di contrasto alla povertà e alla marginalità sociale, come sottolinea la direttrice del "Lorusso e Cutugno", **Elena Lombardi Vallauri**: *"Percorsi formativi che consentano di trovare un posto di lavoro sono una delle risposte più necessarie ai bisogni delle persone detenute. L'uscita dal carcere, dopo il periodo di esecuzione della pena, deve essere un momento di riscatto e non un momento di nuova difficoltà. Il corso, che sta procedendo con ottimi risultati sia di apprendimento che di interesse e di collaborazione tra gli studenti, si conferma quindi un'ottima offerta che sarà valorizzata con i previsti inserimenti lavorativi"*. F



Comau Academy ha fornito un e.DO Learning Center e i pacchetti didattici per la formazione



La leadership, oggi e domani

Quanto è sfidante il **ruolo della leadership** nel **periodo attuale**?

*E quanto lo sarà ancor più in **futuro**, se si considera che all'interno delle organizzazioni si sta notevolmente allargando la **forbice generazionale**?*

di Gianluca Staglianò*

Probabilmente possiamo affermare con certezza che il mondo di oggi corre a grande velocità. E in un mondo che corre i 100 metri, le organizzazioni necessitano di una continua capacità di adattamento per non soccombere e farsi inghiottire dall'era moderna. Ma perché questo preambolo?

La risposta risiede in alcune caratteristiche del lavoro ai tempi di oggi e allo stesso tempo delle persone che svolgono il loro ruolo e la loro mansione all'interno degli ecosistemi aziendali. Come sempre, il perno che tiene in equilibrio questi fattori, fa capo ai leader e allo stile di leadership adottato negli ambienti di lavoro.

Prima di procedere con ordine e affrontare il tema fondamentale, penso sia doveroso fare un'altra premessa, ovvero che, si afferma spesso, anche in alcune delle mie pubblicazioni, che sia necessario adottare un certo stile di leadership volto all'inclusione. Inclusione che deve riguardare i lavoratori dipendenti che fanno parte di un'organizzazione, al fine di coinvolgere le persone all'interno di processi per ottenere maggiori risultati, performance e forse (di conseguenza) maggiore soddisfazione. Ebbene sì, nella teoria dovrebbe funzionare così. Ma tutto questo si verifica? La risposta è "no", o meglio, dipende dai diversi contesti e dall'attenzione posta dalle organizzazioni verso questa materia. Partendo quindi dal primo preambolo e dalla successiva premessa, quanto può essere sfidante il ruolo della leadership nell'era moderna? E se aggiungiamo il fatto che all'interno delle organizzazioni si sta allargando sempre di più la forbice generazionale tra i team e i loro membri? Per queste brevi e ovvie ragioni il ruolo non è solo sfidante, ma è di vitale importanza per la sopravvivenza delle organizzazioni più e meno complesse nel panorama economico odierno, soprattutto in Italia. Cito il nostro Paese perché il contesto oltre a essere molto frammentato è ancora poco orientato a focalizzare l'attenzione su questi aspetti che stanno diventando invece sempre di maggiore importanza. Un'attenzione che è presente spesso solo presso le organizzazioni multinazionali che traslano il loro modus operandi alle filiali nel nostro Paese.

Il ruolo della leadership tra generazioni differenti

Come detto, l'adattamento delle organizzazioni al contesto che corre i 100 metri, passa non solo da una continua formazione umana e tecnica, da un upgrade delle soft skill, ma anche dalla capacità di fungere da collante tra membri della squadra appartenenti a diverse generazioni.

La prima ragione risiede nella diversità culturale tra le generazioni. Cultura che viene modellata dalle diverse ere che i lavoratori hanno vissuto e stanno vivendo. Difficile paragonare l'era moderna, e in particolare gli ultimi dieci anni, con le generazioni che negli anni Novanta e Duemila erano nel pieno della loro carriera professionale. Da qui, perciò, nasce l'esigenza da parte del leader, di fare in modo che le generazioni diverse siano allineate. Fare ciò significa adottare uno stile di comunicazione che riesca ad abbracciare "modus operandi" diversi. Infatti, è sempre più presente il problema dell'unione di generazioni a confronto, che lavorano insieme e che sono abituate a stili di leadership e ambienti di lavoro diversi. Basti pensare ai superati stili di leadership basati sull'elargizione di direttive e il confronto con l'abitudine da parte delle nuove generazioni a prediligere ambienti di lavoro open space, con strutture sempre meno gerarchiche e più piatte. Il ruolo fondamentale della leadership in questo caso risiede nel favorire momenti di confronto tra i membri della squadra, affinché le generazioni mettano a confronto stili e pensieri diversi per diventare complementari, per condividere obiettivi e perché no, magari riscoprire anche dei valori a volte dati per scontati. Questo ultimo aspetto può diventare di fondamentale importanza, in un'epoca in cui il contesto economico è prevalentemente incerto e ogni crisi sembra dietro l'angolo a causa del periodo post pandemico, della guerra nel cuore dell'Europa e da linee politiche europee e non solo, che si trovano a combattere con il fenomeno inflazionistico attuale. Aggiungerei inoltre che l'allineamento di generazioni differenti può servire per sostenere le reciproche paure che possono emergere in un contesto volatile e incerto come quello di oggi, accompagnato da continui cambi di paradigma, specialmente tecnologici. Il secondo aspetto rilevante riguarda lo stile di interazione nei gruppi multige-

nerazionali. Questo aspetto però potrebbe in qualche modo essere agevolato del tema appena descritto. Generazioni abituate a stili di interazioni diversi potrebbero incontrarsi in momenti di riunione e confronto. È pur vero che lavorare su questo implica scontrarsi con una generazione inevitabilmente abituata a confrontarsi “*vis a vis*” e un'altra abituata a comunicare attraverso gli strumenti digitali; questi due stili di interazione possono anche portare a successivi fraintendimenti, scontri o mancanza di collaborazione all'interno del gruppo, con conseguenti risultati negativi sulle performance aziendali.

Una nuova definizione di competenze

L'altro tema di cruciale importanza è legato alle capacità che le organizzazioni e i propri leader avranno per rimanere competitive nel contesto globale, sempre più digitalizzato, con l'aggravante però di una popolazione sempre più avanti con l'età.

È una situazione che nel mercato del lavoro europeo conosciamo molto bene. Non è pertanto solo una questione di vision e di leadership intraprendente, ma anche di “*talent management*” ovvero di gestione vera e propria delle persone e delle loro competenze. Durante l'era attuale, che con l'avvento dell'Intelligenza Artificiale attraversa una fase in cui molti posti di lavoro sono a rischio, molte organizzazioni per sopravvivere in futuro dovranno accelerare e cercare di anticipare i tempi. Per fare ciò, sarà necessaria una ridefinizione delle competenze dei lavoratori, ovvero in alcuni casi una vera e propria trasformazione. Penso sia sotto gli occhi di tutti come negli ultimi anni sono nati molti nuovi tipi di professioni, specialmente nell'ambito digitale e del marketing, ma non solo. Per questo, molte aziende si sono trovate e sono tuttora nella situazione di dover sviluppare nuove competenze. E in un contesto dove la popolazione invecchia e quella giovane

non basta, è davvero necessario riqualificarsi. La leadership in questo svolge un grande ruolo di responsabilità perché è incaricata di intavolare piani di formazione o di appoggiarsi a coach esperti, per attuare programmi di formazione umana e di hard skill. Inoltre, si tratta di una vera e propria gestione del cambiamento, che comprende anche l'importante lavoro svolto dai reparti HR delle aziende, sempre più coinvolti nei processi di reclutamento e selezione delle risorse dall'esterno e nel riposizionamento di quelle operative in nuovi ruoli o mansioni. A tutto questo si aggiunge anche la capacità del management di prevedere dove la domanda e l'offerta si incontrano per investire le giuste risorse in un processo così impegnativo e sfidante, ma di vitale importanza.

In questo articolo non abbiamo messo in evidenza semplicemente il ruolo fondamentale che ricopre un buon stile di leadership, ma quanto la stessa sia importante in un contesto estremamente dinamico come quello attuale. È pertanto lecito affermare quanta importanza abbia la formazione e soprattutto l'inclusione delle persone che tutti i giorni partecipano alla vita di gruppo. Far sentire i dipendenti come parti fondamentali di un processo, pianificare attività e iniziative prendendo in considerazione il loro punto di vista, rendere disponibili tempo e risorse per la loro qualificazione non solo tecnica ma anche umana: sono tutti aspetti vitali. Le organizzazioni che lo hanno già fatto o stanno approcciando il nuovo contesto economico seguendo queste indicazioni, potranno probabilmente giocare un ruolo importante negli anni avvenire, e contribuire affinché il cambiamento non diventi una minaccia ma una grande opportunità per tutte le generazioni. **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**.

SPECIALE

FORM Azienda



FORMARE PERSONE
PER UN **LAVORO**
MIGLIORE



Buon compleanno, Formazienda

31 ottobre 2008 / 31 ottobre 2023

***A tutte le imprese aderenti e ai
loro dipendenti, lavoriamo
ogni giorno per essere
all'altezza della vostra fiducia.***

Grazie di cuore

**FONDO
FORMAZIENDA**

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


SISTEMA IMPRESA
Confederazione delle Imprese e dei Professionisti

15°
FORMAzienda®
FONDO IMBITTICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA
2008 - 2023

 **CONFESAL**
CONFERENZA FEDERALE
SINDACATI AUTONOMI ITALIANI

 @form_azienza
 Fondo Formazienda
 @fondoformazienda
 FONDO FORMAZIENDA



Formazienda, da 15 anni al servizio delle imprese e delle persone

Il Fondo Interprofessionale di Confsal e Sistema Impresa il 31 ottobre 2023 ha raggiunto i primi 15 anni di attività diventando una delle realtà leader nel settore della formazione finanziata.

Europa 2020, Agenda 2030 e Pnrr: le strategie di Formazienda hanno sempre accompagnato le fasi principali dello sviluppo nazionale. Ecco, in sintesi, le tappe di una storia di successo.

Pubbliredazionale

Il Fondo Interprofessionale Formazienda, istituito dalle confederazioni sindacali Confsal e Sistema nel 2008, ha raggiunto i 15 anni di attività.

La data della fondazione, infatti, risale al 31 ottobre del 2008 quando il fondo ottenne dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali l'autorizzazione ad operare segnando l'avvio di un percorso di successo che ha condotto Formazienda tra le realtà di maggiore successo che sostengono e finanziano la formazione continua. Formazienda, oggi, può rivendicare

un posizionamento di eccellenza che risulta ancora più meritevole per il fatto che, a differenza di altri fondi interprofessionali, non ha avuto accesso ai contributi governativi previsti dalla fase di start-up. Nato nel Nord Ovest e acquisita la capacità di espandersi in tutti i territori italiani del Centro e del Sud, il fondo ha la sua base operativa a Crema in Lombardia. Un'altra sede di rappresentanza è a Roma. Formazienda, dal 2008 al 2023, ha stanziato 225 milioni di euro per un totale di 75mila piani formativi approvati, realizzando 1 milione e 195mila ore di formazione.

Dati che dimostrano una straordinaria capacità di impulso nell'opera di accrescimento del valore delle aziende aderenti. Le persone formate sono state più di 580mila mentre le imprese iscritte hanno raggiunto quota 100mila nel 2023 in rappresentanza di 720mila dipendenti: 215mila assunti presso le Pmi, 338mila presso le medie imprese e 163mila presso le realtà aziendali più ampie e strutturate. Le aziende aderenti, in relazione alla grandezza operativa, corrispondono al profilo delle microimprese per oltre 82mila realtà mentre sono più di 15mila le medie imprese. Le restanti appartengono alla categoria delle grandi imprese. In riferimento ai settori di attività risulta maggioritario il comparto del commercio e dei servizi. Gli altri ambiti per ordine di importanza risultano essere l'artigianato, l'industria, il credito, le assicurazioni, l'agricoltura, gli enti pubblici. Un quadro che ha accompagnato il Fondo in tutto il suo cammino evolutivo anche se nella fase più recente si è palesata una più efficace attrattività rispetto alle aziende di grandi dimensioni. Un dato che testimonia una



Andrea Bignami,
presidente di Formazienda

crescente capacità di reclutamento intercategoriale e intersettoriale.

L'impegno di Formazienda e la centralità della formazione

Nella riunione che si è svolta il 31 ottobre scorso presso la sede di Formazienda il presidente Andrea Bignami si è congratulato con i dipendenti per il risultato straordinario del 15esimo anniversario e ha presentato la programmazione annuale sottolineando l'impegno dell'organizzazione per diffondere nel Paese la centralità della formazione del capitale umano. *“Dopo 15 anni”* ha spiegato *“possiamo stilare un bilancio positivo del nostro percorso. Formazienda, in tutte le fasi della sua storia e anche in relazione alla più stretta attualità, ha dimostrato di poter fornire un contributo di grande rilievo nella realizzazione dei programmi economici e sociali che hanno scandito le principali tappe dello sviluppo nazionale: Europa 2020, Agenda 2030 e ora il Pnrr. I valori che ci appartengono sono gli stessi che hanno fatto grande l'economia italiana: il senso di responsabilità, lo spirito di servizio, l'umiltà, la passione e il profondo attaccamento al lavoro”*. Nella riunione con i dipendenti del fondo ha preso la parola anche il direttore generale **Rossella Spada**, alla guida di una struttura operativa che annovera più di quaranta dipendenti e che si compone di diverse aree: Segreteria generale, Amministrazione e Finanza, Legale, Ict, Formazione, Assistenza tecnica, Revisione, Comunicazione, Sviluppo. *“La crescita dell'occupabilità delle persone e del potenziale competitivo delle imprese”* ha detto il direttore Spada prima di inaugurare insieme al presidente **Andrea Bignami** il taglio della torta con il logo del quindicesi-

« DAL **2008** AL **2023**, **FORMAZIENDA** HA STANZIATO **225 MILIONI** DI EURO PER UN TOTALE DI **75MILA** PIANI FORMATIVI APPROVATI, REALIZZANDO **1 MILIONE E 195MILA** ORE DI FORMAZIONE. DATI CHE DIMOSTRANO UNA STRAORDINARIA CAPACITÀ DI IMPULSO NELL'OPERA DI ACCRESCIMENTO DEL VALORE DELLE AZIENDE ADERENTI. LE PERSONE FORMATE SONO STATE PIÙ DI **580MILA**, MENTRE LE IMPRESE ISCRITTE HANNO RAGGIUNTO QUOTA **100MILA** NEL 2023 IN RAPPRESENTANZA DI **720MILA** DIPENDENTI »

mo anniversario “è il cuore della nostra missione, che può essere perseguita solamente attraverso gli sforzi congiunti dei dipendenti, dei consulenti e dei professionisti, degli amministratori e dei membri del Cda, dei portatori di interessi e delle strutture formative che finalizzano la nostra azione nelle economie locali, delle aziende e delle persone che devono acquisire le competenze strategiche per crescere, rinnovarsi, migliorare. Sostenere la formazione significa creare le condizioni di attuare un progetto collettivo di equità e benessere sociale”. Il 15esimo anniversario è stata l'occasione per ripercorrere le fasi salienti della storia di Formazienda, documentate da un volume appositamente realizzato per festeggiare il traguardo. Riportiamo in anteprima alcuni passaggi del libro per illustrare il cammino compiuto dal fondo.

Parti sociali: la governance lungimirante di Confsal e Sistema Impresa

La pubblicazione dal titolo “**Formazienda, il valore della formazione. Dal 2008 un caso di eccellenza nel panorama dei fondi interprofessionali**” si apre con gli interventi dei rappresentanti delle parti sociali che hanno la responsabilità della governance. “*Propugnando un paradigma legato ad un'economia sempre più sociale*” si legge nella prefazione firmata dal segretario generale della **Confsal Angelo Raffaele Margiotta** “*siamo animati*

dalla volontà di puntare sull'utilizzo degli enti bilaterali che rappresentano il punto di riferimento entro cui le parti sindacali e datoriali condividono decisioni, negoziano strategie e generano benefit di qualità per sostenere il welfare aziendale. I rapidi cambiamenti in atto nella società e i processi di internazionalizzazione e digitalizzazione dell'economia sempre più pervasivi esigono che sia riconosciuto ai lavoratori il loro fondamentale diritto al continuo incremento delle conoscenze, delle abilità e delle competenze. La formazione è pertanto la chiave per affrontare le sfide del futuro”. “*Nella nostra visione Formazienda*” evidenzia nel suo intervento **Berlino Tazza**, presidente di **Sistema Impresa** “*si configura come un attore assolutamente primario all'interno della vita confederale eser-*



Rossella Spada, direttore di **Formazienda**

citando con efficacia una funzione di stimolo e sostegno per le imprese chiamate a dotarsi di nuove, aggiornate e più evolute competenze. Il fondo ha il merito oggettivo di avere esteso il proprio raggio di azione includendo le micro e piccole imprese. Formazienda, rispetto alla confederazione, condivide un altro aspetto di forte coerenza. Una caratteristica, la trasversalità e la multisettorialità, che il fondo si è rivelato capace di sviluppare in modo armonico con gli obiettivi confederali”.

Niente contributi statali nella fase di start-up, ma il fondo cresce rapidamente

Formazienda inizia ad operare nel 2008. Dopo, quindi, che i primi fondi interprofessionali hanno iniziato ad erogare finanziamenti a favore della formazione del capitale umano. Per questi, nella fase di start-up, la normativa aveva stabilito una serie di misure di vantaggio. Si trattava di un pacchetto di decreti ministeriali, interministeriali e circolari Inps emanati nel 2003 che sfociavano nel decreto direttoriale 148, con il quale si stabiliva uno stanziamento statale di euro 95.983.514



Angelo Raffaele Margiotta;
segretario generale di Confsal

da ripartire tra gli otto fondi costituiti alla data del 31/12/2003. Mentre il decreto direttoriale 351 sanciva un'ulteriore iniezione di risorse pari alla somma di euro 77.278.500. Un'opportunità che è stata preclusa a Formazienda che, però, non ha mai smesso di crescere a ritmi rapidi sul fronte delle adesioni grazie ad una lettura straordinariamente efficace dei bisogni delle aziende che ricorrono sempre più al fondo per beneficiare degli strumenti, delle condizioni e delle tempistiche di finanziamento.

Dialogo con le imprese e prassi efficienti: l'Avviso 1/2010

Tra il 2008 e il 2010 il Fondo Formazienda progetta l'orizzonte valoriale e strategico entro il quale costruire le proprie linee di azione e di sviluppo. I punti basilari sono la capacità di realizzare una connessione strettissima con il mondo imprenditoriale, in forma diretta o utilizzando come canali privilegiati gli enti di formazione attivi nei territori, insieme alla ricerca di soluzioni che possano ottimizzare le risorse finanziarie ideando anche percorsi sperimentali. Sono gli anni nei quali viene stilato il documento cardine **“Formazienda 2020”** con le relative iniziative da perseguire. La prospettiva è mutuata da Europa 2020 che ai Paesi membri richiede iniziative finalizzate a una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva entro il 2020, attribuendo alla formazione e alla crescita sul fronte delle competenze un ruolo dirimente. Un quadro operativo nel quale Formazienda si inserisce recependo le linee guida per la formazione stilate nel 2010 dallo Stato, dalle Regioni e dalle Province autonome con lo scopo di valorizzare il ruolo

sussidiario dei soggetti intermedi e dei fondi interprofessionali. La strategia individua subito un primo partner di eccellenza, **Regione Lombardia**, con la quale Formazienda elabora un'iniziativa rivoluzionaria. Si tratta dell'**Avviso 1/2010** dal titolo *"Avviso per la sperimentazione di un programma di formazione continua basato sull'integrazione Regione Lombardia - Formazienda"*. Il fondo di Confsal e Sistema Impresa può rivendicare così il primato nell'elaborazione di una partnership che realizza un'autentica integrazione delle disponibilità finanziarie fino a raggiungere complessivamente la cifra di due milioni di euro. Un milione in capo al Fondo e un milione in capo all'ente regionale. La formazione spettante all'ente regionale consente di finanziare la formazione degli imprenditori ampliando la platea dei destinatari. Una grande novità se si considera che il 94% del tessuto produttivo italiano è costituito da micro e piccole imprese mediamente composte dal datore di lavoro e da due dipendenti. L'Avviso 1/2010 configura una preziosa opportunità di rinnovamento per le realtà imprenditoriali che risultano avere scarsa affinità con il tema della formazione. Una formula del tutto inedita che ottiene un largo e tempestivo successo. Hanno aderito all'Avviso 1/2010 ben 482 imprese lombarde formando più di 2000 addetti. Tra questi figurano 452 imprenditori. La filosofia dell'integrazione delle risorse e degli strumenti sarà alla base della programmazione del triennio 2010-2013 all'interno del quale Formazienda stanziava 10 milioni di euro da destinare paritariamente alle risorse di altri attori pubblici come gli enti bilaterali o il Fondo sociale. Un metodo che presto diventerà prassi consolidata per gli altri fondi interpro-

fessionali. L'Avviso 1/2010 viene descritto come un'azione estremamente virtuosa dall'analisi inclusa nel **"XII Rapporto sulla Formazione Continua relativo alle annualità 2010-2011"** prodotto dall'Isfol (*Istituto per la Formazione Professionale dei Lavoratori*) e pubblicato nel gennaio del 2012. Si legge nello studio: *"In particolare si rammentano le esperienze, orientate dalla normativa, tese a ottimizzare e integrare le risorse gestite da soggetti pubblici e privati - inclusi i Fondi paritetici - per l'erogazione di servizi e supporti ai target colpiti dalla crisi e non coperti dagli strumenti ordinari di welfare. Tutte le esperienze di integrazione fin qui condotte, sia legate agli interventi di contrasto alla crisi che di tipo ordinario, sul piano operativo hanno avuto essenzialmente natura di sperimentazione"*.

Dalle Pmi alle reti d'impresa: approccio sartoriale e flessibile

Formazienda, nel frattempo, continua a crescere sul fronte delle iscrizioni. Le aziende aderenti nel triennio 2013-2016 operano principalmente nel settore ter-



Berlino Tazza,
presidente di Sistema Impresa

ziario, dei servizi e della manifattura anche se cominciano ad affacciarsi attività del comparto agricolo e agroalimentare. La non esclusività e la trasversalità dei settori di provenienza si qualificano immediatamente come punti di forza. Già nella fase di avvio vengono elaborati i tre canali di finanziamento tramite i quali sono erogate le risorse finalizzate a sostenere i piani formativi candidati dalle aziende: il Conto Formazione di Sistema (CFS), il Conto Formazione di Impresa (CFI) e il Conto Formazione di Rete/Rete Integrato (CFR). Una configurazione tripartita che dimostra notevole flessibilità e che mette il Fondo nelle condizioni di agire universalmente rispondendo al fabbisogno formativo delle aziende a prescindere dalla scala operativa e dimensionale. Un punto di forza che configura una strategia vincente volta a personalizzare la relazione con le aziende.

Salute e sicurezza nell'era digitale: l'importanza dei Mog

La tematica della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro ha sempre



Il congresso dedicato alla promozione dei Mog presso la sede Inail a Roma

rappresentato, per Formazienda, una priorità assoluta, nonché un indirizzo strategico promosso autonomamente anche dalle parti sociali. Coerentemente con le prospettive di Confsal e Sistema Impresa è stata incentivata la presentazione dei piani formativi in materia di prevenzione da parte delle aziende prevedendo specifici punti di premialità e diffondendo le procedure più all'avanguardia quali i **Modelli di Organizzazione e Gestione della Sicurezza (Mog)** e i **Sistemi di gestione**. Una linea di indirizzo del tutto uniforme a quella perseguita dai soci fondatori che, insieme ad Inail, hanno contribuito a promuovere con grande energia i Mog (Modelli di Organizzazione e Gestione) e gli Sgsl (Sistemi di gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro).

A tale proposito, la governance del fondo Formazienda non ha esitato a sottoscrivere una proficua alleanza, come rivela il convegno organizzato il 30 gennaio 2020 intitolato **“Promozione e applicazione dei Modelli di Organizzazione e Gestione nelle Pmi del terziario”** che si è svolto a Roma presso l'Auditorium di Palazzo Inail. L'importante appuntamento, organizzato da Sistema Impresa e Inail, ha visto Formazienda lanciare un programma di interventi con lo scopo di dare seguito alle azioni confederali. Grazie al percorso condiviso con Inail anche il terziario ha così potuto dotarsi finalmente di migliorie sostanziali innalzando il livello di tutela e di salute dei lavoratori. Una partnership che ha avuto un seguito altrettanto importante con il convegno dal titolo **“Asseverazione dell'efficace attuazione dei Mog/Sgsl da parte di aziende del settore terziario”** che si è tenuto sempre a Roma nell'ottobre del 2022.

« LA TEMATICA DELLA **SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO** HA SEMPRE RAPPRESENTATO, PER **FORMAZIENDA**, UNA PRIORITÀ ASSOLUTA. UN INDIRIZZO STRATEGICO PROMOSSO DALLE PARTI SOCIALI. COERENTEMENTE CON LE PROSPETTIVE DI **CONFSAL** E **SISTEMA IMPRESA** È STATA INCENTIVATA LA PRESENTAZIONE DEI PIANI FORMATIVI IN MATERIA DI PREVENZIONE DA PARTE DELLE AZIENDE PREVEDENDO SPECIFICI PUNTI DI PREMIALITÀ E DIFFONDENDO PROCEDURE ALL'AVANGUARDIA COME I **MODELLI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLA SICUREZZA** E I **SISTEMI DI GESTIONE** »

Pandemia: avvisi per 30 milioni di euro e formazione per 3mila operatori sanitari

In piena emergenza epidemiologica Confsal e Sistema Impresa hanno elaborato il progetto “**Prospettiva Lavoro**” con la finalità di assistere le imprese e i lavoratori. Formazienda ha prontamente elaborato, rispondendo alla sollecitazione delle parti sociali, strumenti straordinari per reagire davanti ai gravi effetti collaterali del virus che si sono manifestati nel tessuto economico, imprenditoriale e sociale. Le iniziative di finanziamento sono state attivate con una disponibilità complessiva di 30 milioni di euro, spalmata su cinque Avvisi pubblici, con lo scopo di sostenere interventi formativi



Un convegno tenuto in occasione della Fiera ExpoTraining a Milano

propedeutici ad ottenere la qualifica “Impresa protetta”. Un riconoscimento volto a conseguire una superiore e mirata specializzazione in ambito sanitario e relativamente alle procedure della sicurezza negli ambienti di lavoro. Grazie alle linee di finanziamento sono stati formati oltre 3mila operatori delle Rsa e delle Aziende Socio Sanitarie Territoriali lombarde innalzando così il livello di difesa davanti ai contagi da Covid delle strutture attive nelle comunità locali.

FNC: in prima linea per costruire le basi della ripartenza economica

In sintonia con le finalità del Pnrr, Formazienda, nel 2020, ha emanato una



Il congresso dedicato a Formazione e Welfare

serie di avvisi per 30 milioni di euro che sono andati a beneficio delle Pmi, delle grandi aziende e dei gruppi di imprese. La pandemia ha accelerato la necessità di attuare il processo di transizione 4.0 che ha riguardato anche tematiche tradizionali come la sicurezza. Formazienda ha finanziato percorsi rivolti ai dipendenti delle Pmi che hanno richiesto l'impiego di dispositivi complessi di realtà virtuale, strumenti che prima della crisi erano in uso solamente alle realtà imprenditoriali più strutturali. L'avviso 5/2020, in particolare, ha voluto valorizzare le attività formative rivolte a promuovere la digitalizzazione dei processi aziendali sviluppando il macro-tema della rivoluzione tecnologica e implementando con notevole tempismo le opportunità del **Fondo Nuove Competenze** istituito presso **Anpal** con il Decreto Legge "Rilancio". Formazienda ha accolto l'indicazione del governo nazionale rendendo praticabile per le imprese aderenti un doppio canale di finanziamento: uno teso a sostenere i piani formativi rivolti alle risorse umane e l'altro funzionale a ri-

cevere le istanze per avere accesso al Fondo Nuove Competenze a copertura del costo del lavoro dei dipendenti collocati in formazione.

Supporto alle politiche della crescita e sostegno ai lavoratori in Cigs

Proprio con l'intento di sostenere le politiche della ripresa varate dagli esecutivi nazionali attraverso lo strumento del Pnrr, il fondo ha incentivato al massimo gli sforzi. Alla dotazione finanziaria iniziale di cinque milioni dell'**Avviso 2/2022**, infatti, si sono aggiunte ulteriori risorse fino a raggiungere, nel luglio 2023, l'ammontare complessivo di 35 milioni. Una cifra destinata ad alimentare la formazione continua delle aziende e dei lavoratori in riferimento alla quale, ai fini dell'erogazione, è stata scelta la formula a sportello. Un'opportunità che è stata successivamente estesa per tutto il 2023, dando il più ampio spazio temporale possibile per la presentazione delle candidature dei piani formativi. L'Avviso 2/2022 ha anche evidenziato la volontà di rilanciare il percorso dei lavoratori beneficiari di trattamenti di integrazione salariale straordinaria, prevedendo specifici canali di finanziamento per le aziende che intendono formare le risorse umane soggette a un regime di Cigs.

Formazienda ha allargato, inoltre, a tutto il 2023, l'opportunità di candidare i piani formativi relativamente all'Avviso 1/2022, dotato di una disponibilità finanziaria di un milione di euro, emanato secondo la formula del catalogo. Una soluzione estremamente flessibile e capace di sostenere il finanziamento di corsi brevi, altamente mirati e personalizzati, anche tramite il riconoscimento di voucher. In occasione della partecipazione di Formazienda al 23esimo



Il taglio della torta del festeggiamento del 15° anniversario di Formazienda

« LE RISORSE DESTINATE ALL' **Avviso 2/2022** HANNO RAGGIUNTO A **LUGLIO 2023**, L'AMMONTARE COMPLESSIVO DI **35 MILIONI** DI EURO. UNA CIFRA DESTINATA AD ALIMENTARE LA FORMAZIONE CONTINUA DELLE AZIENDE E DEI LAVORATORI IN RIFERIMENTO ALLA QUALE, AI FINI DELL'EROGAZIONE, È STATA SCELTA LA **FORMULA A SPORTELLO**. UN'OPPORTUNITÀ CHE È STATA SUCCESSIVAMENTE ESTESA PER TUTTO IL **2023** DANDO IL PIÙ AMPIO SPAZIO TEMPORALE POSSIBILE PER LA PRESENTAZIONE DELLE CANDIDATURE DEI PIANI FORMATIVI »

Salone della Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro che si è svolto a BolognaFiere dal 10 al 12 ottobre, e che ha visto il fondo intervenire attivamente con l'allestimento di uno stand e l'organizzazione di un convegno tecnico e formativo, il presidente Bignami ha tracciato le prospettive strategiche del 2024 che realisticamente possono prevedere un bilancio preventivo di 28 milioni, ai quali aggiungere altri 6 milioni di finanziamento straordinario per la formazio-

ne dei dipendenti in Cigs: *“Abbiamo ben chiara la consapevolezza che in questa fase il Paese ha bisogno di tutto il nostro supporto e della nostra determinazione per poter ritornare a crescere. Ogni attore pubblico e privato ha il dovere di fare la sua parte e Formazienda, come sempre, si impegnerà con tutte le sue forze e le sue progettualità per rafforzare attraverso la formazione del capitale umano le imprese e il posizionamento delle persone nel mercato del lavoro”.* **F**

IL LIBRO PER IL 15ESIMO ANNIVERSARIO: “FORMAZIENDA, IL VALORE DELLA FORMAZIONE”

Per la celebrazione del 15esimo anniversario della fondazione, **Formazienda** ha realizzato il volume **“Formazienda, il valore della formazione. Dal 2008 un caso di eccellenza nel panorama dei fondi interprofessionali”**. Il libro riepiloga le tappe della storia del fondo istituito da Confsal e Sistema Impresa il 31 ottobre 2008. Accanto alla descrizione del percorso di crescita di Formazienda, condotta attraverso una dettagliata rappresentazione comprensiva di immagini e focus relativi ad alcune tematiche di approfondimento, la narrazione si arricchisce di molteplici interviste ai protagonisti che hanno vissuto direttamente l'esperienza di guidare e dirigere il fondo. Tra queste figurano anche importanti figure istituzionali come gli ex ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali **Cesare Damiano** e **Maurizio Sacconi**. Nel volume è presente anche una sezione visiva, che raccoglie oltre alle immagini e alle fotografie una rassegna stampa con gli articoli della stampa nazionale e territoriale e una collezione delle grafiche che hanno accompagnato le campagne pubblicitarie e comunicative. Il volume è diviso in sette capitoli, più la parte di appendice, ed è in grado di ricostruire l'intero percorso di affermazione del fondo partendo dalla collaborazione con le economie locali del Nord Ovest fino a diventare una realtà nazionale a tutti gli effetti attraverso l'interazione con i contesti imprenditoriali del Centro, del Sud e delle Isole. È stata evidenziata anche la capacità di coinvolgere la categoria delle Pmi all'interno del sistema della formazione continua, costruendo una rete di strutture formative che si sono rivelate in grado di radicarsi in tutti i territori del Paese promuovendo la crescita delle competenze delle risorse umane. Un altro punto di vantaggio è stata l'abilità nel collegare le iniziative e le azioni del fondo ai grandi documenti di indirizzo strategico dello sviluppo nazionale: **Europa 2020**, **Agenda 2030** e **Pnrr**. Una metodologia che parallelamente ha sviluppato strumenti e condizioni di finanziamento flessibili, agili, efficienti e calati perfettamente sulle esigenze formative delle aziende.





Lavoro povero e salario minimo, una questione complessa

Perché in Italia abbiamo stipendi più bassi e perché il salario minimo non è risolutivo?

La questione delle retribuzioni va affrontata nella sua complessità e in tutti i diversi aspetti che la definiscono.

di Romano Benini*

Da alcuni mesi si parla molto di due temi importanti, quello del lavoro povero e quello del salario minimo. Si tratta di due temi collegati, ma non coincidenti ed è opportuno provare a fare ordine, a inquadrare il tema delle retribuzioni e del lavoro in modo corretto.

È importante, su questo come su altri temi che riguardano gli aspetti sociali, economici e del lavoro, che i cittadini possano avere una opinione così da esercitare un pensiero critico. Tuttavia, perché questo avvenga in modo utile è fondamentale conoscere i fenomeni, i dati e la situazione reale. Per scoprire magari che quello che si ritiene il problema fondamentale, ossia la presenza

di salari sotto i 9 euro all'ora, e quella che si ritiene la soluzione, ossia un salario minimo imposto per legge, non sono forse né il principale problema né la soluzione più utile. Se inquadrriamo infatti la soluzione del salario minimo e il problema delle retribuzioni troppo basse al quale la legge dovrebbe dare risposta nel più vasto tema del "lavoro povero" e delle retribuzioni in Italia, ci rendiamo facilmente conto di come la questione del salario minimo posta da alcuni sindacati e partiti al centro del confronto politico sia solo una componente di una questione di fondo, questa sì di grande rilevanza sia per gli effetti sociali che determina che per le difficoltà economiche che mostra.

I dati di un fenomeno

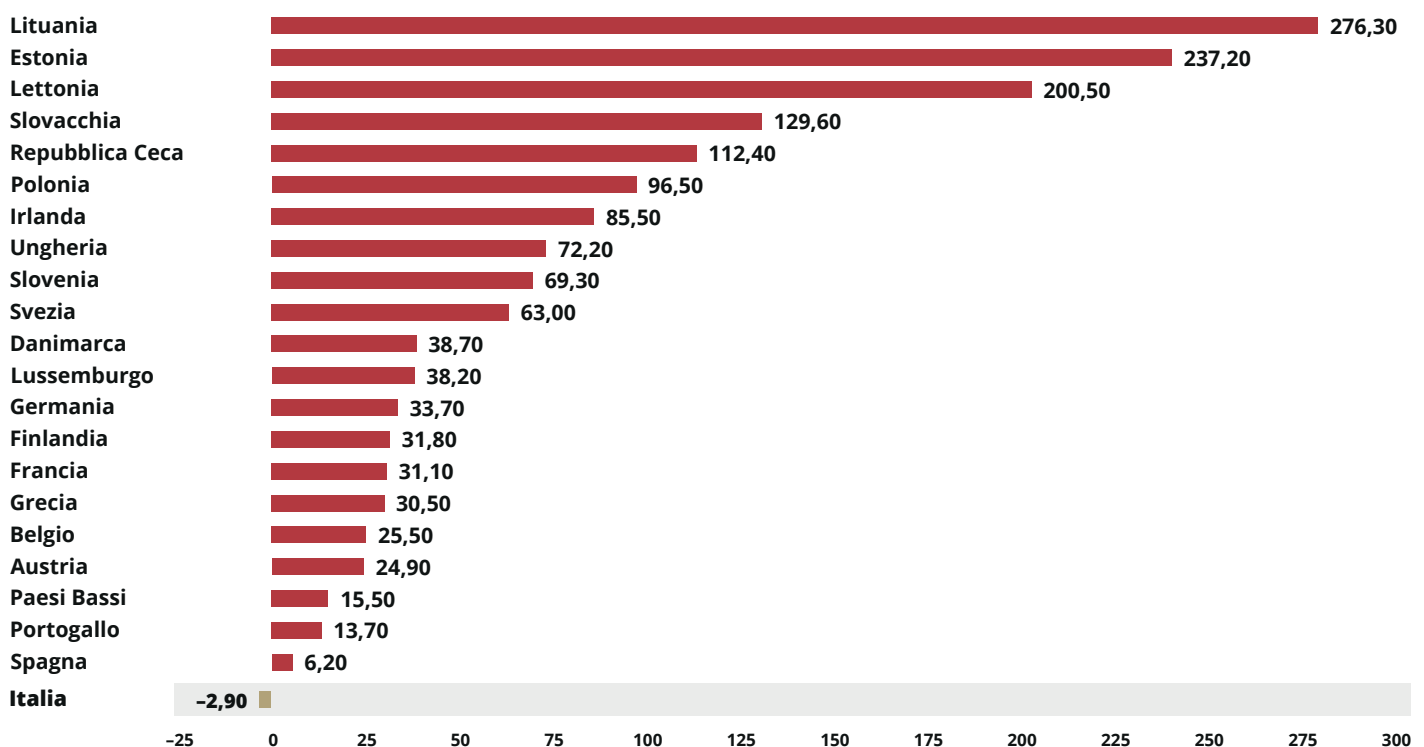
Mettiamo allora in fila i dati. In Italia abbiamo stipendi in media piuttosto bassi. È vero, perché se consideriamo la media dei paesi europei ci collochiamo secondo Eurostat intorno al decimo posto nel valore medio dell'ultimo stipendio.

Dire però che abbiamo gli stipendi più bassi d'Europa significa non solo fare una affermazione retorica, ma fare una affermazione profondamente sbagliata. Questo dato diventa più preoccupante se consideriamo il confronto con i due paesi europei con cui l'economia italiana si deve sempre e comunque confrontare, ossia la Francia e la Germania, in cui i salari medi sono rispettivamente più alti del 20 e del 40 per cento.

In Italia gli stipendi non crescono da anni, anzi calano. È vero: se consideriamo, come vediamo nel grafico, l'andamento dei salari nominali negli ultimi trent'anni, l'Italia è l'unico Paese dell'Unione Europea che ha visto una diminuzione degli stipendi. Tra i Paesi del G20 che non appartengono all'Unione Europea negli ultimi quindici anni oltre all'Italia solo il Giappone e il Regno Unito hanno avuto una diminuzione dei salari. Se poi consideriamo il dato in termini di diminuzione dei salari reali questo dato peggiora ulteriormente. Il salario

reale è rappresentato dalla quantità di beni e servizi che il lavoratore può acquistare sul mercato con il salario nominale percepito e secondo l'Organizzazione internazionale del lavoro negli ultimi 15 anni l'Italia ha perso ben 12 punti in termini di valore reale dei salari. In questo caso anche la Spagna vede un decremento del valore dei salari. Il fenomeno del lavoro povero, ossia del lavoro con basse retribuzioni, è pertanto in questi anni aumentato e si è da alcuni mesi aggravato per via della combinazione tra aumento dell'inflazione e dei prezzi.

Se consideriamo i redditi degli italiani questo dato emerge con evidenza, anche se va ponderato con attenzione. Il cinquanta per cento più povero degli italiani (ossia la metà della popolazione con redditi e ricchezza inferiore alla mediana) ha un reddito individuale da lavoro o pensione medio annuo di circa 12mila euro, mentre il cinquanta per cento più povero della popolazione francese ha un reddito medio di circa 16mila euro e quello tedesco di 15mila euro. Questo valore vede solo il Giappone con un dato inferiore, mentre la Spagna è collocata più o meno come l'Italia. Il reddito da lavoro o pensione in Italia però non dice tutto sulla ricchezza e in genere dice meno di quanto valga per gli altri paesi. Esistono infatti due aspetti con cui ponde-



L'andamento degli stipendi tra il 1990 e il 2020 nei Paesi europei (fonte Ocse)

rare questo dato: la presenza di redditi da lavoro nero o non rilevati fiscalmente, da segnalare soprattutto nel lavoro autonomo e che vale alcune decine di miliardi di euro non considerati dalle statistiche, il forte aumento del lavoro a tempo parziale e determinato (che impatta fortemente sul dato medio rilevato e considerato) ed il dato della ricchezza da rendita finanziaria, da immobili o da altre fonti. Se consideriamo quest'ultimo dato, ossia quello della ricchezza patrimoniale, il cinquanta per cento più povero degli italiani può fare conto su una ricchezza individuale media di circa 37mila euro, di gran lunga la più alta rispetto alle altre nazioni del G20, per quanto riguarda la fascia più povera della popolazione. La ricchezza patrimoniale del cinquanta per cento più povero degli italiani è tre volte superiore a quella dei tedeschi o dei giapponesi che appartengono alla medesima categoria. È un dato che fa riflettere e che mostra come in questi anni in Italia siano aumentati i redditi da rendita patrimoniale, mentre sono diminuiti i redditi da lavoro. È ancora più importante per i decisori politici verificare la connessione tra questi due fenomeni e intervenire per poterla affrontare. La ricchezza italiana di questi anni, a livello socialmente diffuso, cresce grazie al valore dei patrimoni e alla sua messa a rendita molto più di quanto cresca attraverso il valore economico derivante dal lavoro, dal saper fare e dal saper rischiare. È un tema culturale e politico di fondo, e il fatto che la piccola borghesia italiana ha un tenore di vita che è alimentato magari dalla rendita della casa vacanza ereditata dal nonno o dalla rendita che arriva dai risparmi, più che dallo stipendio o dal guadagno dell'attività economica, è un fenomeno grave e che non possiamo dare per inevitabile, perché è il segnale di un declino di fondo e di una certa difficoltà sistematica nel dare al lavoro e all'impegno umano la giusta centralità.

La ragione economica e le conseguenze

Il lavoro per quasi la metà degli italiani vale sempre meno ed è diventato in molti casi un lavoro povero. Se consideriamo infatti il 40% centrale della popolazione, la cosiddetta classe media, il reddito individuale da lavoro annuale medio (prima delle tasse) è di 35mila euro, inferiore sia a quello francese che quello tedesco, nazioni in cui gli stipendi in questi anni sono aumentati e hanno potuto gestire le conseguenze dell'aumento dei prezzi e dell'inflazione. In Italia, la crescita repentina dell'inflazione ha eroso i salari, producendo una riduzione dei salari reali di quasi 6 punti percentuali nel

2022 (effetto inflazione) che è più che doppia rispetto alla media europea. Questo ha prodotto una forte perdita di potere d'acquisto per le famiglie, specialmente quelle appartenenti alle classi di reddito medio-basse. Il fatto che anche in questo caso la ricchezza patrimoniale della classe media italiana sia competitiva con quella francese ed inglese e superiore a quella tedesca o statunitense non è quindi un argomento consolatorio. Questo dato fa emergere anche un altro fenomeno importante. Il costo della vita e della casa è in Italia molto diverso tra i territori e in generale tra il Sud e il Nord. Dobbiamo allora affrontare un paradosso: dove sono maggiori le opportunità di impiego, soprattutto nelle aree urbane, gli stipendi medi rendono a rischio di povertà una quota più alta di lavoratori, destinati a diventare "lavoratori poveri", mentre dove il costo della vita e degli alloggi è più affrontabile ed è meno alto, per esempio le aree interne e del Mezzogiorno, le opportunità di lavoro sono minori e soprattutto sono di minore qualità. Il rifiuto di molti autisti che hanno vinto il concorso da tranviere di trasferirsi a Milano per via di un costo della vita diventato insostenibile in questa città rappresenta un campanello d'allarme.

Il fenomeno del "lavoro povero" rende evidente quindi una contraddizione profonda della situazione economica e sociale italiana, che va ben oltre il problema specifico della limitata parte della popolazione i cui redditi sono inferiori alle nove euro orarie. Fa impressione per gli osservatori economici e sociali che un tema di così vasta portata sia stato considerato non per le sue implicazioni sociali ed economiche di fondo, ma solo per una sua estrema ed al tempo stesso limitata conseguenza. Il tema del salario minimo legale è comunque importante e complesso e va fatto uscire dalla contrapposizione politica in cui è caduto e che sembra in parte strumentale. Si tratta di una questione che è infatti la ricaduta di un problema più ampio, ossia la perdita del potere di acquisto dei lavoratori e le basse retribuzioni presenti in generale in Italia. Questo tema non possiamo risolverlo solo attraverso una legge in quanto è richiesto, come previsto dalla stessa Costituzione e come segnala il Cnel, il concorso delle parti sociali, soprattutto in un Paese come il nostro in cui il 94 per cento dei lavoratori ha un contratto collettivo di riferimento. La questione del salario minimo va necessariamente collocata quindi in una più ampia strategia sulle retribuzioni, che in Italia non crescono da quasi vent'anni. Questo è necessario anche per evitare il rischio che una mera soluzione normativa determini un conseguente dumping contrattuale, ossia il rischio che le imprese in cui lavorano la maggior parte dei lavoratori italiani, che

« LA RICCHEZZA ITALIANA DI QUESTI ANNI, A LIVELLO SOCIALMENTE DIFFUSO, CRESCE GRAZIE AL VALORE DEI PATRIMONI E ALLA SUA MESSA A RENDITA MOLTO PIÙ DI QUANTO CRESCA ATTRAVERSO IL VALORE ECONOMICO DERIVANTE DAL LAVORO, DAL SAPER FARE E DAL SAPER RISCHIARE »

operano in aziende che aderiscono a contratti con una soglia minima superiore ai 9 euro, decidano di disdettare il contratto e di aderire ad un diverso contratto con sigle diverse, ancorché rappresentative, che fissi una soglia retributiva minima più bassa.

Azione di sistema e politiche economiche

L'intervento deve pertanto agire come una azione di sistema per poter rimuovere le cause di questo fenomeno, che sono tanto oggettive quanto complesse.

È una sedimentazione di difficoltà che appare ingenuo pensare si possa risolvere solo ex lege perché le motivazioni di questa situazione sono anche e soprattutto di natura economica. In questo senso l'azione che può avere effetto sull'innalzamento dei salari è necessariamente una azione di sistema, con diverse componenti. Si tratta infatti di intervenire congiuntamente quanto meno su questi elementi:

- **aumento della produttività,**
- **innalzamento delle competenze,**
- **abbattimento del cuneo fiscale,**
- **lotta al lavoro povero, tipico di settori a bassa produttività e valore aggiunto, come alcune componenti del settore dei servizi.**

Tutto questo deve anche diventare oggetto centrale della nuova stagione di rinnovi contrattuali. Solo avviando una strategia di sistema con queste componenti si può pensare di avviare un recupero degli stipendi medi degli italiani in grado di favorire un innalzamento anche dei redditi più bassi e farli rientrare in un contratto nazionale di riferimento, per estendere non solo il diritto ad una equa retribuzione, ma anche per promuovere l'estensione dei diritti sindacali per chi ne è privo. La funzione di tutela delle condizioni del lavoro è infatti attribuita dalla nostra Costituzione in primo luogo alla rappresentanza sindacale. La copertura delle tutele contrattuali in Italia è sempre stata ampia e supera il novanta per cento e da questo dato di fatto si deve poter partire. Non va poi trascurato l'aspetto della estrema diversità nelle condizioni del lavoro. Ci sono condizioni lavorative, in parte derivanti dai nuovi bisogni sociali, come le badanti, che non hanno una

adeguata copertura contrattuale, ma che nel caso di innalzamento del limite *ex lege* possono determinare un aumento del lavoro irregolare per via della insostenibilità di questo eventuale aumento del compenso per molte famiglie italiane.

La necessaria riconnessione tra salari e produttività

Il tema del valore delle retribuzioni assume un significato importante dal punto di vista economico se osserviamo il rapporto tra l'andamento dei salari e la produttività. Se consideriamo il rapporto tra aumento della produttività e salari anche in questo caso emerge un tema di rilievo. È evidente la connessione tra andamento della produttività e dei salari, ma l'Italia vive su questo tema due gravi fenomeni tra loro collegati: da un lato in Italia produttività e salari tendono a calare o ad avere quantomeno un andamento altalenante fino alla pandemia, mentre per il resto d'Europa è costante l'andamento positivo e in crescita negli ultimi decenni sia dei salari che della produttività, tra loro in connessione. Negli ultimi tre anni, dopo l'emergenza Covid, aumenta di nuovo la produttività, ma calano comunque i salari. Su questa tendenza è necessario intervenire, ed è solo attraverso un intervento efficace su questa contraddizione di fondo che si possono determinare le condizioni per un generale aumento delle retribuzioni che permetta anche di affrontare il tema del salario minimo e dei salari che si trovano al di sotto di una condizione in grado di dare dignità al lavoro. D'altra parte, l'evoluzione di questa tendenza del rapporto tra stipendi e produttività conferma anche una considerazione di fondo: siamo in una fase in cui è il lavoro a fare l'economia e non il contrario e le condizioni per migliorare il lavoro e le competenze risultano determinanti per l'aumento della produttività e per la crescita economica. Su questo aspetto l'economia italiana resta divisa tra i territori, le imprese, le condizioni dei lavoratori.

In questo senso vanno riprese le raccomandazioni dell'OIL, che sollecita questi interventi:

- **combinare le politiche macroeconomiche e fiscali per contenere l'inflazione con misure di supporto alle imprese e ai salari dei lavoratori e del-**

- le loro famiglie;
- **rafforzare le politiche salariali attraverso il dialogo sociale bipartito e la contrattazione collettiva;**
- **adottare misure rivolte a mitigare l'impatto della crisi sul costo della vita di lavoratori e famiglie, soprattutto quelli meno abbienti;**
- **migliorare le competenze di lavoratrici e lavoratori attraverso l'istruzione e la formazione lungo l'arco della vita;**
- **rinnovare l'impegno per l'eliminazione del divario salariale di genere.**

Una cura complessiva

Resta quindi la necessità di collegare la soluzione per i redditi più bassi e insostenibili a un'azione più ampia, che intervenga sui diversi aspetti delle basse retribuzioni, anche per la gran parte dei lavoratori che sono coperti da un contratto collettivo di riferimento.

I bassi salari italiani, e di conseguenza l'allarme che porta alla richiesta del salario minimo per i più deboli, dipendono da diversi aspetti tra loro collegati. C'è il grave ritardo nei rinnovi contrattuali, insieme alla difficoltà per i sindacati di estendere la loro funzione in alcuni settori con basso valore aggiunto. C'è un fenomeno di dumping contrattuale, che vede alcune sigle impegnate in una contrattazione al ribasso che rischia di ledere il principio di dignità del lavoro. C'è tuttavia anche altro: una produttività e un Pil che non sono cresciuti abbastanza, un sistema di welfare aziendale non adeguatamente diffuso; l'emergere, soprattutto nei servizi e nel turismo, di un "lavoro povero" e a basso valore aggiunto; il costo del lavoro ed il cuneo fiscale; il lavoro sommerso e la diffusione di lavoro a termine, intermittente ed a tempo parziale. Tutte queste componenti determinano le condizioni generali che alimentano retribuzioni troppo basse per la maggioranza dei lavoratori italiani ed è evidente che una norma sul salario minimo per chi ha salari inferiori ai 9 euro lordi orari, che riguarda poco più del sei per cento dei lavoratori full time, in questo contesto rappresenterebbe da sola solo un'aspirina data ad un malato grave. Il tema ha anche altre controindicazioni, come abbiamo segnalato, tra cui il rischio che per la maggior parte dei lavoratori che hanno salari contrattuali ben superiori ai 9 euro orari, si proponga alle imprese di aderire ad una contrattazione concorrenziale al ribasso, per portare questi lavoratori a peggiorare la loro condizione. La valutazione complessiva affidata dal Governo al Cnel ha portato

ad un documento che è stato approvato dalla maggioranza delle forze sociali ed economiche, che evidenzia una frattura interna al mondo sindacale e che non chiude la partita del salario minimo e rilancia il tema del contrasto al lavoro povero come questione economica e sociale insieme. Il documento del Cnel offre inoltre una sponda a chi ritiene che questa tematica possa trovare riferimento in intese che abbiano la portata di quelle definite negli anni Novanta sulle politiche salariali. Nonostante le intese degli ultimi anni tra cui il protocollo con l'intesa tra Cgil, Cisl e Uil e Confindustria del 2018, che riguarda anche i trattamenti retributivi, la recente conflittualità tra le forze sociali ed economiche, registrata anche al Cnel, rende possibile un intervento legislativo, per esempio attraverso l'uso mirato delle esenzioni fiscali e contributive e delle compensazioni per i redditi più bassi. Questi possibili interventi del legislatore, tuttavia, vanno visti come parte di una strategia complessiva che deve avere come base una stagione di rinnovo dei contratti che affronti il tema delle retribuzioni insieme a quello degli altri strumenti, come il welfare aziendale, che incidono sia sulle condizioni del lavoro che sul potere di acquisto. Il ruolo della contrattazione collettiva resta fondamentale, se in questi mesi le parti sociali finalmente iniziano ad affrontare il problema dei rinnovi contrattuali in particolare nei settori dei servizi che sono caratterizzati dai salari più bassi.

La questione salariale va in ogni caso affrontata nella sua complessità e nei diversi aspetti che la definiscono. Serve una cura complessiva: investimenti per aumentare la produttività nei settori che creano meno valore aggiunto; sostenere un rapporto più stretto tra aumento delle retribuzioni e risultati dell'impresa; rafforzare il livello delle competenze dei lavoratori; valorizzare il lavoro manuale ed esecutivo. In questa fase, con la crescita della digitalizzazione e della domanda di competenze delle imprese, le tendenze dell'economia e il mercato favoriscono un miglioramento della condizione retributiva che bisogna saper cogliere ed estendere senza dividere tra loro i lavoratori, i sindacati e le organizzazioni datoriali. La soluzione al problema dei bassi salari si trova insieme al rilancio dell'economia e degli investimenti, insieme all'estensione e al rilancio del ruolo della contrattazione. **F**

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



Salario minimo: vantaggi e svantaggi

*Alcune considerazioni sulla legge di bilancio e sulla discussione relativa all'introduzione del cosiddetto **salario minimo legale**.*

di Luigi Beccaria*

L'avvicinamento alla legge di bilancio costituisce da sempre uno dei momenti più cruciali per i governi in carica.

A maggior ragione lo sarà per quello attuale, in quanto la cosiddetta "manovra" dell'anno scorso era stata in parte approntata dall'esecutivo precedente, e in parte

aveva uno sviluppo obbligato dovuto alla necessità di contenimento dei costi dell'energia, improvvisamente esplosi, di talché la discrezionalità dell'esecutivo e il perseguimento dei suoi obiettivi programmatici erano ridotti al lumicino. Quest'anno il governo non sconta la pregressa predisposizione della manovra da parte di chi l'ha preceduto, ma ha comunque davanti a sé un sentiero stretto, in quanto, stando alle beninformate ricostruzioni giornalistiche, lo spazio economico appare particolarmente esiguo, per cui occorrerà valutare in modo assai oculato l'allocazione delle poche risorse.

Retribuzioni e inflazione

Una qualche forma di intervento sui salari appare inevitabile, considerato che la spirale inflattiva iniziata nel 2022 non si è ancora arrestata, ed è dunque ineludibile una qualche forma di salvaguardia sul potere d'acquisto dei lavoratori.

A questo proposito, un requisito minimo, seppur già di per sé oneroso, appare la conferma (possibilmente a livello strutturale) di quello che impropriamente viene chiamato *"taglio del cuneo contributivo"* (impropriamente nel senso che detta riduzione dell'aliquota contributiva opera solo a favore dei lavoratori subordinati, laddove il *"cuneo contributivo"* include, come noto, tout court l'intera differenza tra costo del lavoro e netto in busta paga, comprendendo dunque anche l'amplessissima parte di contributi e oneri differiti a esclusivo carico dei datori di lavoro, su cui non è stato effettuato, né sembra essere in piano, alcun tipo di intervento), preferibilmente da rimodulare con un'architettura tale da evitare gli effetti distorti del cosiddetto *"fiscal drag"*. L'aumento dei prezzi infatti non sembra poter consentire un ulteriore arretramento sulle retribuzioni nette dei lavoratori dipendenti, che rimangono la categoria produttiva più diffusa in Italia; e ciò anche a costo di restringere al minimo i margini per altri interventi.

La proposta del salario minimo

La pervasività economica della salvaguardia del valore reale degli stipendi non può che condurci a riflettere sull'odierno dibattito relativo all'introduzione di un salario minimo legale, proposto dai partiti di opposizione, in questa occasione in modo (quasi) unitario, quale possibile risposta al tema, al quale anche parte della maggioranza non è apparsa insensibile.

Nello specifico, la proposta prevederebbe che il corrispettivo orario minimo delle prestazioni lavorative si svincoli dalla negoziazione in sede sindacale (e quindi anche a prescindere dai criteri di maggior rappresentatività delle organizzazioni firmatarie) e venga stabilito un importo minimo, inderogabile in peius (esattamente come avviene per le attuali paghe base dei contratti collettivi), pari a 9 euro lordi, a prescindere dal settore di appartenenza e dal livello di inquadramento. Occorre innanzitutto sottolineare che non si tratta di un'idea completamente nuova, e che anzi vi fu un tentativo di introduzione nel nostro ordinamento risalente agli anni Cinquanta dello scorso secolo (la cosiddetta *"Legge Vigorelli"*). Il tentativo naufragò principalmente per due motivi: il primo consisteva nel fatto che, all'epoca, la redazione della Carta Costituzionale era molto più vicina cronologicamente, e dunque vi erano ancora realistiche speranze in merito all'attuazione legislativa dell'art. 39 Cost., rimasta poi, come noto, una chimera per tutti i decenni successivi e sino ai tempi contemporanei; nondimeno, rimaneva un certo scetticismo da parte delle organizzazioni sindacali, che si sarebbero viste depauperate di una delle attività principali da loro svolte, ossia, naturalmente, la negoziazione sugli accordi collettivi preposti a regolare le condizioni retributive della stragrande maggioranza dei lavoratori.

Se sul primo punto si può dire che ormai la mancata attuazione dell'articolo 39

« **L'INTRODUZIONE DEL SALARIO MINIMO** ELIMINEREBBE DELLE SITUAZIONI **ETICAMENTE INACCETTABILI** ETICHETTABILI COME **"LAVORO POVERO"**.
TUTTAVIA, IN CONSIDERAZIONE DELL'ATTUALE CONGIUNTURA ECONOMICA E DELLA SITUAZIONE DEI SALARI IN ITALIA, È **LEGITTIMO CHIEDERSI QUANTI** SOGGETTI FINIREBBERO CONCRETAMENTE CON **L'AVERE UN BENEFICIO** DALL'INTRODUZIONE DELLA MISURA
E **QUANTI**, INVECE, RISCHIEREBBERO DI VENIRNE **INDIRETTAMENTE DANNEGGIATI** »

costituisce un dato di fatto acquisito nel nostro ordinamento, sul secondo punto sembrerebbe che il "veto" sindacale, più o meno esplicito, sia in qualche modo venuto meno, atteso che i segretari delle principali organizzazioni si sono espressi in modo più o meno favorevole sull'introduzione dell'istituto. Se è vero, come sembrerebbe, che vengono meno le principali pregiudiziali all'introduzione del tema (quantomeno per la parte, quella dei lavoratori e dei loro rappresentanti, che dovrebbe averne maggiore interesse), allora si possono fare alcune considerazioni "laiche" sul punto.

Qualche considerazione

Il salario minimo legale non costituirebbe un unicum, esistendo (e tutto sommato funzionando) in altre realtà occidentali con sistemi economici capitalistici (più o meno temperati dall'intervento statale in funzione del colore dei governi e della cultura del luogo). Certamente eliminerebbe delle situazioni eticamente inaccettabili (lavoro, di qualsivoglia genere, prestato per un compenso orario di 3 o 4 euro, sotto la soglia di sopravvivenza), etichettabili come "lavoro povero". Tuttavia, in considerazione dell'attuale congiuntura economica e della situazione dei salari in Italia, è legittimo chiedersi quanti soggetti finirebbero concretamente con l'avere un beneficio dall'introduzione della misura (molto pochi, secondo una recente stima dell'**Inps**) e quanti, invece, rischierebbero di venirne indirettamente danneggiati, in quanto il datore di lavoro potrebbe limitarsi a proporre un "semplice" salario al minimo le-

gale (con tutti gli aggravii in termini contributivi e oneri differiti che ne derivano) invece di negoziare un diverso salario parametrato sull'andamento dei prezzi, o di integrare la retribuzione con elementi (fringe benefit, piani di welfare) altrettanto utili per il lavoratore stesso, ma meno gravosi, per effetto dell'abbattimento del cuneo fiscale, per il datore di lavoro, che dunque sarà più facilitato ad assumere e a corrispondere un "pacchetto", retributivo e non solo, più allettante e soddisfacente. Vi è inoltre il significativo rischio che su larga scala (parafrasando **Giovanni Giolitti**, secondo cui il politico - legislatore deve essere un sarto che fa il vestito su misura, e se il suo cliente ha la gobba, deve fare un vestito che ne tenga conto) una simile misura possa favorire indirettamente il part time involontario (atteso che molte aziende, soprattutto piccole, potrebbero non permettersi il costo connesso all'instaurazione di un contratto a tempo pieno) e addirittura incentivare, purtroppo, il ricorso al lavoro nero (in tutto o in parte).

Il tema dovrà dunque essere attentamente ponderato e, se è reale intendimento del governo dargli attuazione, sarebbe auspicabile che vi sia una importante attività di concertazione preventiva tra tutte le parti coinvolte, che non dovranno trovarsi con un disegno di legge già operativo e non preventivamente visionato; il tutto aspettando il parere che è atteso in tempi brevi dal rinvigorito **Cnel**. **E**

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



Uno sguardo a imprese e dirigenti del Sud

Crescono al Sud la presenza femminile nelle posizioni dirigenziali e il numero delle Pmi e delle start-up innovative.

Lo conferma l'ultimo rapporto realizzato dall'Osservatorio 4.Manager.

di Cleopatra Gatti

L'Osservatorio 4.Manager è uno strumento voluto da Confindustria e Federmanager con l'obiettivo di individuare e analizzare i trend economici, di mercato, tecnologici, normativi e socio-culturali che condizionano l'evolvere delle competenze manageriali nel nostro Paese e di monitorare e individuare le buone pratiche nel campo del welfare aziendale e dei rapporti tra imprese e manager.

Il nuovo rapporto, dal titolo "Imprenditori e dirigenti: attori centrali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del Mezzogiorno" elaborato dall'Osservatorio 4.Manager con il coordinamento scientifico di Giuseppe Torre e l'indirizzo generale di Fulvio D'Alvia, direttore generale di 4.Manager, è stato presentato lo scorso settembre a Roma e successivamente a Lecce, e ha tentato di rispondere ad alcuni interrogati-

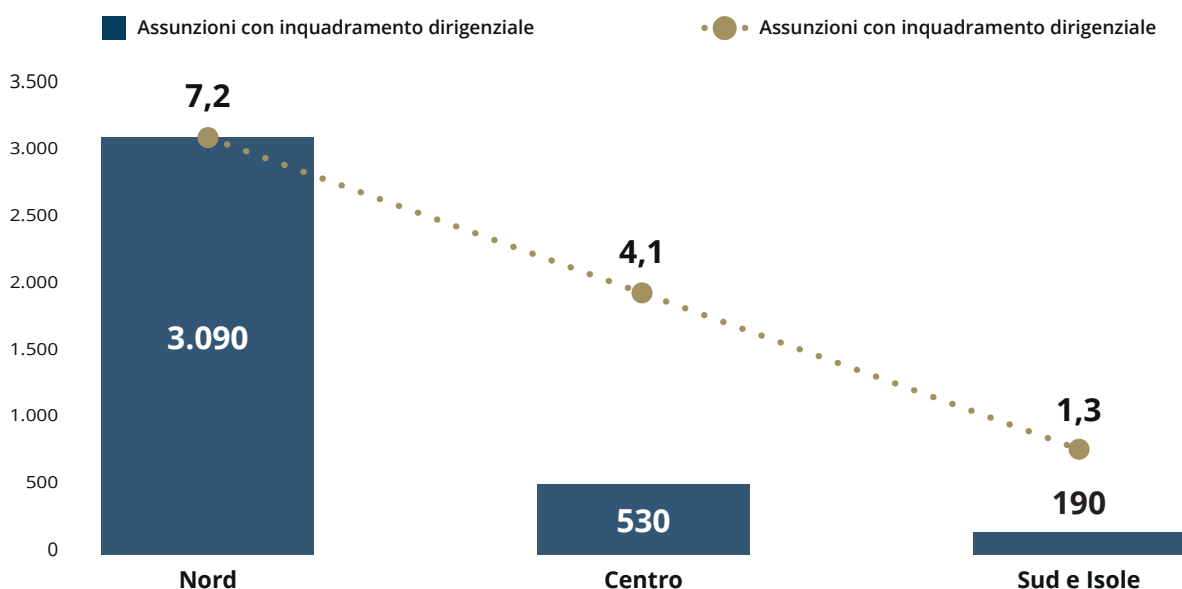
vi. Quante sono state le entrate dirigenziali nel 2022? Quali sono le differenze economiche tra Nord, Centro e Sud? E quali le competenze più ricercate dalle imprese?

Imprese attive e forza lavoro

Nell'ultimo Rapporto sulle imprese dell'Istat sulla struttura, sui comportamenti e sulle performance delle imprese si evidenzia come le differenze economiche tra Centro, Nord e Mezzogiorno in Italia siano direttamente riconducibili a quelle relative al numero di imprese sul territorio, alla dimensione delle imprese esistenti e all'orientamento di queste in settori a produttività più o meno elevata.

Il Rapporto mette in evidenza, innanzitutto, la densità di imprese in relazione alla popolazione in età di lavoro (a livello nazionale pari a 121 per mille residenti tra i 20 e i 65 anni), che raggiunge il suo picco di 135 per mille in alcune regioni del Nord e Centro Italia, mentre in altre del Mezzogiorno si assesta intorno o sotto al 100%. Si osserva, inoltre, una differenza in termini di addetti: si va da valori prossimi o superiori al 700% in Lombardia, nelle province emiliane, a Bolzano e Prato, fino a 1.081 nella città metropolitana di Milano, a valori sotto i 250 in Calabria e Sicilia. Tale scenario risulta correlato a una minore presenza di imprese industriali e nei servizi non commerciali. Le caratteristiche degli assetti pro-

prietari e di gestione delle imprese, d'altra parte, costituiscono un ulteriore aspetto rilevante dal punto di vista economico, per le implicazioni che esse hanno sulla capacità competitiva del sistema produttivo. In particolare, proprio le dimensioni ridotte delle imprese italiane, come anche le problematiche di crescita e di riallocazione settoriale, sono spesso associate alla presenza di strutture organizzative che presentano un modello di controllo e gestione a carattere personale o familiare. Nel 2018, il 75,2% delle imprese con almeno 3 addetti risultava controllato, direttamente o indirettamente, da una persona fisica o una famiglia. Tale incidenza sfiora l'80% nelle microimprese (tra i 3 e i 9 addetti), scende al 51% nelle medie imprese (da 50 a 249 addetti) e fino al 37% in quelle di dimensioni maggiori. Tali indicatori di densità, di dimensione e di assetto proprietario e gestionale sono maggiormente diffusi nei sistemi produttivi delle regioni del Mezzogiorno e potrebbero essere ricondotti a variabili strutturali/comportamentali, che potrebbero concorrere a un rallentamento nel passaggio generazionale all'interno delle imprese. Anche in un recente lavoro condotto dalla **Banca d'Italia** si evidenzia come nelle regioni meridionali siano accentuati i tratti tipici del sistema produttivo nazionale, tra i quali il ruolo preponderante di micro imprese e di attività a controllo familiare, il cui impiego richiede una maggiore complementarità tra capitale umano e



Le assunzioni dei dirigenti nell'industria nel 2022

(per area geografica, fonte elaborazione Osservatorio 4.Manager su dati Unioncamere-Excelsior)

capacità organizzative e tecnologiche. Le regioni del Sud, inoltre, risultano specializzate in comparti che presentano minori investimenti in ricerca e sviluppo rispetto al Centro e al Nord, fatta eccezione per le nuove attività di impresa come, ad esempio, le start-up. Il lavoro della Banca d'Italia richiama anche i risultati di uno studio condotto nel 2022: *"Demography and entrepreneurship in Italy (1961-2011)"* di Barbiellini Amidei et al., che dimostra l'esistenza di una differenza strutturale nel profilo demografico degli imprenditori del comparto industriale tra Mezzogiorno e Centro Nord. Al Sud la probabilità di essere imprenditore risulta sistematicamente più alta nelle aree con una popolazione più anziana, mentre è inferiore per le classi di età più giovane. Tale fenomeno è in parte ricollegabile ai maggiori ostacoli all'uscita delle imprese meridionali, soprattutto quelle più anziane, con l'esistenza di processi di selezione e riallocazione meno intensi e frequenti.

Qualifiche e competenze

I dati di Unioncamere-Excelsior prendono in considerazione le assunzioni effettuate nel 2022, dalle quali emerge che le assunzioni di dirigenti, per oltre il 50%, hanno interessato le regioni del Nord (7.890 unità).

Nelle regioni del Mezzogiorno il valore assoluto delle assunzioni non supera le 700 unità, con un'incidenza pari a 0,6 dirigenti per ogni mille dipendenti. Con riferimento al solo macrosettore Industria, l'incidenza passa dal 7,2 per 1.000 nel Nord (3.090 assunzioni) all'1,3 per 1.000 nel Mezzogiorno (190 assunzioni). Per quanto riguarda le entrate, si osserva un flusso che raggiunge le 6.690 unità nel Nord, 2.570 al Centro e 1.880 nel Mezzogiorno. La variazione percentuale 2018-2022 risulta positiva nel Nord (+3,9%) e nel Centro (+39,7%). Le principali competenze per le quali, nell'ultimo anno, si è assistito ad una maggiore crescita, per tutte le aree geografiche considerate, sono: Responsabilità sociale d'impresa, Miglioramento processi aziendali e Analisi dei dati. Seguono, con tassi di crescita minori, ma comunque osservabili in tutte le aree geografiche: Competenze analitiche, Approvvigionamento, Acquisti, Soddisfazione del cliente, Supporto tecnico, Miglioramento processi, Copywriting.

Pmi innovative e start-up

Il focus dedicato alle Pmi e alle Start-up innovative registrate sul sistema delle Camere di Commercio ha messo in rilievo una sorta di "parità geografica".

Risultano attualmente iscritte alla sezione delle Pmi innovative 2.549 imprese, di cui 542 appartenenti al settore Industria. Rispetto alla rilevazione del 2018 le imprese si sono quasi triplicate. L'incremento è frutto di una significativa crescita nelle regioni del Nord (+1.283) e una più contenuta crescita sostenuta nelle regioni del Mezzogiorno (+306). Nelle regioni del Centro, invece, si registra una riduzione di 40 unità. La distribuzione geografica delle attuali 2.549 Pmi innovative le vede allocate per il 57,6% al Nord, 19,9% al Sud e 22,5% al Centro. Risultano invece iscritte alla speciale sezione dedicata 14.056 start-up innovative, così suddivise per area territoriale: 51,9% Nord, 21,6% Centro e 26,5% Sud. Le start-up appartenenti al settore industriale sono 2.100 di cui il 56,7% al Nord, il 19,0% al Centro e il 24,3% al Sud e Isole. Con riferimento alla prevalenza in azienda di donne e giovani, le start-up femminili sono maggiormente concentrate al Sud, dove arrivano a rappresentare il 16,7% del totale, seguite da Centro (15,4%) e Nord (12,1%). Con riferimento alle specifiche "vocazioni" che possono essere associate alle start-up al momento dell'iscrizione alla Sezione dedicata delle Camere di Commercio, mentre la vocazione sociale è poco associata, il possesso delle caratteristiche per essere classificata come "impresa ad alto valore tecnologico in ambito energetico, ossia se sviluppa e commercializza esclusivamente prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico", vede il prevalere di tali imprese innovative nell'ambito territoriale Sud, dove rappresentano il 17,4% del totale, contro valori più bassi sia al Nord (13,4%) che nelle regioni del Centro (13,5%).

F



Inquadrare il QR Code per scaricare l'Osservatorio 4.Manager "Imprenditori e Dirigenti: attori fondamentali per lo sviluppo innovativo e sostenibile del Mezzogiorno".

La cooperazione che genera valore

*Si tratta di un **modello** che ha resistito nel tempo, capace di **coniugare redditività e solidarietà**, e anche di **rafforzare la coesione sociale ed economica**.*

*Ne parliamo con **Carlo Parrinello**, presidente nazionale di **Unsicoop**.*

di Giampiero Castellotti

Resiste una diffusa convinzione nell'opinione pubblica che la forma cooperativa sia meno efficace ed efficiente rispetto a quella delle imprese tradizionali, strutturate prevalentemente con l'obiettivo del profitto.

Eppure, il mondo cooperativo continua anche oggi a rappresentare una componente rilevante del sistema produttivo, garantendo in Italia circa il 7% del Pil e il 7,5% degli occupati, dati più o meno stabili. Ne abbiamo parlato con **Carlo Parrinello**, presidente nazionale di **Unsicoop**, l'associazione di coordinamento delle imprese cooperative associate ad **Unsic**.

Dottor Parrinello, ci parli prima di tutto del modello cooperativo e del suo ruolo, in passato e oggi.

È vero, spesso si trascura la funzione sociale del mondo cooperativo. Si dimentica che è guidato, sin dagli albori nella mutualità ottocentesca, da valori condivisi a livello internazionale, ispirati dalla solidarietà oltre che dalla valenza economica. Si tratta di un modello che ha resistito e si è rafforzato nel tempo, capace di coniugare redditività e solidarietà, di rafforzare la coesione sociale ed economica, in particolare a livello locale e anche di generare capitale sociale. Il preconcetto in genere si ribalta



Carlo Parrinello, presidente nazionale di **Unsicoop**

« PUR ESSENDO MAGGIORITARIO IL **SEGMENTO DELLE COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO**, CHE HANNO LO **SCOPO** PRIMARIO DI **GARANTIRE OCCASIONI DI LAVORO** PER I SOCI **A CONDIZIONI MIGLIORI** RISPETTO A QUELLE DI MERCATO, IL SEGMENTO DELLE **COOPERATIVE SOCIALI** SI CONFERMA DI PRIMARIA **IMPORTANZA** PER IL **WELFARE**. È IL CASO DEI **SERVIZI SOCIOSANITARI ED EDUCATIVI** O DELLE ATTIVITÀ RIVOLTE ALL'**INSERIMENTO LAVORATIVO** DI **PERSONE SVANTAGGIATE** »

nei periodi di crisi: durante la pandemia, ad esempio, s'è avvertita l'importanza delle logiche di reciprocità e condivisione poste a fondamento dell'idea cooperativa. Per superare l'evasività o il pregiudizio, occorre, quindi, riaffermare oggi l'importanza del ruolo della cooperazione, anche attraverso la conoscenza e la promozione del fenomeno, dalla sua evoluzione nel tempo alla rilevanza economica e occupazionale fino, non ultimo, all'apporto aggiuntivo dato al benessere dei cittadini.

In questa "missione" va ricordato che nel nostro Paese le cooperative godono di un riconoscimento costituzionale.

Gli indicatori confermano che lo spazio per la cooperazione, tra alti e bassi, resta inalterato e benché l'impianto capitalistico non sembri essere intaccato dai tanti "scossoni" degli ultimi anni, è crescente il ricorso a forme imprenditoriali e organizzative alternative alle logiche tradizionali. Si pensi alla cosiddetta sharing economy, al lavoro condiviso, all'economia circolare, all'imprenditorialità sociale e di comunità, alle articolate espressioni del terzo settore ma anche allo smart working, che ridisegna il rapporto tra lavoro e tempo libero. Davvero nel futuro la realizzazione del guadagno monetario sarà sempre più affiancata dall'esigenza di soddisfare altri bisogni più a dimensione umana, in linea con la missione congenita della cooperazione?

L'impatto che sta avendo la transizione ecologica lo conferma. È in corso non

solo una rivoluzione ideologica dei modelli di sviluppo mirata alla salvaguardia del pianeta e alla nostra salvaguardia, ma cresce la consapevolezza che il superamento di quello che **Joseph Stiglitz** ha chiamato fondamentalismo di mercato, cui aggiungerei la crisi dell'assistenzialismo pubblico, apporti persino benefici economici e soprattutto sociali. Penso, per esempio, ai partenariati tra pubblico e privato del terzo settore, nuova frontiera dell'economia di prossimità: se bene organizzati, questi progetti coniugano benefici economici e sociali. Dal momento che lo scopo delle cooperative è garantire servizi o lavoro ai soci, si tende a mantenere elevato il livello di attività anche a discapito dei margini di profitto. Le ricerche di **Marjorie Moore** lo confermano.

Altro punto di forza della cooperazione è la sua offerta variegata, capace di rispondere alle molteplici esigenze dei territori, come quelle del nuovo mercato dei servizi. Se è maggioritario, in termini numerici, il segmento delle cooperative di produzione e lavoro (il 48,5% del totale) con lo scopo primario di garantire occasioni di lavoro per i soci a condizioni migliori rispetto a quelle di mercato, il segmento delle cooperative sociali (il 21,6% del totale) resta di primaria importanza per il welfare, a volte fondamentale: è il caso dei servizi sociosanitari ed educativi o delle attività per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Le cooperative agricole, viepiù caratterizzate da ordinamenti produttivi multifunzionali, includono realtà differenti: dal conferimento di prodotti agricoli e dell'allevamento (ad



esempio cantine, oleifici e caseifici sociali) ai consorzi agrari e al lavoro agricolo, rappresentando l'8,5% del totale. Ancora: quelle edili e di abitazione con circa il 7% del totale, strategiche per la riqualificazione delle nostre periferie; le cooperative di trasporto con il 2% del totale (acquisto collettivo di carburante, radiotaxi, riparazioni, ecc.), sempre più vincolate a criteri di sostenibilità ambientale; le cooperative del commercio (dettaglianti e consumo) e quelle della pesca intorno all'1% ciascuna. Infine, vanno ricordati i consorzi, come quelli agrari ma anche le banche di credito cooperativo con i servizi di prossimità per lo sviluppo del territorio e le società di

mutuo soccorso, tipologia a sé stante, con una propria disciplina.

Stiamo parlando, quindi, di un mondo rilevante anche dal punto di vista numerico...

Confermo. Si tratta di un mondo rilevante anche nei numeri. Le cooperative iscritte all'albo introdotto dall'art. 15 del Decreto Legislativo n. 220/2002 sono 109mila, quasi tutte a mutualità prevalente. Oltre il 60% è situato in sole cinque regioni: Sicilia (14,3%), Lazio (14,1%), Lombardia (11,9%), Campania (11,3%) e Puglia (10,4%). Il Mezzogiorno, con quasi il 50%, supera questa volta nettamente il Nord. **F**



Videosorveglianza e sicurezza

*La **videosorveglianza** può rivelarsi uno strumento utile anche alla **sicurezza dei lavoratori**, ma può essere utilizzata solo a determinate condizioni.*

*Vediamo la **regolamentazione**, le **procedure da seguire** e l'**apparato sanzionatorio**.*

di Mario Pagano*

Le moderne tecnologie offrono sempre maggiori opportunità e possono fornire un prezioso contributo anche in relazione alla sicurezza dei lavoratori.

Per certi versi anche l'impiego di strumenti di videosorveglianza, con le moderne Ip Cam con collegamenti telematici da remoto, può essere utile in determinate circostanze come, ad esempio, nella tutela del patrimonio aziendale, scongiurando o quanto meno dissuadendo dal compimento di furti o ulteriori reati ma anche, come detto, per garantire un pronto intervento nelle ipotesi di lavoratori impiegati su determinati macchinari in reparti isolati. Una costante sorveglianza di tali lavorazioni può garantire un soccorso tempestivo nelle ipotesi di infortunio o pericolo.

Norme e regole

L'impiego di tali strumentazioni in ambito lavorativo, tuttavia, non è privo di regolamentazione.

Molto spesso i datori di lavoro ritengono che l'uso di impianti di videosorveglianza sia solo una questione di privacy e di rispetto della relativa normativa e che, conseguentemente, l'affissione della relativa cartellonistica possa essere sufficiente ad assolvere ogni onere e obbligo a proprio carico. Diversamente l'impiego di strumenti di controllo a distanza, come possono essere le videocamere installate all'interno di un luogo di lavoro, trova una complessa regolamentazione nello statuto dei lavoratori e una tutela addirittura di natura penale. L'articolo 4 L. 300/1970, infatti, prevede che gli strumenti audiovisivi e non solo, dai quali derivi una possibilità di controllo a

distanza dei lavoratori, possono essere impiegati a condizione che ricorra una giustificazione ritenuta apprezzabile dal legislatore, ossia un interesse meritevole di tutela. In tal senso, il comma 1 dell'articolo 4 ritiene presente tale interesse tutte le volte in cui l'impiego di tali strumenti sia giustificato da esigenze organizzative e produttive, da ragioni di tutela della sicurezza delle condizioni di lavoro e per la protezione del patrimonio aziendale. Il primo dato che emerge dalla semplice lettura della norma è che il generico impiego di videocamere che inquadrino il lavoratore mentre esegue le proprie mansioni risulta evidentemente del tutto vietato. In buona sostanza il controllo a distanza dei lavoratori è, come detto, permesso solo se risulta del tutto accidentale rispetto al raggiungimento di una differente finalità che il datore di lavoro vuole ottenere ma che, cosa fondamentale, rientri tra quelle tipizzate dalla disposizione in questione.

L'accordo sindacale

Per certificare la reale sussistenza di almeno una di siffatte condizioni, il datore di lavoro, per il lecito impiego dell'impianto audiovisivo, dovrà siglare uno specifico accordo collettivo con le rappresentanze sindacali aziendali.

In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione o in più regioni, tale accordo potrà essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Per l'accordo non è necessaria l'unanimità, ma sarà sufficiente la sottoscrizione da parte della sola maggioranza delle rappresentanze sindacali aziendali o meglio, da parte delle Rsa, che esprimano la maggioranza del personale. Ciò secondo quanto spiegato dal Ministero del Lavoro con interpello n. 2975 del 5.12.2015, in quanto l'unanimità finirebbe per tradursi in un vero e proprio "diritto di veto", utilizzabile anche dalla rappresentanza sindacale più esigua, che potrebbe, in tal modo, vanificare l'accordo raggiunto con le altre componenti aziendali. Inoltre, aspetto tutt'altro da sottovalutare, l'accordo sindacale non può in nessun modo essere sostituito dal consenso prestato all'installazione da parte di tutto il personale dipendente interessato, in altre parole una sorta di liberatoria rilasciata dai dipendenti. La Cassazione, da ultimo con sentenza 17.01.2020 n. 1733 ha chiarito come solo le rappresentanze sindacali abbiano il potere e diritto di salvaguardare gli interessi collettivi e non individuali tutelati dall'art. 4. Una posizione del tutto differente dai singoli lavoratori che, a causa della posizione di svantaggio nella quale versano rispetto al datore di lavoro, potrebbero rendere un consenso evidentemente viziato.

Il provvedimento di autorizzazione

In difetto di accordo sindacale o, nell'ipotesi in cui in azienda non siano presenti rappresentanze sindacali il datore di lavoro avrà ancora una possibilità, potendo chiedere all'Ispettorato territoriale del lavoro apposita autorizzazione all'impiego dell'impianto audiovisivo.

In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, della sede centrale dell'**Ispettorato Nazionale del Lavoro**. Più di recente, con la nota 2572/2023 l'Ispettorato Nazionale del Lavoro ha precisato che, per le aziende con unità locali ubicate su più province, il datore di lavoro potrà indifferentemente presentare istanza presso tutte le sedi dell'ispettorato, ove è ubicata la singola unità locale o, più semplicemente, investire la sede centrale dell'Inl. Se in un'unica provincia si ritrovano più unità, invece, sarà possibile presentare un'unica istanza ed ottenere un'unica autorizzazione a condizione che tutti gli impianti installati siano giustificati dalla medesima ragione normativa. Inoltre, se il datore di lavoro deve installare un nuovo impianto presso una nuova unità produttiva, le aziende già autorizzate potranno semplicemente presentare un'istanza di integrazione a condizione, tuttavia, che le ragioni giustificatrici risultino essere sempre le medesime. Esattamente come per l'accordo sindacale, anche per il provvedimento di autorizzazione la finalità è quella di valutare la presenza effettiva di una delle ragioni normative che rende lecito l'utilizzo dell'impianto. In tal senso, ove non mutino le esigenze e sia necessario installare un nuovo impianto presso, ad esempio, una nuova unità produttiva, ovvero integrare l'impianto esistente con un ulteriore telecamera, le aziende già autorizzate potranno semplicemente presentare un'istanza di integrazione. Allo stesso modo, nell'ipotesi in cui vi sia una semplice modifica della titolarità aziendale, con subentro di una nuova compagine presso una realtà nella quale sia presente un impianto già autorizzato, il datore di lavoro subentrante dovrà semplicemente comunicare all'Ufficio, che in precedenza ha rilasciato l'autorizzazione, gli estremi della stessa, attestando che il cambio di titolarità non ha comportato mutamenti nei presupposti legittimanti il suo rilascio, né sulle modalità di uso dell'impianto audiovisivo o dello strumento autorizzato. Va, tuttavia, precisato che la strada dell'autorizzazione non è alternativa all'accordo sindacale ma, come più volte chiarito anche dalla stessa giurisprudenza (sentenza Cassazione 50919/19),

fesica
CONFESAL



**PUNTA
AL
SINDACATO
MODERNO!**

subordinata almeno al tentativo di accordo o valida in caso di assenza di rappresentanze sindacali.

L'apparato sanzionatorio

Le procedure sopra esaminate, come accennato in premessa, non sono di poco conto in quanto l'art. 4 della L. 300/1970 è tutelato da un apparato sanzionatorio di natura penale.

Nella prassi, inoltre, accade spesso che il datore di lavoro proceda preventivamente ad installare le telecamere, effettuando eventualmente delle semplici prove di collaudo e, solo successivamente, si attivi per siglare un eventuale accordo sindacale o ottenere l'autorizzazione da parte dell'Ispettorato. Tale scelta risulta del tutto errata. Il datore di lavoro, infatti, non può procedere all'installazione dell'impianto senza prima aver siglato accordo sindacale o in subordine aver ottenuto l'autorizzazione da parte dell'Ispettorato. La violazione di tali adempimenti costituisce un vero e proprio reato di pericolo che, per definizione, si consuma con una lesione solo potenziale e non necessariamente effettiva del bene giuridico tutelato. In buona sostanza anche la semplice installazione di una sola telecamera, eventualmente mai accesa, può costituire una violazione della norma in questione che risulta punita con la pena dell'ammenda da 154 a 1.549 euro o dell'arresto da 15 giorni a un anno. Del resto, non va dimenticato che il bene giuridico protetto dall'art. 4 è rappresentato dalla dignità e riservatezza del lavoratore, al punto che anche una telecamera non attiva se non addirittura finta risulta idonea a realizzarne la lesione. Va detto, tuttavia, che, trattandosi di illecito di carattere penale, punito con la pena alternativa dell'arresto o dell'ammenda, il personale ispettivo, che ne accerti la violazione, potrà procedere ad impartire provvedimento di prescrizione obbligatoria ex D.Lgs. 758/94, finalizzato alla regolarizzazione della violazione accertata, di norma, attraverso la rimozione dell'impianto. Altra strada che consente un ritorno alla legalità è quella di un ottenimento, seppure tardivo, dell'accordo o del provvedimento di autorizzazione. In entrambi i casi il datore di lavoro avrà la possibilità di essere ammesso al pagamento della sanzione pecuniaria nella misura di un quarto del massimo ossia euro 387,25 che permetterà di estinguere il reato in via amministrativa.

Casistiche e sentenze

Un ultimo aspetto meritevole di considerazione attiene alle casistiche in presenza delle quali il datore di lavoro

è effettivamente tenuto al rispetto delle procedure sopra esaminate. Innanzitutto, come precisato dall'Inl con la citata recente nota 2572/2023, gli obblighi dell'art. 4 scattano solo nella misura in cui sia presente personale dipendente, con contratto di lavoro subordinato o assimilato. In tal categoria rientrano le collaborazioni etero-organizzate, regolate dall'art. 2 del D.Lgs. 81/2015, nonché i lavoratori autonomi, impiegati mediante piattaforme digitali, secondo la disciplina contenuta nel Capo V-bis del medesimo D.Lgs. 81/2015.

Va, poi, considerato anche il perimetro spaziale dei locali aziendali, investiti dall'art. 4. Sempre l'Inl, con circolare 5/2019 ha ricordato l'orientamento giurisprudenziale che tende a identificare come luoghi soggetti alla normativa in questione anche quelli esterni, dove venga svolta attività lavorativa in modo saltuario o occasionale (ad esempio zone di carico e scarico merci). La Corte di Cassazione penale (sentenza n. 1490/1986) afferma, infatti, che *"l'installazione di una telecamera diretta verso il luogo di lavoro dei propri dipendenti o su spazi dove essi hanno accesso anche occasionalmente, deve essere preventivamente autorizzata da uno specifico accordo con le organizzazioni sindacali ovvero da un provvedimento dell'Ispettorato del Lavoro. Sarebbero invece da escludere dall'applicazione della norma quelle zone esterne estranee alle pertinenze della ditta, come ad esempio il suolo pubblico, anche se antistante alle zone di ingresso all'azienda, nelle quali non è prestata attività lavorativa"*.

Infine, dall'ambito dell'art. 4 vanno esclusi i cosiddetti controlli difensivi, ossia volti a scongiurare il compimento di reati eventualmente in danno del patrimonio aziendale. La Cassazione (sentenza n. 34092 del 12.11.2021) ha circoscritto detti controlli solo a quelli diretti ad accertare specifiche condotte illecite ascrivibili - in base a concreti indizi - a singoli dipendenti, anche se questo si verifica durante la prestazione di lavoro. Secondo la Cassazione questi ultimi controlli, anche se effettuati con strumenti tecnologici, non avendo ad oggetto la normale attività del lavoratore, sono da considerarsi estranei al perimetro applicativo dell'art. 4 della L. 300/70. Tuttavia, tale tipo di controllo deve essere effettuato ex post, ossia solo a seguito del fondato sospetto del datore circa la commissione di illeciti ad opera del lavoratore. **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.



I rischi connessi all'esposizione al sole

Diversi studi hanno mostrato come l'aumento delle ondate di calore possa avere effetti rilevanti sulla salute, soprattutto su quella dei lavoratori "outdoor".

di Tiziano Menduto*

L'Organizzazione mondiale della sanità ha stimato, per il periodo 2030-2050, un eccesso di 250.000 decessi all'anno a causa dell'impatto dei cambiamenti climatici.

E diversi studi hanno mostrato come l'aumento dell'intensità e della frequenza delle ondate di calore, e degli eventi climatici estremi, possa avere rilevanti effetti sulla salute. Le organizzazioni internazionali e nazionali concordano, ormai, nel considerare la radiazione solare un rischio di natura professionale per tutti i lavoratori che operano all'aperto da valutare e prevenire alla stregua di tutti gli altri rischi (chimici, fisici, biologici) presenti nell'ambiente di lavoro. Come, tra l'altro, richiesto dallo stesso articolo 28 del D.Lgs. 81/2008 che prevede la va-

lutazione di tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori. Quando il processo lavorativo o la mansione comportano una significativa esposizione del lavoratore alla radiazione solare, il datore di lavoro deve, dunque, effettuare una valutazione dei rischi specifica e procedere alla messa in atto di adeguate misure di prevenzione e protezione.

I lavoratori a rischio

Il cambiamento climatico rappresenta ormai una minaccia per tutti quei contesti lavorativi che prevedono anche lo svolgimento di lavorazioni in ambienti all'aperto (lavoratori outdoor), con una costante esposizione

non solo alle temperature più elevate, ma anche ai raggi ultravioletti, e con possibili conseguenze dirette sul benessere psicofisico dei lavoratori.

Ricordiamo alcuni degli ambiti lavorativi che possono risultare più a rischio:

- **lavorazioni agricolo/forestali;**
- **edilizia e cantieristica stradale/ferroviaria/navale;**
- **floricoltura e giardinaggio;**
- **lavorazioni in cave e miniere a cielo aperto;**
- **pesca e lavori a bordo di imbarcazioni, ormeggiatori, attività portuali.**

Il progetto di ricerca Worklimate

In Italia, in questi anni, il progetto di ricerca Worklimate ha sviluppato analisi epidemiologiche per valutare l'impatto delle condizioni termiche estreme (caldo e freddo) sull'incidenza degli infortuni nel mondo del lavoro in diversi ambiti occupazionali.

E sono state condotte varie ricerche, proposti casi studio con monitoraggi meteo-climatici e comportamentali e sviluppato diverso materiale informativo sulle patologie da calore, sui fattori che contribuiscono alla loro insorgenza, sulle condizioni croniche che aumentano la suscettibilità al caldo e sulle raccomandazioni da seguire per un'efficace pianificazione degli interventi aziendali in materia di prevenzione del rischio microclima, da adottare nell'ambito della specifica organizzazione del sistema di prevenzione aziendale.

Le patologie calore correlate

Il progetto ricorda che, al di là delle conseguenze dell'esposizione alla componente ultravioletta delle radiazioni solari, sono diverse le possibili patologie da calore correlate alle elevate temperature ambientali e alle ondate di calore:

- **Crampi da calore** | Sono dolori muscolari causati dalla perdita di sali e liquidi corporei durante la sudorazione.
- **Dermatite da sudore** | È il problema più comune negli ambienti di lavoro caldi. È causata dalla macerazione cutanea indotta dalla eccessiva presenza di sudore e si presenta sotto forma di piccoli brufoli o vescicole. L'eruzione cutanea può comparire sul collo, sulla parte superiore del torace, sull'inguine, sotto il seno e sulle pieghe del gomito.
- **Squilibri idrominerali** | Conseguenti a profuse perdite idriche, in genere dovute a sudorazione e a iperventilazione, in assenza di adeguato reintegro di acqua. Successivamente si instaura un deficit sodico dovuto

a inadeguato ripristino del sodio perso con il sudore.

- **Sincope dovuta a calore** | Conseguenza ad un'eccessiva vasodilatazione, con stasi venosa periferica, ipotensione e insufficiente flusso sanguigno cerebrale, e si manifesta con una perdita di coscienza preceduta da pallore, stordimento e vertigini. Può esserci ipertermia fino a 39°C, ma senza abolizione della sudorazione né agitazione motoria.
- **Esaurimento o stress da calore** | È caratterizzato da un esaurimento della capacità di adattamento (del cuore e del sistema termoregolatorio), specie in soggetti non acclimatati sottoposti a sforzi fisici intensi.
- **Colpo di calore** | Si verifica se lo stress da calore non è trattato tempestivamente, quando il centro di termoregolazione dell'organismo è gravemente compromesso dall'esposizione al caldo e la temperatura corporea sale a livelli critici (superiori a 40°C). Si tratta di un'emergenza medica che può provocare danni agli organi interni e nei casi più gravi la morte. **F**

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

IL DECALOGO DI WORKLIMATE

Per favorire un'efficace pianificazione degli interventi aziendali in materia di prevenzione del rischio microclima, il progetto Worklimate ha proposto un decalogo:



1. Designare una persona che sovrintenda al piano di sorveglianza per la prevenzione degli effetti dello stress da caldo e l'adeguata risposta.
2. Identificazione dei pericoli e valutazione del rischio.
3. Formazione.
4. Strategie di prevenzione e protezioni individuali per i lavoratori.
5. Riorganizzazione dei turni di lavoro.
6. Rendere disponibili e accessibili aree ombreggiate per le pause.
7. Favorire l'acclimatazione dei lavoratori.
8. Realizzazione del "sistema del compagno".
9. Pianificazione e risposta alle emergenze.
10. Misure specifiche per i luoghi di lavoro in ambienti chiusi.



Riflessioni sul lavoro nella capitale della cultura

*Spunti di riflessione in tema di occupazione e politiche attive
dal convegno “Un viaggio attraverso la cultura del lavoro*

Le sfide odierne e le soluzioni per il domani”,

*organizzato all’Auditorium dell’Ospedale Papa Giovanni XXIII
di Bergamo dai Consigli Provinciali dell’Ordine dei Consulenti
del Lavoro di Bergamo e Brescia.*

di Virna Bottarelli

Per l’anno 2023 Bergamo e Brescia sono state designate, insieme, Capitale Italiana della Cultura. Oltre che per il loro riconosciuto valore storico e culturale, le due città sono state selezionate anche per la resilienza mostrata dalla comunità locale durante la pandemia.

Parte integrante di questa comunità sono i circa 800 Consulenti del Lavoro operanti nelle due province e rappresentati dai **Consigli Provinciali dell’Ordine** che, in occasione di “Bergamo Brescia Capitale Italiana della Cultura”, hanno promosso l’evento dal titolo “*Un viaggio attraverso la cultura del lavoro - Le sfide odierne*

e le soluzioni per il domani”. Partita da Brescia il 31 maggio, l’iniziativa si è conclusa il 18 ottobre con un convegno a Bergamo, all’Auditorium “Lucio Parezan” dell’Ospedale Papa Giovanni XXIII. L’evento, moderato da **Elvira Conca**, giornalista dell’**Eco di Bergamo**, ha visto la partecipazione di diversi rappresentanti delle istituzioni locali e nazionali e ha offerto diversi spunti di riflessione in tema di occupazione, politiche attive e cultura del lavoro. Ne proponiamo alcuni.

Calderone: c’è bisogno di un patto per il lavoro

Il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali **Marina Calderone** ha colto l’occasione per fare il punto sulle politiche del governo in tema di occupazione e per ribadire come, anche da ministro, stia tenendo fede a quella cultura del lavoro che l’ha ispirata durante la sua carriera da consulente. *“Mi manca, chiaramente, l’essere sul campo come professionista”*, ha detto, *“ma sto realizzando che il mondo della politica e quello delle professioni sono complementari. Continuo ad ascoltare le diverse realtà e gli attori, sociali e istituzionali, che costituiscono il mondo del lavoro e sono sempre più convinta che occorra marcare la differenza tra il lavoro etico e valoriale, che genera progresso e crescita, e quello che, ingiustamente, drena risorse perché frutto di irregolarità e di un’applicazione impropria delle regole”*. Secondo il ministro c’è bisogno di *“un patto per il lavoro”*, che passi attraverso una sinergia in cui ogni attore fa la sua parte e di *“tracciare le linee di azione e gli obiettivi da perseguire per costruire una società migliore, più inclusiva, equa e solidale. È solo così che possiamo tenere insieme le generazioni”*. Proprio sul tema delle generazioni, e dei giovani in particolare, Calderone ha speso parole significative: *“Non è vero che i nostri giovani non hanno voglia di mettersi in gioco. Credo siano molto meno distratti di quanto li si consideri. Certo, hanno un sistema valoriale diverso dalle generazioni che li precedono, e sta a noi abbattere le barriere*

e fare in modo che si attivino, facendo loro percepire il valore del lavoro, come diritto e come dovere, perché lanciarsi nel mondo del lavoro è un dovere in una società che vuole avere una prospettiva”.

Lavoro, occupazione e politiche attive

Gli ultimi dati **Istat** indicano che nel nostro Paese il tasso di occupazione è del 61%, uno dei più alti di sempre, e quello di disoccupazione si attesta attorno al 7%, in discesa. Eppure, è noto il problema dei tanti posti di lavoro “scoperti”, per i quali trovare personale sembra un’impresa impossibile. Ed è altrettanto noto che vi siano almeno 200mila persone in condizioni di occupabilità. A questo proposito il ministro ha ricordato l’attivazione di **Siisl**, il Sistema Informativo per l’Inclusione Sociale e Lavorativa. La piattaforma è in funzione da settembre e una volta che avrà registrato tutti i soggetti che beneficiano dell’assegno di inclusione, sarà possibile sottoporre loro informazioni sulle offerte di lavoro disponibili, sui corsi di formazione, i tirocini e gli altri strumenti di politica attiva del lavoro. Come ha spiegato Calderone: *“Il si-*



Marina Calderone, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, intervenuta all’evento

SE L'UNIONE FA LA FORZA, UNISCITI A NOI



 **ISTEMA
FORMAZIONE**

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

www.sistema-impresa.org

stema è pensato per realizzare l'inclusione sociale e lavorativa dei più fragili e degli occupabili, ma ha una visione più ampia, perché intende innanzitutto capire come possiamo aiutare le aziende a incontrare la manodopera di cui hanno bisogno". Sulla necessità di favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e fare in modo che questo incontro sia in linea con le esigenze del mercato è intervenuto anche **Enrico Limardo**, direttore della **Fondazione Consulenti per il Lavoro**, che ha sottolineato come questo sia uno degli obiettivi delle politiche attive del lavoro. *"Le politiche attive hanno l'obiettivo di favorire l'occupazione, ma anche di ridurre la spesa pubblica, contrastare la povertà e favorire l'inclusione sociale. Perché non entrare nel mondo del lavoro, non acquisire la cultura del lavoro, comporta un elevato rischio di emarginazione sociale"*, ha detto Enrico Limardo. *"A differenza di quanto avviene nei Paesi del Nord Europa, che hanno politiche attive mature, strutturate da tempo, in Italia parliamo di un concetto relativamente giovane"*. Ed è un concetto che ha fatto fatica a decollare: *"Anpal, nata nel 2015, non ha mai costituito veramente la rete dei servizi previsti dalla Legge 150 e ogni Regione ha implementato, in sostanza, un proprio sistema di politiche attive"*, ha aggiunto. *"Per rendere il sistema delle politiche attive più efficace dovremmo superare la logica degli avvisi e immaginare un sistema unico di presa in carico per la collocazione e ricollocazione dei soggetti. In quest'ottica il Siisl deve diventare una borsa continua nazionale del lavoro"*.

Vincenzo Silvestri, presidente della Fondazione Consulenti per il Lavoro, ha aggiunto: *"Credo che nel nostro Paese manchi la convinzione che anche i servizi per il lavoro sono una parte importante della cultura del lavoro. Non siamo abituati a rivolgerci a questo tipo di servizi, che sono normalmente intesi come disbrigo di pratiche burocratiche"*. Secondo Silvestri la nuova legge sul lavoro rappresenta un passo in avanti, anche nella direzione di collegare formazione e lavoro. *"La formazione ha per troppo tempo esaudito le esigenze di chi*

la erogava e non i bisogni reali dei soggetti ai quali era destinata. Dobbiamo invece guidarla in sintonia con le transizioni che interessano il mercato del lavoro e con le esigenze delle imprese".

Voci dal territorio

L'intervento di **Lucio Imberti**, docente di Diritto del Lavoro all'**Università degli Studi di Bergamo**, ha fotografato la situazione occupazionale del territorio locale e offerto interessanti spunti di riflessione. *"Così come non esiste un mercato del lavoro italiano in senso univoco, non esiste nemmeno un mercato bergamasco, perché parliamo di un contesto molto eterogeneo e marcato dalla profonda differenza tra l'area urbana e le valli"*, ha detto il professore. *"Iniziativa come il patto territoriale sulla filiera del legno possono essere molto utili per stimolare l'occupazione, ma la vera svolta sta nel rendere attrattiva la nostra zona, quindi lavorare anche sul tema delle politiche abitative e dei servizi. Se un luogo diventa attrattivo per le imprese, per i centri di eccellenza, allora, a cascata, diventa più facile anche collocare risorse meno qualificate. In sostanza, avere un territorio attrattivo rappresenta uno strumento di politica attiva"*. Un'altra voce dal territorio è stata quella di **Giovanni Sanga**, presidente di **Sacbo**, la società di gestione dell'aeroporto di Bergamo. *"Dobbiamo saperci proiettare in un mondo con una capacità innovativa superiore di quella attuale, perché le trasformazioni saranno ancora più forti nei prossimi anni"*, ha detto Sanga. *"In aeroporto, ad esempio, stiamo già lavorando con il metaverso, proiettando le nostre attività in un contesto virtuale che ci consente di vedere come migliorare i processi"*. Ma Sacbo lavora anche con il mondo reale, quello delle scuole e delle Università, ed è tra i fondatori del principale Its della provincia di Bergamo: *"Essere ancorati al nostro territorio è davvero una forma di politica attiva, perché creiamo opportunità professionali direttamente e indirettamente, con l'indotto dei servizi che ruotano attorno all'aeroporto"*. **R**



Dove senza gerarchie si lavora meglio

*Nespresso Italiana ha introdotto **AEquacy**, un nuovo modello organizzativo che si basa sull'inclusione, la fiducia e la produttività, in linea con l'approccio del brand all'insegna di parità e inclusione oltre i generi. Ce lo racconta **Simona Liguoro**, HR Director.*

di Laura Reggiani

Chi di noi non ha mai bevuto un caffè Nespresso? Chi di noi non ha mai visto la pubblicità "What else?" con George Clooney? Nespresso non ha certo bisogno di presentazioni.

L'azienda, parte del gruppo multinazionale Nestlé, è infatti pioniera e punto di riferimento per il caffè porzionato di alta qualità. Con sede centrale a Vevey, in Svizzera, Nespresso opera in 83 Paesi, gestisce una rete globale di vendita al dettaglio di 791 Boutique, ha oltre 14.000 di-

pendenti ed è da sempre impegnata a perseguire un modello di business sostenibile e inclusivo. In Italia l'azienda è presente come Nespresso Italiana ad Assago, nei dintorni di Milano, e conta circa 850 dipendenti, impegnati per l'80% nel customer service e nelle oltre 70 Boutique presenti su tutto il territorio. A guidare le risorse umane, dal 2015, la Direttrice HR **Simona Liguoro**, che ci introduce subito **AEquacy**, il nuovo modello organizzativo adottato in azienda che mira ad alimentare tra le per-

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

sone un clima di fiducia e autonomia promuovendo la collaborazione, per un sempre maggiore coinvolgimento e un ambiente più aperto e inclusivo: *“La responsabilità è la chiave di tutto, da una parte le persone sono sempre più autonome nella definizione degli obiettivi, nella pianificazione delle attività e nel loro raggiungimento, dall'altra non sono mai sole, trovando il proprio team a supporto in ogni momento. Questa innovativa modalità organizzativa consente di raggiungere maggiore velocità, efficienza, produttività e performance, grazie all'utilizzo dei talenti individuali e alla possibilità, per ciascuno, di crescere ogni giorno grazie ai feedback aperti che tutte le persone si scambiano costantemente”*.

Con Simona Liguoro abbiamo conosciuto meglio il modello AEquacy, ma soprattutto un nuovo modo di concepire la dimensione lavorativa

L'ambito delle Risorse Umane è sempre più sfidante e in continuo cambiamento. Quali competenze professionali e quali caratteristiche personali deve possedere chi sceglie questo percorso?

Sicuramente nell'ambito delle competenze “hard” si sono oggi aggiunte al nostro lavoro quelle rivolte alle tematiche di *“Diversity & Inclusion”*, quindi la comprensione delle discriminazioni, di come queste hanno a che fare con la vita lavorativa e, ovviamente, la creazione di tutti i piani di azione atti a risolverle e prevenirle. Si tratta, per la nostra professione, di una nuova competenza molto sfidante, che non può essere improvvisata, ma da studiare e comprendere. Per quanto riguarda invece le competenze “soft”, credo che la nostra professione debba prevedere una buona dose di immaginazione e di creatività. La funzione Risorse Umane deve sapere immaginare cosa accadrà nel mondo e nelle menti delle persone a medio-lungo termine e deve saper intuire come si evolverà il mondo del lavoro; la fantasia, l'immaginazione, la visione e la creatività sono quindi, a mio avviso, le doti più importanti: per rendere pronte ai cambiamenti le persone ci vuole tempo e dobbiamo saper anticipare i tempi, anche questo è un esercizio di creatività. In Nespresso, ad esempio, tre anni fa non avevamo idea di ciò che sarebbe successo e abbiamo scelto di puntare tutto sull'agilità delle persone e sulla loro capacità di essere flessibili, una scelta che si è rivelata vincente.

Recentemente Nespresso Italiana ha adottato un nuovo modello organizzativo. In cosa consiste? Quali sono gli obiettivi, quali i primi risultati raggiunti? Come evolve il progetto?

AEquacy è una modalità di lavoro basata su una divisione per ruoli e competenze, per instaurare relazioni vissute

secondo logica non gerarchica e responsabilizzazione, dando la possibilità di espandere il proprio potenziale individuale e di team e diventare sempre più autonomi. È ovvio che la dimensione di questa responsabilità è meno ampia per una persona in stage, e più estesa per chi ha anni di esperienza. Inoltre, non esiste più il rapporto univoco tra manager e collaboratore: si lavora in modo condiviso e le valutazioni provengono da tutto il team, che conosce di ogni membro del team la performance, il valore che sta portando, quanto è proattivo, quanto sia di supporto al team tutto. In questo modo si impara e si ricevono feedback preziosi da tutti gli elementi del team, indipendentemente dalla seniority. I primi risultati e i benefici che ha apportato questo metodo li abbiamo potuti riscontrare nel team Risorse Umane, dove abbiamo implementato AEquacy come progetto pilota 4 anni fa. Le persone si sono sentite da subito più motivate, hanno capito di poter fare la differenza, percependo come perfettamente allineato il proprio scopo individuale con quello dell'azienda, aspetto fondamentale per aumentare l'empowerment e l'accountability. Il mio team si è trasformato: oggi lavora in una nuova zona di comfort, in cui la tradizionale impostazione aziendale ha lasciato spazio ad una struttura di team radiale e paritaria, ad un ambiente di lavoro più agile ed efficace. Dati gli ottimi risultati, abbiamo deciso di espandere il modello anche nel dipartimento Customer Care & Service, in cui operano circa 50 persone, con la volontà di valutare risultati e andamento per una ulteriore espansione ad altri team di lavoro.

Il welfare aziendale rappresenta uno strumento concreto per migliorare il benessere dei lavoratori. Avete in Nespresso implementato specifici progetti? Pensa che il lavoro agile sia definitivamente entrato nel nostro modo di lavorare?

Nell'ambito del welfare, in Nespresso disponiamo di tutto quanto sia possibile immaginare: dallo psicologo all'asilo, dai servizi per animali domestici ai pasti gratuiti. Si tratta, a mio avviso, di uno strumento importante, in quanto offre ai dipendenti significativi vantaggi in termini economici e di benessere personale, che può essere customizzato in base alle specifiche esigenze. Tuttavia, sono convinta che per un reale welfare sia essenziale dare vita ad un'organizzazione in cui le persone sono realmente felici di lavorare: è questa la nostra priorità nel lungo periodo. In quest'ottica diventa fondamentale il lavoro agile, che internamente abbiamo chiamato **“Fab Working”**, in quanto si tratta di un modello Flessibile, Adattabile e Bilanciato, da cui deriva l'acronimo. Questo significa che l'azienda non stabilisce regole fisse e rigide, ma è il singolo team a decidere, in autonomia e

in base alle attività che svolge e alle specifiche necessità, quali sono le attività da svolgere insieme, quali sono le attività e le riunioni che in presenza acquistano più valore e quando, invece, è funzionale lavorare da remoto. In un'ottica di totale fiducia ognuno, quindi, è libero di venire in ufficio o di lavorare da casa, compatibilmente con la routine lavorativa decisa dal team o con i momenti ufficiali. Si tratta di una sensazione di libertà che restituisce alle nostre persone la gestione del proprio tempo. A supporto di questa modalità, organizziamo momenti di coinvolgimento in azienda: si tratta di incontri dedicati ai nostri valori o a nuovi caffè e macchine in uscita, che godono di una notevole partecipazione da parte dei dipendenti, che si sentono arricchiti dal punto di vista personale e lavorativo. Tra le tante iniziative, teniamo particolarmente al progetto sulla **"Baby Leave"**, congedo parentale di 3 mesi retribuito al 100% per i neopapà o secondo caregiver, da fruire entro i primi sei mesi dalla nascita del figlio. Si tratta di un progetto dedicato alle donne, perché si creino famiglie bilanciate dal punto di vista dei workload, evitando, come oggi accade, che un terzo delle donne sia costretto a lasciare il lavoro dopo la nascita del primo figlio, che il 60% delle donne debba chiedere il part-time e che il gender pay gap aumenti ulteriormente con la maternità.

Diversity & Inclusion: quanto ritiene importante creare una cultura lavorativa dell'integrazione e della parità? Quali progetti avete in atto a supporto delle diversità e in generale dell'inclusione?

Per noi è assolutamente fondamentale e l'implementazione su larga scala del progetto AEquacy si aggiunge agli altri progetti intrapresi lungo il nostro percorso per favorire inclusione e uguaglianza. Tra tutti, il nostro primo Manifesto per la Parità Oltre i Generi, lanciato nel 2022, per raccogliere e rendere ufficiali otto impegni già attivi in funzione di parità, inclusione e libertà: uomini e donne in misura eguale nelle posizioni manageriali; non ammettiamo differenze salariali tra uomo e donna, come dimostra lo zero gender pay gap in Nespresso; privilegiamo fornitori attenti alla parità di genere; interveniamo per riequilibrare la divisione dei carichi familiari; usiamo un linguaggio inclusivo e genderless che prevede l'uso della "schwa" e dell'asterisco; non partecipiamo a manel, ovvero panel esclusivamente o a maggioranza maschile; consideriamo ogni assunzione un'opportunità per aggiungere diversità e unicità; diamo spazio alla libertà di essere. Sempre a supporto dell'inclusione abbiamo messo in atto una serie di progetti importanti. **NEMO**, ad esempio, è un progetto al quale teniamo moltissimo: attivo dal 2019, mira ad offrire a giovani rifugiati e richie-

enti asilo un'opportunità di lavoro all'interno delle nostre Boutique e prevede che ogni anno vengano selezionate 5 o 6 persone, formate per circa un mese ed inserite in stage nelle nostre Boutique. Dopo i primi sei mesi, se entrambe le parti sono d'accordo, hanno la possibilità di essere assunte con regolare contratto di lavoro. O ancora, siamo impegnati in progetti dedicati all'inserimento in azienda di persone con sindrome di Down e al reinserimento nel mondo del lavoro di detenuti a fine pena in articolo 21, ovvero ammessi al lavoro esterno.

Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro preoccupa molte aziende. Vi risulta difficile trovare i talenti? Quali competenze cercate?

Dopo la pandemia, sono sorte alcune difficoltà nel settore retail e nelle Boutique: la motivazione nasce dall'aver sperimentato il lavoro agile, dall'aver iniziato a ragionare sul valore del proprio tempo e dalla minore disponibilità delle persone a fare turni con presenza fissa. Abbiamo avuto quindi qualche problema di reclutamento post Covid, ma ora la situazione si è normalizzata. Per quanto riguarda le competenze, abbiamo capito che non dobbiamo guardare a quelle "hard" ma a quelle "soft" e che dobbiamo cercare per le nostre Boutique persone desiderose di stare a contatto con le altre persone, ogni giorno. Quello del Coffee Specialist è un lavoro che le persone devono amare, altrimenti diventa complicato da svolgere. A questo proposito, ci siamo già attivati per garantire flessibilità anche a chi lavora nelle Boutique Nespresso, lasciando alle persone la possibilità di scegliere il turno preferito in base agli impegni e alle necessità, e sulla base del planning proposto si cerca di trovare soluzioni che soddisfino tutti. Inoltre, poiché molti dei problemi sorgono dalle disponibilità di copertura dei turni nel weekend, stiamo cercando di assumere persone che abbiano necessità di lavorare durante il fine settimana, come ad esempio gli studenti.

Come viene svolto in Nespresso Italiana il percorso di onboarding? Quali sono gli aspetti a cui prestate maggiore attenzione? Quali strumenti utilizzate per valutare le prestazioni dei lavoratori?

L'onboarding è per noi un momento fondamentale e deve essere soprattutto un momento emozionale. In azienda, generalmente, quando si fa onboarding si spiegano pratiche e procedure, mentre in realtà quello che serve è aiutare le persone a superare le proprie paure. Gli aspetti a cui prestiamo maggiore attenzione sono quindi quelli psicologici, e su questi stiamo lavorando per stimolare le colleghe e i colleghi a mettersi sempre nei panni del nuovo arrivato. Per quanto riguarda le valutazioni

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

per misurare il buon lavoro fatto ci sono ovviamente le attività tradizionali, ma con l'adozione di AEquacy utilizziamo delle survey per raccogliere feedback sul valore portato dalle attività e dai progetti più importanti e anche il sistema di valutazione delle performance è portato avanti tutti insieme e non più solo da manager e collaboratore, per alimentare un sistema più trasparente e meritocratico per tutti, inclusi top manager e Ceo.

Parliamo di formazione del personale. Che ruolo ha in Nespresso e come viene gestita?

Anche nell'ambito della formazione in Nespresso si fa di tutto. Soprattutto quando le persone entrano in azienda devono imparare tante cose. Il lavoro del Coffee Specialist, come dicevo, è un lavoro complesso: devi avere a che fare con le persone, devi conoscere una "selling ceremony" d'alto livello, devi saper leggere i Kpi, devi sapere gestire l'aspetto di Diversity & Inclusion, e molto altro. Quindi facciamo molta formazione, soprattutto on the job, ma anche teorica, ad esempio sui nuovi caffè o sulle nuove ricette. Cerchiamo comunque di rendere sempre divertente e facilmente comprensibile il concetto che vogliamo insegnare, e ogni volta che c'è qualcosa di nuovo da imparare lanciamo dei contest e dei giochi a cui tutti i Coffee Specialist partecipano con grande interesse. Recentemente, ad esempio, nell'ambito di un progetto formativo dedicato al processo di testing del caffè ideale, abbiamo ideato un sudoku che è stato molto apprezzato.

Quali sono i progetti che impegneranno la direzione delle risorse umane in Nespresso Italiana nei prossimi anni e quali le sfide professionali che la attendono?

Continueremo con tutto quello che abbiamo sempre fatto, impegnandoci soprattutto su progetti di Diversity & Inclusion. Stiamo affrontando in particolare la tematica delle disabilità, sia fisiche che mentali, ambito in cui è necessario soprattutto creare una cultura. Vogliamo prima di tutto far capire alle nostre persone cosa sono le disabilità, cosa comportano e come devono essere gestite, creando una cultura in questo senso. Poi ci stiamo ovviamente attivando anche con cose più pratiche, come il progetto di accessibilità delle macchine, quello di accessibilità dei prodotti, quello di accessibilità del linguaggio. Crediamo sia sempre importante mettersi nei panni dell'altro per arrivare a capire che le persone con disabilità non devono essere solo incluse, ma devono "far parte".

Se potesse essere Ministro del Lavoro, quale tema affronterebbe con più urgenza?

Un tema che mi è particolarmente caro, e che affronterei con urgenza, è quello del congedo di paternità lungo. Si tratta di un privilegio garantito solo chi lavora in un ristretto numero di grandi aziende, che a mio avviso andrebbe invece esteso a tutta la popolazione lavorativa. Un congedo lungo cambia il modo in cui sono suddivise le attività di cura e di lavoro domestico in famiglia per sempre risolvendo così tanti ostacoli alla progressione di carriera delle donne. Come Nespresso stiamo ancora lavorando su questo fronte e a livello politico ci sono già diverse proposte di legge: abbiamo già raccolto e presentato alle Istituzioni i dati sul nostro progetto di Baby Leave, per fare comprendere come cambiano gli equilibri familiari, il mindset, la felicità delle persone e soprattutto la condizione lavorativa delle donne **F**

Chi è Simona Liguoro

Direttrice delle Risorse Umane di **Nespresso Italiana**, **Simona Liguoro**, dopo una laurea in Giurisprudenza all'Università Statale di Milano e un Mba alla Bocconi in "Organizzazione e Personale", inizia la sua carriera in azienda, prima nel business e poi in funzioni HR con responsabilità via via crescenti. Ha lavorato in aziende molto diverse tra loro per settore e dimensioni, quali ePlanet e Computer Science, entrambe specializzate in Information Technology, Media Lario, che si occupa di componenti per telescopi spaziali, Metlife, azienda operante nel settore delle assicurazioni, e Lastminute.com. Nel 2015 arriva in Nespresso Italiana supportando l'azienda con le sue 850 persone e oltre 70 Boutique, in un momento di importante evoluzione del mercato del caffè in Italia.





Ferrarelle, sete di benessere

Ferrarelle Società Benefit e le organizzazioni sindacali hanno siglato il rinnovo del contratto integrativo di secondo livello, migliorando e ampliando le tutele dei dipendenti.

Premio di partecipazione ai risultati, parità di genere, sicurezza sul lavoro, pari opportunità e ricambio generazionale sono i punti cardine dell'accordo.

di Laura Reggiani

Punto di riferimento nel settore delle acque minerali in Italia, Ferrarelle Società Benefit ha recentemente firmato il rinnovo del Contratto integrativo di secondo livello per il periodo 2023-2025.

L'azienda da sempre pone al centro delle sue priorità il benessere e lo sviluppo delle persone e si impegna con iniziative concrete nel garantire un ambiente di lavoro che sia sostenibile, accogliente, sicuro ed equo. L'accordo siglato si articola in diversi punti e tratta temi tra cui: premio di partecipazione ai risultati, parità di genere, sicurezza sul lavoro, pari opportunità e sostenibilità nel ricambio generazionale.

Il nuovo contratto integrativo

Dal punto di vista economico, è previsto un incremento del premio medio pari a 240 euro a regime, con aumenti maggiori per i livelli contrattuali più bassi.

L'azienda si impegna inoltre a riconoscere ai lavoratori un contributo aggiuntivo pari al 20% dell'importo del premio convertito in servizi welfare. Nell'ambito delle pari opportunità, Ferrarelle prevede ulteriori due giorni di permesso retribuito per esigenze collegate alla genitorialità e un'altra giornata retribuita per l'assistenza ai genitori anziani. L'azienda si impegna anche nel riconoscere un contributo in welfare di 500 euro in occasione della nascita del figlio. Ferrarelle si impegna a sviluppare e organizzare percorsi formativi in materia di *Diversity & Inclusion* e ad adottare la prassi di riferimento dell'Uni/PdR 125:2022. Viene inoltre incrementata la quota di permessi retribuiti a carico dell'azienda previsti dal sistema di cessione delle ore solidali, per sostenere i dipendenti che si trovano in difficoltà. Ha risposto alle nostre domande in merito a quanto stipulato nel contratto integrativo e alle ulteriori attività e ai progetti in atto nella società, **Adriano Tartaglia**, direttore Risorse Umane di Ferrarelle.

Il welfare aziendale è uno strumento fondamentale di supporto ai lavoratori. Quali altri programmi avete in quest'ambito? Quali strumenti utilizzate per conciliare la vita personale e quella professionale?

Il benessere dei nostri dipendenti è un tema centrale e prioritario per Ferrarelle. Continuiamo a lavorare a un sistema che risponda alle mutevoli esigenze sviluppando servizi di assistenza sanitaria e previdenza complementare a cui si vanno ad aggiungere servizi per la famiglia e per la conciliazione vita-lavoro. Dal 2018 abbiamo introdotto una modalità ibrida di lavoro, questo come risposta alla necessità di trovare un più sostenibile equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata e in un'ottica di "libertà" della persona all'interno dell'organizzazione. Abbiamo inoltre introdotto, rispetto al Ccnl, ulteriori due giorni di permesso retribuito per chi avesse specifiche esigenze collegate alla genitorialità (visite pediatriche, inserimento all'asilo nido, malattia del figlio) e un'altra giornata retribuita per l'assistenza ai genitori ultrasettantacinquenni. Sempre in ambito genitorialità abbiamo deciso di elargire un contributo, in credito welfare, di 500 euro, in occasione della nascita di figli e incrementato, all'1,4%, il contributo Alifond a carico dell'azienda per ciascun dipendente. Infine, integriamo con un contributo del 20% la quota del premio di risultato che il dipendente sceglie di convertire in servizi welfare.



Adriano Tartaglia, direttore Risorse Umane di Ferrarelle Società Benefit

SERVIZI E CONSULENZA PER LA TUA SICUREZZA



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

I NOSTRI SERVIZI



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



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



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



**CENTRO
ELABORAZIONE
DATI**



**CERTIFICAZIONE
DI QUALITÀ**



**SERVIZI
ALLA FORMAZIONE**

LE NOSTRE SEDI

Via Coschi, 11 • 88046 Lamezia Terme (CZ)

Via Nazionale, 254 • 88070 Botricello (CZ)

I NOSTRI RIFERIMENTI

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

INFO@GSEC.IT • WWW.GSEC.IT

« **IL BENESSERE DEI NOSTRI DIPENDENTI È UN TEMA CENTRALE E PRIORITARIO PER FERRARELLE. CONTINUIAMO A LAVORARE A UN SISTEMA CHE RISPONDA ALLE MUTEVOLI ESIGENZE SVILUPPANDO SERVIZI DI ASSISTENZA SANITARIA E PREVIDENZA COMPLEMENTARE A CUI SI VANNO AD AGGIUNGERE SERVIZI PER LA FAMIGLIA E PER LA CONCILIAZIONE VITA-LAVORO. »**

Diversità e Inclusione. Quanto sono importanti per Ferrarelle e quali sono le strategie che la società intende mettere sul campo? E nello specifico per quanto riguarda il gender gap?

Questo è un tema che ci sta molto a cuore e che negli anni sta assumendo sempre maggior importanza, non solo nel rispetto dei nostri dipendenti ma anche nei confronti della comunità. In Ferrarelle stiamo lavorando per creare e garantire a tutti un ambiente di lavoro inclusivo e positivo, sviluppando e organizzando percorsi formativi in materia D&I e adottando la prassi di riferimento dell'Uni/PdR 125:2022 che definisce criteri, prescrizioni tecniche ed elementi funzionali alla certificazione della parità di genere. Tra le altre azioni che abbiamo messo in essere c'è l'estensione a tutte le unioni civili di persone i trattamenti e le disposizioni previste per i congiunti, tutti i nostri lavoratori si devono sentire parte integrante dell'azienda, avendo gli stessi diritti e opportunità. Inoltre, in occasione della giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, ci siamo impegnati nella distribuzione di materiale informativo e formativo sul tema con lo scopo di sensibilizzare i nostri lavoratori e contribuire attivamente all'aumento di consapevolezza riguardo la tematica.

Diversità anche in ambito generazionale. Come vi muovete in questo contesto? Quali sono i programmi in atto per favorire l'ingresso in azienda delle nuove generazioni? È evidente anche nella vostra realtà il fenomeno dello skill mismatch?

Come elemento imprescindibile abbiamo stabilito di costituire una commissione paritetica tra azienda e segreterie nazionali di Fai, Flai, Uila con lo scopo di individuare azioni e strumenti utili a consentire un sostenibile ricambio generazionale. Nell'ambito di un più ampio impegno rivolto alla cura per le persone e per la

comunità intera, abbiamo in essere anche alcune iniziative rivolte ai giovani, due delle quali in partenza ora a novembre. La prima prevede un'attività di formazione e orientamento al lavoro che si pone l'obiettivo di raggiungere oltre 1.000 studenti della regione Campania attraverso un programma di visite rivolte ai ragazzi delle scuole secondarie di primo e secondo grado. La seconda si concretizza in un Percorso di Formazione per le Competenze Trasversali e nell'Orientamento attivo a livello nazionale dedicati alla scoperta delle dinamiche del fare impresa e dei valori alla base di una realtà che lavora con un bene prezioso, come l'acqua, ponendosi l'obiettivo di fornire agli studenti l'opportunità di imparare e conoscere. Quello per le nuove generazioni è un impegno che desideriamo portare avanti con grande entusiasmo e concentrazione, con l'obiettivo di contribuire a generare un impatto positivo sul ricambio generazionale.

In un'azienda produttiva la sicurezza rappresenta un problema importante. Cosa si può fare di più per garantire che i lavoratori operino in luoghi di lavoro sicuri?

Consideriamo la tutela della salute dei lavoratori e della sicurezza sui luoghi di lavoro un prerequisito indispensabile per lo svolgimento della nostra attività. Tuteliamo i nostri dipendenti fornendo loro un'ambiente di lavoro quanto più sicuro possibile. In questa direzione abbiamo deciso di portare a due le riunioni obbligatorie in tema sicurezza in azienda, con periodicità semestrale, al fine di monitorare con maggiore frequenza l'andamento degli indici di sicurezza sul lavoro. Abbiamo inoltre previsto quattro ore aggiuntive, rispetto al Ccnl, di permessi retribuiti per iniziative formative dei Responsabili per la Sicurezza dei Lavoratori, per un totale di dodici ore da fruire nel corso di ciascun anno. Tali interventi formativi, saranno richiesti dagli Rsl per tematiche di particolare rilievo. **F**



La Generazione Z insegna

*Ventuno anni, migliaia di follower, diverse attività
e un obiettivo, quello di diventare un'insegnante.*

*È la storia di **Greta Galli**, Generazione Z e tanta voglia di fare.*

di Virna Bottarelli

Se cercate un esempio che metta in discussione il luogo comune sui giovani con poca voglia di impegnarsi, quello di Greta Galli è perfetto.

“Sono in un periodo della mia vita in cui non ho un minuto libero”, esordisce la ventunenne di Fagnano Olona (VA), che, grazie ai suoi tutorial su argomenti tecnologici che spaziano dalla stampa 3D all'Intelligenza Artificiale, si è ritagliata negli ultimi anni uno spazio di celebrità sul web, e non solo, tra gli addetti ai lavori e gli appassionati di informatica e robotica. E il mondo del business non ha tardato ad accorgersi di lei: oggi collabora con nomi di rilievo nel settore dell'elettronica e dell'automazione e partecipa con i suoi speech a convention ed eventi. Ascoltando la sua esperienza, è il caso di dire che, un mattoncino alla volta, **Greta Galli**

si è costruita la propria strada e la sta percorrendo con energia e determinazione, caratteristiche di cui, generalizzando in modo fin troppo banale, si pensa siano privi i ragazzi della sua generazione.

Sei diventata un personaggio nell'ambito della divulgazione Tech. Come è iniziato il tutto?

Da bambina adoravo giocare con le costruzioni Lego ed esplorare insieme al nonno i concetti della meccanica. A 11 anni i miei genitori mi regalarono Lego Mindstorms e mi si aprì un mondo: con questi mattoncini robotici potevo sperimentare, assemblando e programmando dei piccoli robot dalle funzioni più disparate. Nell'estate del 2018, avevo 15 anni, ho creato, sempre con i mattoncini, una mano artificiale, una

sorta di protesi. Mi ero chiesta, infatti, come mai le protesi fossero così costose e se si potesse trovare un modo alternativo per costruirne. La mano robotica, che ho chiamato **Cyborgr3**, ha riscosso grande interesse, scatenando un vero e proprio boom mediatico, e ho iniziato a girare il Nord Italia partecipando a vari eventi di creator.

Poi è arrivata la pandemia, che ha cambiato anche i tuoi piani...

Sì, dal partecipare ad almeno a un paio di eventi al mese, mi sono ritrovata, come tutti, chiusa in casa. Frequentavo il quarto anno di Informatica e Telecomunicazioni all'**Istituto Tecnico Geymonat** di Tradate e ho pensato di proporre i miei esperimenti sui social, in particolare su TikTok, perché era il canale più in voga tra i ragazzi. Ho postato un primo video in cui cercavo di far funzionare dei robot creati da me, con risultati anche piuttosto buffi, e sia questo che altri video hanno avuto, forse proprio perché un po' sciocchi, una grande visibilità. Da lì gli utenti hanno iniziato a chiedermi di fare dei tutorial, così ho aperto un canale YouTube, dove potevo caricare video un po' più lunghi, ed è iniziato il mio lavoro sui social.

Hai citato una parola chiave: lavoro. Quale significato attribuisce a questo termine?

Indubbiamente il lavoro è, anche per me che appartengo alla Generazione Z, qualcosa che ti consente di sostenerti economicamente e, quindi, vivere. Da questo punto di vista non ci si può sottrarre al lavoro. Ma è vero che si può fare un lavoro per passione: nel mio caso, il lavoro da insegnante è quello che faccio per passione e che mi viene retribuito. Quello che faccio sui social lo considero un lavoro perché richiede impegno e tempo, ma non ne traggo guadagno economico: non mi dà da vivere. Faccio un esempio: recensisco molte stampanti 3D gratuitamente e poi le dono alle scuole, proprio perché credo nella divulgazione.

Qual è, quindi, la tua professione oggi?

Studio e lavoro. Sono iscritta al terzo anno di Informatica all'**Università Bicocca di Milano**, ma da cinque anni svolgo la mia attività di creazione e pubblicazione di contenuti video sui social. Collaboro poi con una casa editrice, per cui scrivo articoli e realizzo video-pillole sui temi dell'automazione e della robotica, e insegno. Da tre anni tengo un corso extracurricolare per le ragazze delle scuole medie, nell'ambito del progetto "**Girls code it better**", un'iniziativa nazionale che si propone di incentivare le ragazze a stu-

diare le materie Stem, e da due anni insegno anche in una scuola media paritaria.

Confermi che nelle scuole medie e superiori ci sia una carenza di insegnanti nelle materie tecnico-scientifiche?

Per le scuole, trovare insegnanti per le discipline tecniche è diventato molto difficile. C'è una ragione: mentre chi fa studi umanistici ha magari l'aspirazione di fare l'insegnante, chi si laurea in ingegneria o simili non ha solitamente l'insegnamento come obiettivo di carriera. In alcuni casi, quindi, le scuole sono libere di reclutare, soprattutto per quelle sostituzioni considerate meno complicate, anche giovani alla prima esperienza.

Da più parti si dice che il mondo del lavoro è in fase di transizione e che il cambiamento è continuo. Dal tuo punto di vista, che cosa è cambiato rispetto, ad esempio, alla generazione dei tuoi genitori?

Intanto sono cambiati i requisiti per entrare nel mondo del lavoro. Il diploma di laurea triennale oggi è l'equivalente del diploma di scuola superiore degli anni addietro, quando la cosiddetta "maturità" dava l'opportunità di ottenere un buon impiego in azienda, mentre la licenza di terza media consentiva comunque di trovare un'occupazione, svolgendo magari mansioni meno qualificate. Tutto normale, ovviamente: il progresso tecnologico ha toccato tutte le sfere lavorative e oggi è richiesta una preparazione maggiore e più specifica per molti profili professionali. Questo per noi più giovani comporta la necessità di concludere le scuole superiori e, per poter aspirare a qualcosa di più, proseguire almeno con una laurea triennale.

Si studia di più, giustamente, per poter cogliere opportunità migliori. Ma queste opportunità ci sono?

Purtroppo, noto che spesso le offerte di lavoro indirizzate ai più giovani non riconoscono retribuzioni adeguate all'impegno richiesto. Lavori a tempo pieno retribuiti per poche centinaia di euro al mese non sono accettabili e non è una questione di "*non avere voglia di lavorare*": semplicemente, sono proposte non sostenibili a livello economico. Noi giovani ci siamo, ma le aziende non mi sembra ci vengano molto incontro da questo punto di vista.

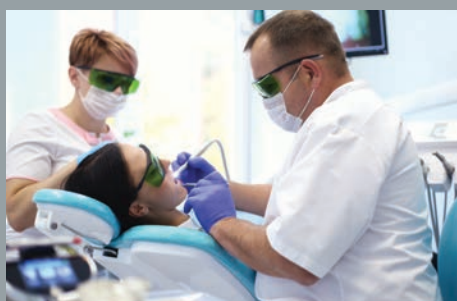
Al di là di questo, che rapporto hai con il mondo delle imprese?

Vengo da una famiglia di operai: per i miei genitori,

Il “giusto” equilibrio tra lavoro e famiglia



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



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



Contattaci per avere maggiori informazioni sui piani di Welfare Aziendale

www.rts-srl.it

800 010 333

info@rts-srl.it

PERSONE

IL PERSONAGGIO

così come per i miei nonni, l'azienda è sempre stata vista come il luogo dove si presta la propria manodopera, non abbiamo mai avuto una mentalità imprenditoriale. Sono stata la prima, in casa, a uscire da quest'ottica e ad avere con il mondo delle imprese un rapporto diverso: le aziende mi chiamano per pubblicizzare progetti o prodotti, mi chiedono consulenze, mi coinvolgono in loro attività interne o mi chiedono di tenere corsi di formazione.

Percepisci la difficoltà delle aziende nel reperire profili tecnici?

Oggettivamente il problema esiste, ma va analizzato da diversi punti di vista. Il primo: molte aziende richiedono per questi profili persone neodiplomate o neolaureate con esperienza, ma questo binomio è pressoché impossibile da realizzare. Solo in casi particolari, come il mio ad esempio, si studia e si lavora. Più frequentemente, l'esperienza la si inizia a fare dopo gli studi. Il secondo aspetto da esaminare riguarda la scuola: anche in base alla mia esperienza di insegnante alle scuole medie noto che l'orientamento incentiva molto di più i licei rispetto agli istituti tecnici. Ed è un peccato: il liceo ha chiaramente un proprio valore, ma il mondo in espansione oggi è quello delle discipline tecniche e un buon istituto tecnico può formare adeguatamente i ragazzi in quegli ambiti specifici nei quali c'è molta richiesta di lavoratori. C'è poi un ultimo fattore da considerare: i ragazzi che si sono diplomati negli ultimi anni hanno frequentato la scuola superiore nel periodo del Covid e della didattica a distanza, che non ha offerto loro la possibilità di seguire le normali attività di laboratorio in presenza. Di conseguenza, hanno forse qualche lacuna nella preparazione. Tuttavia, credo

che questo sia un problema temporaneo, considerato che si è ormai tornati alla normalità e i ragazzi possono frequentare la scuola in presenza.

Qual è invece la tua sensazione rispetto al gender gap nelle discipline Stem?

Qualcosa si sta muovendo, il progetto Girls code it better ne è un esempio, ma è un primo passo, perché il gap tra ragazzi e ragazze negli istituti tecnici è ancora molto ampio e l'ho sperimentato di persona, sia come studentessa che come insegnante: attualmente nelle due classi in cui insegno c'è solo una ragazza. È anche vero che in università e nel mondo del lavoro questa differenza si fa meno evidente e che la mentalità sta un po' cambiando. Certo, bisognerebbe aprire una parentesi su quanto ci sia un'attenzione concreta nel coinvolgere e valorizzare sempre più donne negli ambiti tecnici e quanto incidano invece gli incentivi alle aziende per assumere donne.

Infine, la domanda delle domande: che cosa vuoi fare da grande? Pensi di poter realizzare i tuoi progetti in Italia?

Il mio obiettivo è fare l'insegnante, lavorare nel mondo della scuola e continuare a usare i social in modo complementare a quella che vorrei diventasse la mia professione principale. Insegnare mi consente poi di continuare a sperimentare e coltivare la mia passione per la progettazione: stando a contatto con gli studenti, a volte emergono idee e progetti stimolanti, con i quali posso dare spazio alla mia creatività. E non credo di lasciare l'Italia: abbiamo molti problemi nel nostro Paese, è vero, ma questo dovrebbe essere uno stimolo in più per rimanere e cercare di migliorare le cose. **F**

Chi è Greta Galli

Classe 2002, **Greta Galli** vive a Fagnano Olona nei dintorni di Varese. Diplomata all'IIS Geymonat di Tradate e appassionata di informatica e robotica, nel 2020, durante il primo lockdown, ha iniziato a parlare della sua passione con video su TikTok, per poi sbarcare anche su YouTube con dei tutorial e aprire un account Instagram, dove è seguita da decine di migliaia di persone. Oggi frequenta la Facoltà Informatica dell'**Università Milano Bicocca**, collabora con aziende e case editrici a progetti di divulgazione in ambito Stem e insegna in scuole medie e istituti superiori.



Quando il team è manager di se stesso

Giovanna D'Alessio e Stefano Petti sono i creatori di AEquacy, un modello di organizzazione aziendale opposto a quello gerarchico che si fonda sull'autogestione dei team e sulla valorizzazione del singolo nei processi decisionali. Ripercorriamo genesi e dettagli in questa intervista "doppia".

di Maria Cecilia Chiappani

Immaginiamo un'azienda dove non esistono capi, ma gruppi di lavoro che si autogovernano felicemente, responsabilizzando in egual modo ogni membro, ponendosi obiettivi e misurandoli costantemente. La mia prima reazione è stata: fantascienza! Mi sbagliavo, perché anche in un Paese socialmente e professionalmente gerarchico come l'Italia c'è chi prova a guardare oltre. Ad abbattere i silos verticali per creare flessibilità, performance e coinvolgimento delle persone.

Si tratta di **Giovanna D'Alessio e Stefano Petti**, partner della società di consulenza **Asterys** e ideatori del sistema **AEquacy**. Insieme, hanno elaborato un programma completo di principi e di strumenti che possono concretamente rivoluzionare la vita delle aziende. E l'hanno anche testato con successo in una realtà del calibro di **Nespresso Italiana**. *“Abbiamo superato il design organizzativo piramidale a favore di un network radiale”* spiegano. *“Composto da team operativi vicini al business e da team di servizio auto-organizzati. Per implementare efficacemente AEquacy, serve anzitutto un cambiamento di mindset. Tutte le figure coinvolte sono chiamate a immaginare questa opportunità, abbattendo le credenze legate alle esperienze lavorative vissute e culturalmente tramandate. Le nuove generazioni già dimostrano di prediligere altri approcci”*.

Un cambiamento epocale in un contesto particolarmente tradizionalista, anche nel fare business. Quali riflessioni vi hanno mosso a cercare la via della parità e della collaborazione?

Stefano Petti | Abbiamo entrambi maturato una lunga esperienza in ambito corporate. I programmi applicati per oltre 15 anni nelle grandi aziende ottenevano importanti successi, eppure sentivamo sorgere un interrogativo legato alla sostenibilità a lungo termine dell'impatto generato dai nostri progetti di formazione e sviluppo. Abbiamo infatti iniziato a notare che le aziende, pur soddisfatte dei risultati, esercitavano una sorta di “sistema immunitario”. Una forza che, a distanza di tempo, tendeva a ripristinare le condizioni pre-intervento. Dunque, ci siamo presi del tempo per analizzare il fenomeno e metterne a fuoco le cause. Capendo che il problema non era relativo alla cultura e al tipo di leadership, bensì all'organizzazione aziendale. Nel modello tradizionale, infatti, la gerarchia contribuisce a generare le forze contrarie da noi riscontrate: ecco la necessità di evolvere la struttura stessa dell'impresa.

Giovanna D'Alessio | Almeno un quarto dei rispondenti all'indagine, condotta nel 2016 su 600 persone tra dipendenti, manager ed executive, in Europa e Usa, immaginava un'azienda auto organizzata, con informa-

zioni trasparenti e accessibili a tutti, in un contesto di team non gerarchici. Corroborati da questi dati, abbiamo iniziato a ridisegnare l'organizzazione creando un prototipo del modello AEquacy, che abbiamo inizialmente presentato, non senza timore, ai principali clienti. La proposta è stata invece accolta bene: grazie ai suggerimenti e ai riscontri ottenuti abbiamo affinato il design del programma, sperimentando sistema operativo e procedure in primis sulla nostra organizzazione.

Quali sono i pilastri di questo metodo?

GDA | Abbiamo identificato cinque principi: orientamento a valori e purpose aziendale; auto organizzazione, ovvero rendere le persone autonome definendo un perimetro di libera decisione sul proprio lavoro; "uguaglianza", neologismo coniato per sottolineare che tutti possono contribuire alla crescita del team; trasparenza e facile accesso alle informazioni e, infine, adattività.



Giovanna D'Alessio, partner di Asterys

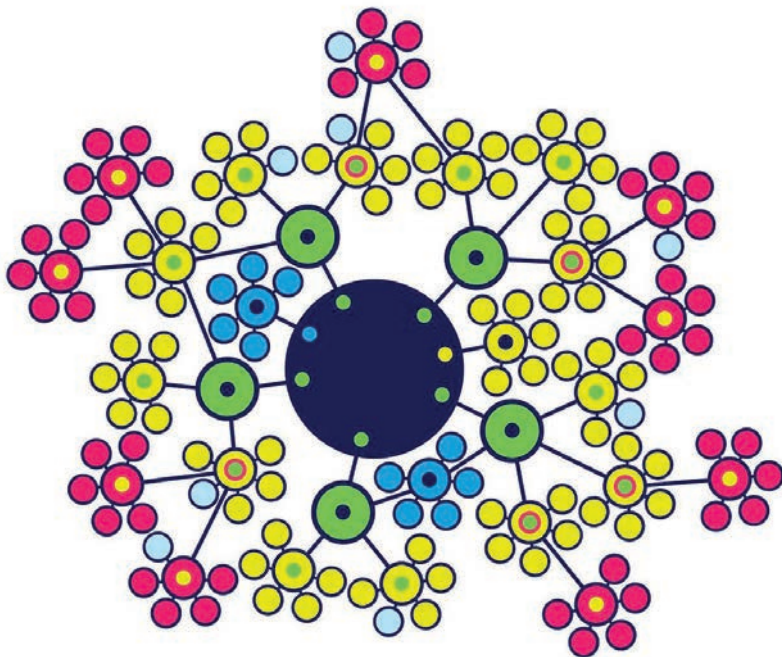
SP | Presi teoricamente, questi concetti si ritrovano già nelle strategie di molte aziende, in risposta al pressing del mercato su determinati aspetti valoriali. La sfida, da noi colta, è mettere in pratica il modello. Abbiamo trovato il modo di tradurre questi principi in una serie di strumenti concreti a disposizione dei team.

Come si riesce a presentare alle aziende, senza "spaventarle", una rivoluzione di tale portata? I manager dovrebbero prima intraprendere un percorso di coaching?

SP | Adottiamo un approccio graduale, analizzando le pre-condizioni per capire se e come procedere. Alla base, ci devono essere sia la sponsorship dall'alto, sia la partecipazione di tutta la popolazione aziendale. Chiaramente, i manager devono intravedere dei vantaggi, ma il cambiamento passa proprio dall'eliminazione del concetto stesso di "manager" come persona fisica che pren-



Stefano Petti, partner di Asterys



Una rappresentazione grafica del modello organizzativo **AEquacy** ideato da **Asterys**

de decisioni in autonomia. Del resto, viene meno la funzione di controllo, un livello di monitoraggio che l'azienda ha l'opportunità di distribuire a livello di team. Chi occupava queste posizioni, dunque, riesce a liberare tempo ed energie per svolgere attività ad alto valore aggiunto e anche le persone si sentono più coinvolte. In sostanza, ogni decisione che riguarda il team viene presa dal team stesso. Anche il sistema di valutazione delle performance è "corale" e non più guidato dai manager. Diventa più trasparente e meritocratico per tutti: in AEquacy non ci sono direttori ed executive. Un punto di partenza, sperimentato per esempio in Nespresso Italiana, è la creazione di un team pilota che permetta di misurare i risultati mese dopo mese e decidere di ampliare il design al resto dell'organizzazione.

L'idea di autogoverno è aperta a tutti. In virtù della vostra esperienza, ci sono dei destinatari ideali e, invece, situazioni più difficili da affrontare?

SP | Possiamo dire che l'idea è aperta a tutti ma non per tutti. Mi spiego meglio: è certamente implementabile in ogni settore di

mercato, ma tutto dipende dal livello di predisposizione delle persone. La fase di analisi ci serve proprio per capire se chi ricopre un ruolo manageriale sia aperto alla possibilità di concepire diversamente il proprio lavoro e di trasmettere questo passaggio alle persone.

GDA | La ricerca del 2016 è stata poi ripetuta nel 2020. Abbiamo notato che, sebbene il trend di apertura a un modello non gerarchico risulti in crescita, molti preferiscono ancora avere un capo. Del resto, non tutti sono pronti a cambiare radicalmente un modo di vivere responsabilità e condivisione sul lavoro. In ogni caso, anche quando l'azienda non è pronta al grande passo, possiamo attivare dei percorsi di miglioramento del mindset propedeutici all'adozione del modello.

Tra gli obiettivi centrali di AEquacy c'è liberare il potenziale di ogni risorsa. Aderire al progetto può migliorare l'attraction & retention dei talenti?

GDA | Più che un obiettivo è un dato: quando si mettono in pratica i principi del sistema, la valorizzazione delle risorse diventa una naturale conseguenza del cambiamento. È un aspetto molto interessante per le nuove generazioni e non solo. Flessibilità e smart working sicuramente attraggono, ma lo fa ancora di più la promessa di un'esperienza diversa.

SP | Quanto alla retention, alcune ricerche collocano tra le prime ragioni della fuga dei talenti il rapporto negativo con il manager, problema ridotto grazie a AEquacy. Ma siamo così ancorati al paradigma tradizionale che ogni giovane che si affaccia al mondo del lavoro immagina di avere un capo e di fare carriera "scalando". Il passaggio, certo, non è indolore: liberare il potenziale richiede coraggio, lasciar andare gli alibi e assumere responsabilità. Sarebbe opportuno lavorare su questi aspetti anche prima dell'ingresso in azienda.

In questo contesto di gestione smart, che ruolo assume invece la formazione?

GDA | Questo aspetto ha a che fare con la strategia aziendale. Per esempio, tra i team di servizio si può istituire anche quello de-

dicato alla formazione. In ambito non tecnico, riteniamo importante lo sviluppo della maturità psicologica (autoconsapevolezza, gestione delle emozioni, padronanza di sé) necessaria per operare nel nuovo design organizzativo. Altro aspetto, la gestione del team: non essendoci più un manager, le persone devono conoscere cosa fare e come farlo. Questo perché le persone acquisiscano gli strumenti e traducano correttamente i principi di AEquacy nell'operatività.

Come avete iniziato a collaborare con Nespresso e quali sono le specificità del loro percorso di riorganizzazione "aequal"?


SP | Nespresso era già una società innovativa e orientata al cambiamento. La collaborazione con la società in Italia è nata in concomitanza con un'esigenza professionale della direttrice HR italiana **Simona Liguoro**, la quale si è trovata ad affrontare una fase di "sdoppiamento" della presenza tra Italia e Svizzera, con le conseguenti difficoltà nel gestire il proprio team nei mesi di permanenza all'estero. Abbiamo trovato terreno fertile per creare un team pilota per il nostro modello, presentato proprio in quel periodo. Doveva essere un progetto confinato a un singolo reparto, oggi tocca altri quattro team: un terzo della filiale italiana segue il sistema AEquacy. Con soddisfazione possiamo dire che funziona anche in modalità ibrida, ovvero quando alcune parti dell'azienda continuano a seguire l'organizzazione tradizionale.

AEquacy è anche un libro, pubblicato nel 2018. Come è strutturato e chi si rivolge? Avete in programma un aggiornamento?

GDA | Una volta terminato il design, abbiamo subito pensato di fissarlo su carta. Costruendo un libro che facesse comprendere agilmente le basi e il metodo di implementazione di AEquacy. Il primo capitolo riguarda la costruzione di un business case, per spiegare appunto le funzionalità di una struttura non gerarchica. Insomma, dati alla mano abbiamo voluto costruire un "perché". E poi raccontare gli elementi del framework: con-

testo abilitante, purpose e valori, sistemi smart, semplificazione e padronanza di sé all'interno dei team. Spiegando anche che implementare un sistema diametralmente opposto agli attuali programmi di cambiamento aziendale significa partire dalla comunità, non dai vertici. In virtù delle esperienze maturate, stiamo realizzando una seconda edizione che uscirà nei primi mesi del 2024.

Il programma si inserisce nel contesto globale di Asterys. Come è nata la collaborazione e quali altri progetti vi vedono protagonisti in qualità di partner?

GDA | Asterys opera dal 2001 con grandi aziende multinazionali, in Italia e all'estero, seguendo tre diversi filoni: sviluppo individuale e della leadership, sviluppo dei team e cambiamento della cultura organizzativa. L'auspicio, naturalmente, è che le attività legate a AEquacy divengano presto il nostro principale impegno! 

AEQUACY IN PRATICA? I RISULTATI DI NESPRESSO

Sperimentare una nuova modalità di gestione del personale, a partire dal team Risorse Umane, per poi passare al Customer Care & Service, con la volontà di monitorare e valutare l'andamento del progetto. È il percorso di **Nespresso Italiana**, che ha sposato la struttura radiale e paritaria di AEquacy e ne ha diffuso i primi risultati, molto positivi, raccolti tramite un'indagine interna svolta prima e dopo l'introduzione del modello, in un lasso di tempo di 8 mesi. I dipendenti coinvolti hanno notato un aumento dell'agilità e della fluidità del lavoro pari al 34%.

Non solo: la velocità del processo decisionale è crescita del 21%, la fiducia nei confronti dei colleghi del 20% e il focus al miglioramento costante del 15%. L'elemento più apprezzato è l'allineamento sulle priorità del team, seguito dall'autonomia personale e dalla collaborazione.



La sede di Nice
a Oderzo (TV)

Nice People, di nome e di fatto

*Sentirsi persone **Nice**, in tutto il mondo e a tutti i livelli:
l'evoluzione della multinazionale italiana che opera nel settore
delle soluzioni per l'**Home Management** nelle parole del suo
Group Chief Human Resources Officer **Teo Noschese**.*

di Maria Cecilia Chiappani

Sono passati esattamente 30 anni. Nel 1993 a Oderzo (TV) nasceva Nice, realtà specializzata in Home Management Solutions.

L'azienda ha presto varcato i confini nazionali per espandersi, attraverso acquisizioni strategiche, nel mondo dell'integrazione per controllo accessi, automazione di cancelli e garage, sistemi di allarme e security, in applicazioni residenziali, commerciali e industriali. Fino all'avvento dell'intelligenza artificiale, presidiata già da due anni con l'ingresso dell'azienda nord-americana Nortek Security & Control, oggi Nice North America. *“Implementando la nostra missione, quella di realizzare un 'Nice World' e quindi migliorare la qualità della vita delle persone con spazi abitativi smart e sicuri, ci siamo trasformati in una multinazionale presente in oltre 100 Paesi. Operiamo tramite 13 stabili-*

menti produttivi, 15 centri di ricerca tra cui Cina, Usa, Brasile e Italia e oltre 2.800 persone di oltre 30 diverse nazionalità. La natura stessa di Nice, ci assegna un Dna speciale”. Un bagaglio di competenze e culture che ne fanno un'azienda spiccatamente votata all'internazionalità e al confronto interculturale.

Come è strutturata oggi Nice e come vengono coordinate le attività in Italia e nel mondo?

Viviamo un processo di profonda trasformazione dell'azienda, nel passaggio da un sistema “solare”, composto headquarter italiano e società estere, gestite a livello di legal entity, a un'organizzazione a matrice. Un percorso avviato qualche anno fa, creando funzioni corporate, business unit verticali e regioni (Emea, con Europa, Medio Oriente e Nord Africa, Nord America e Sud Ameri-

ca), e tuttora in corso. Attualmente le cifre del capitale umano sono abbastanza equilibrate tra gli hub europei e americani. Potremmo parlare di un rapporto 60% - 40%. In passato, la maggior parte dei dipendenti era basata in Europa, con l'acquisizione nel 2021 di Nortek la localizzazione del personale si è bilanciata. In Italia Nice impiega circa 700 persone tra la sede centrale di Oderzo e le due aziende acquisite: ACM nel Lazio e V2 in Piemonte.

Cosa significa essere Chief Human Resources Officer in un'azienda multinazionale ad alto contenuto tecnologico?

La nostra funzione è di supporto al business e alle sue sfide, soprattutto alla ricerca dei talenti. A maggior ragione in questa fase di trasformazione: solo 4 anni fa, un responsabile HR viveva situazioni nettamente diverse. Oggi, dopo la pandemia, riscontriamo grande difficoltà nell'attrarre professionisti e non parlo solamente dei giovani. Dobbiamo essere reattivi, soprattutto in tema di politiche sulla flessibilità e di progetti di welfare e di sviluppo professionale. La retention è altrettanto importante: lavoriamo per una cultura dell'engagement e della motivazione, che non passa solamente dalla retribuzione, ma anche da formazione, internazionalità e valori. Vogliamo sentirci tutti proattivamente Nice People.

Quale percorso, professionale e personale, l'ha accompagnata a questo ruolo?

Sono arrivato in azienda 4 anni fa dopo molteplici esperienze all'estero. Ho avuto la fortuna di lavorare per Fiat, Alstom e General Electric, principalmente tra Sud America, Medio Oriente e Australia, vivendo culture totalmente diverse da quelle italiane. Ho dunque maturato una spiccata sensibilità in tema di diversità e inclusione, caratteristica fondamentale per chi si occupa di risorse umane. Ritengo basilare essere aperti e flessibili, integrare visioni, stimolare il dialogo. La mia esperienza professionale ha basi giuridiche, sono entrato come neolaureato nel gruppo Fiat e da lì ho sviluppato la mia carriera in diversi ambiti e aziende. Fino al 2019: dal Brasile, per un insieme di ragioni, anche personali, ho deciso di rientrare in Italia. Cogliendo volentieri la sfida del cambiamento con Nice, azienda multinazionale di medie dimensioni dove avrei potuto ricoprire, da subito, un ruolo apicale nelle risorse umane. Certo, l'emergenza covid è stata una concomitanza non trascurabile, ma l'abbiamo affrontata con impegno e dedizione. L'azienda non ha mai chiuso e abbiamo strutturato in tempi record smart working e flessibilità. Una grande op-

portunità per interiorizzare nuove pratiche: da questa esperienza, impegnativa, abbiamo tratto insegnamenti importanti.

La vision aziendale è "True freedom is an open world. Per aiutare le persone a sentirsi al sicuro e a vivere un mondo senza ostacoli". Come viene declinata al vostro interno? Ci racconta i punti focali dell'essere Nice People?

Essere Nice People significa operare in un ambiente di lavoro sicuro, essere liberi di esprimersi e trovare lo spazio per domande e proposte. È anche un ambiente competitivo: presidiamo un mercato dinamico, dalle repentine evoluzioni, che richiede capacità di reazione. Lo comunichiamo a ciascun candidato, spiegando come decliniamo questa esigenza in un clima sempre orientato all'inclusione, al benessere e al riconoscimento. Mi sta molto a cuore anche la leadership dei nostri manager, chiamati a gestire i team responsabilizzando e ascoltando le persone. Stiamo lavorando in particolare sulle seconde linee, perché siano da guida per tutti i collaboratori.

Come riuscite a creare engagement e a diffondere la cultura aziendale interconnettendo persone di diverse nazionalità su diverse sedi?

Parto da uno degli ultimi strumenti, la piattaforma **The Daily Wonder**, tramite la quale condividiamo le iniziative interne a livello globale. Spesso, infatti, le filiali estere avviano progetti interessanti: è bello parlarne e poter imparare dagli esiti altrui. Inoltre, avviamo progetti trasversali con team interfunzionali e interna-



Teo Noschese, Chief Human Resources Officer di Nice

ATENA

società di consulenza e formazione

Hai la necessità di formare te e i tuoi dipendenti?

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

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

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

Per informazioni:
info@atenateam.it
030 224070



zionali, nonché percorsi di accelerazione della carriera, selezionando giovani interni ed esterni per il programma **Speed Up**, che prevede un percorso biennale internazionale, tra le sedi di Nice, e la successiva assunzione in ruoli manageriali. Cerchiamo inoltre di incentivare la mobilità interna tra le filiali.

La particolare attenzione ai temi D&I è testimoniata dal progetto Women Network Globale, sviluppato in collaborazione con la Business School Cimba. Di cosa si tratta?

Nice è inclusiva per sua natura, in quanto frutto di acquisizioni internazionali e di multiculturalità. Ci siamo chiesti come migliorare e favorire la parità di genere, al fine di abbracciare una vera e propria cultura inclusiva. Inoltre, dalla compilazione del nostro primo Bilancio di Sostenibilità l'inclusività è emersa come valore aziendale, da supportare con iniziative e obiettivi concreti. Ecco l'idea di un network aziendale come strumento per favorire le nostre community, con il contributo di studenti Mba. Cimba ha messo a disposizione giovani talenti per analizzare la situazione e capire, insieme, come migliorare l'approccio D&I. Al termine di una serie di survey interne, ci hanno presentato piano strategico per innestare il cambiamento, che abbiamo subito abbracciato. L'attività pilota è dunque incentrata sul ruolo delle donne e sulla realizzazione del **Women Network**. Uno spazio di supporto e scambio assolutamente volontario, in cui confrontarsi su come bilanciare vita professionale e personale. Ma anche una fonte di ispirazione e di crescita, dove identificare argomenti da presentare al top management. Abbiamo già in programma di dedicare progetti simili anche alle persone con disabilità e di etnie diverse.

In generale, quali sono i principali progetti di formazione e welfare dedicati alle Nice People?

La formazione è fondamentale e le dedichiamo un budget significativo. Può essere "standard", con aggiornamenti tecnici o sviluppo di soft skills (es. lavorare in team, project management, digital transformation), ma anche *ad hoc* quando emergono necessità all'interno dei team. Auspichiamo che le Nice People siano protagoniste della trasformazione digitale, un pilastro del nostro business. In particolare, il Team Innovation si adopera per esplorare nuove possibilità e competenze su cui puntare. Con l'acquisizione di Nortek, per esempio, il discorso sull'intelligenza artificiale si è fatto molto più concreto, stiamo continuando a investire per aggiornare il personale dei centri R&D in tutto il mondo. Quanto ai tool per le risorse umane, cerchiamo di avvicinarci alla digitalizzazione. Nel budget 2024 ho infatti previsto

un corposo investimento per la creazione di un sistema informativo globale per gestire il people management cycle. Sul piano valoriale, promuoviamo anche la partecipazione a progetti di responsabilità sociale durante l'orario lavorativo. Un valido esempio, la giornata dedicata alla raccolta dei rifiuti lungo il fiume Piave, organizzata a giugno in collaborazione con Legambiente Treviso.

Grandi dimissioni e talent shortage. Quali sono le vostre esperienze in merito?

Questi fenomeni hanno cambiato le regole del mercato del lavoro. Ci siamo trovati ad affrontare una situazione pesante soprattutto in Nord America, ma ne ha risentito anche il mercato Ue. Oggi notiamo progressivi miglioramenti. So che si fa strada anche il tema del "grande rimpianto", non posso ancora fare statistiche, ma abbiamo iniziato a registrare casi di persone dimissionarie successivamente rientrate in azienda con rinnovato entusiasmo. La strada resta quella di comunicare, condividere valori e strategia aziendale, permettere a tutti di identificarsi nell'azienda e nella sua cultura. P

**SOLIDARIETÀ GLOBALE
CON UNICEF**

In tema di Corporate Social Responsibility, Nice ha annunciato un piano pluriennale di donazioni per supportare Unicef nelle emergenze umanitarie, a sostegno dei bambini delle zone colpite da conflitti e disastri naturali. Le Nice People saranno parte attiva del progetto, attraverso una *charity race*, chiamata **Play Nice**, che coinvolgerà tutti i dipendenti. Dalla dimensione locale a quella globale, l'azienda si impegna così a compiere azioni tangibili per rendere il mondo - come la casa per la sua mission - un posto più sicuro, equo e accogliente. A conferma di ciò, la fondazione del **Nice Donations Committee** i cui membri hanno il compito di allineare l'attività delle donazioni alla strategia Csr globale. *"Il vero impatto sociale e la sostenibilità non derivano solo dalle strategie aziendali, ma anche dalle azioni e dal coinvolgimento delle Nice People. Questa campagna rappresenta un invito a tutti i colleghi a unirsi a noi in questo impegno solidale con Unicef"*, spiega **Teo Noschese**, membro del Donations Committee di Nice. *"Il coinvolgimento non si ferma alle donazioni, ma si estende alla condivisione delle storie di chi ha bisogno del nostro aiuto. Insieme, possiamo 'Play Nice' con la consapevolezza di quanto possono essere rivoluzionari i gesti quotidiani di persone e comunità"*.



Partire dagli archetipi per motivare i dipendenti

Una cultura aziendale coesa e un ambiente di lavoro coinvolgente sono obiettivi ormai comuni a molte aziende.

E se ottenerli fosse soprattutto una questione di metodo?

Non uno solo, rigido e poco adattabile all'unicità della persona, bensì una strategia basata sulle sue attitudini

di Maria Cecilia Chiappani

Siamo ormai stanchi di ripeterlo, ma anche stavolta tocca partire da qui: la pandemia ha influenzato l'approccio al lavoro delle persone.

Un po' a causa dei nuovi modelli di ibridi e a remoto, un po' per l'evoluzione dei dipendenti stessi, oggi molto più attenti al bagaglio valoriale dell'impresa. Lato manager, diventa sempre più difficile valutare il personale e anche farlo sentire parte di un progetto condiviso.

Non a caso, dunque, nel recente studio *"Some employees are destroying value. Others are building it. Do you know the difference?"* gli esperti di McKinsey affermano che più della metà dei lavoratori dipendenti si sente

improduttiva sul lavoro. Ma a partire da questo dato, mostra anche come le aziende possano tornare a coinvolgere le persone servendosi di una serie di archetipi e potenziando l'impatto dei talenti sull'organizzazione.

Come aumentare soddisfazione e benessere?

Applicando una strategia orientata al miglioramento delle prestazioni e alla fidelizzazione. A patto, però, che i leader abbiano già compreso che le persone non sono numeri e i team non sono il risultato di una semplice



somma. Primo passo, dunque, non applicare una visione monolitica dei dipendenti, ai quali approcciarsi invece con un modello strategico segmentato. McKinsey identifica anche 6 categorie di dipendenti, “spalmate” lungo uno spettro che coprende soddisfazione, coinvolgimento, performance e benessere. E aiuta le aziende a capire quali azioni possano cambiare o mantenere la situazione. Ecco gli archetipi, che riportiamo nell’originale e più efficace vocabolo inglese e nella nostra libera traduzione:

- 1 | **Quitter: il rinunciatario;**
- 2 | **Disruptor: il perturbatore;**
- 3 | **Midly disengaged: il mediamente distaccato;**
- 4 | **Double-dipper: il doppio tuffatore;**
- 5 | **Reliable and committed: l’affidabile e impegnato;**
- 6 | **Thriving star: l’astro nascente.**

1 | **Quitter: diretti all’uscita**

Questo archetipo rappresenta tipicamente il 10% della forza lavoro di un’azienda. Talvolta capita che gli sia stata offerta un’opportunità lavorativa migliore ma, spesso, il motivo per cui cambia impiego è l’insoddisfazione. Un sentimento pervasivo, frutto del sentirsi sottovalutati. Cosa fare? L’azienda potrebbe iniziare a identificare i lavoratori a rischio prima che valutino altre offerte. Inoltre, è centrale la presenza di leader connessi con i propri team, così da monitorare il morale delle persone, farle sentire apprezzate e garantire che le retribuzioni e i benefit siano almeno alla pari con la media del mercato.

2 | **Disruptor: impegnati a demoralizzare gli altri**

Questo gruppo rappresenta statisticamente un altro 11% dei dipendenti. La sua influenza è potenzialmente molto negativa, non necessariamente come causa di azioni dirette, ma anche per il clima aziendale nel suo complesso. Queste persone risucchiano la motivazione e “buttano” lavoro extra sugli altri, minandone il morale soprattutto quando viene loro concesso un qualunque tipo di riconoscimento. I leader dovrebbero proprio evitare l’ingresso di nuove persone in questo archetipo, anche per limitare la proliferazione di senso di ingiustizia tra i migliori. E operare strategicamente per estrarre il prima possibile le persone da questa categoria, orientandole con i fatti verso un archetipo positivo. L’azione ottimale, in tal senso, è fornire opportunità di crescita professionale, magari un cambio di ruolo o di team. Inoltre, i leader non devono mai smettere di garantire il riconoscimento delle prestazioni eccellenti.

3 | **Poco impegnati: obiettivo, il minimo indispensabile**

McKinsey stima che questo gruppo costituisca circa il 32% della forza lavoro. L’archetipo si riferisce a persone assolutamente poco proattive, che decidono di fare il minimo indispensabile. In quanto insoddisfatti, non vivono adeguati livelli di benessere e prestazioni. Qui, i manager possono impegnarsi strategicamente come nel caso dei

ATENA

società di consulenza e formazione

Hai la necessità di formare te e i tuoi dipendenti?

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

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

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

Per informazioni:
info@atenateam.it
030 224070



distuptor, purché si aggiunga una maggiore flessibilità circa luogo e tempo del lavoro. La maggiore autonomia, infatti, potrebbe far riconquistare l'entusiasmo.

4 | **Double-dipper: fanno segretamente due lavori**

Si tratta all'incirca del 5% del capitale umano dell'azienda. Il doppio-tuffatore è un archetipo insolito, in quanto presente lungo tutto l'intervallo della soddisfazione. Le ragioni per cui svolge due lavori varia, infatti, a seconda del posizionamento. Il ritorno in ufficio, abbandonando lavoro da remoto o ibrido, difficilmente potrà portare miglioramenti. Al contrario, una Ral adeguata e le possibilità di crescita professionale, oltre a frenare il proliferare di questo tipo di casistica, contribuiranno notevolmente a ridurre la volontà (o la necessità) di arrotondare con altri lavori.

5 | **Affidabili e impegnati: valgono tantissimo**

Questo gruppo costituisce il 38% dei dipendenti. È composto da persone che supportano i colleghi e condividono idee anche su progetti che non le vedono direttamente coinvolte. Insomma, l'emblema della proattività che fa bene alla cultura aziendale e "contagia" altri dipendenti. Tra le azioni da intraprendere per mantenere l'engagement, sicuramente il riconoscimento del loro valore. Non solo con lavoro ibrido, smart working e benefit, ma anche dando a queste persone la possibilità di operare in un ambiente lavorativo aperto e collaborativo.

6 | **Stelle nascenti: creano valore e incentivano gli altri**

Le star dell'azienda coprono circa il 4% della forza lavoro. Sono i veri e propri talenti, quelli che aumentano concretamente e simbolicamente il valore di un'organizzazione e coniugano benessere e prestazioni su livelli elevati. Sono inoltre più resilienti e riescono a creare un equilibrio tra lavoro e vita privata. Il fatto di aver trovato significato e scopo del proprio lavoro, tuttavia, rende le stelle nascenti maggiormente esposte ai rischi del burnout. Dato che prevenire è meglio che curare, si possono pensare nuove condizioni sostenibili. Per esempio, i manager possono limitare il numero di progetti assegnati a questi talenti o limitarne la richiesta di input.

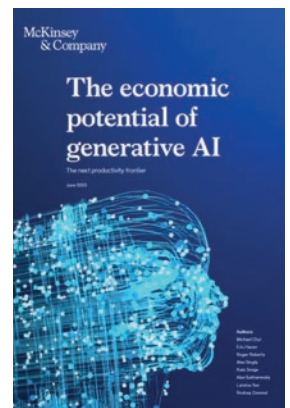
Valutare, efficientare, personalizzare

In definitiva, gli astri nascenti hanno più probabilità di prosperare nei modelli ibridi e di lavoro a distanza rispetto al ritorno in ufficio.

Basti pensare che solo il 19% di questo gruppo lavora in presenza. Il 45% predilige lo smart working e il 36% la modalità ibrida. Nel complesso, i dati evidenziano che il modello di lavoro impatta sulla capacità delle persone di bilanciare soddisfazione, impegno, benessere e prestazioni. Ma la survey di McKinsey rivela anche che solamente il 15% dei manager si sente a proprio agio nel gestire team remoti e ibridi. La vera sfida, per i leader aziendali, diventa quella di imparare a misurare, senza pregiudizi verso lo smart working, la performance dei dipendenti. La parola chiave è dunque "apertura": non farsi trovare impreparati a fronte di evoluzioni tecnologiche e nuovi approcci al lavoro. **F**

SE L'AI SPINGE LA CULTURA AZIENDALE

L'intelligenza artificiale sta modificando la natura del lavoro. Il focus delle mansioni "umane" si sta spostando verso compiti sempre più innovativi, richiedendo creatività, collaborazione, problem solving e capacità di gestione. Come coesistere e, anzi, aumentare il valore dell'azienda? Un altro articolo di McKinsey, intitolato "The economic potential of generative AI: the next productivity frontier" suggerisce che i dipendenti possano efficientare la gestione dei progetti proprio grazie a questo strumento. Affidando all'AI le attività connesse alla classificazione dei dati, allocando il tempo a esse normalmente dedicato agli aspetti più strategici. A beneficio del benessere psicofisico e della soddisfazione delle persone. Importante sottolineare, tuttavia, la necessità di preparare le persone sia dal punto di vista del proprio ruolo, sia nello specifico delle attività svolta tramite l'intelligenza artificiale, senza dimenticare la formazione per utilizzare correttamente le tecnologie emergenti.





Una roadmap per gli HR

*L'automazione delle risorse umane può aiutare gli HR manager a fare scelte migliori per le proprie organizzazioni. Lo conferma una ricerca di **Idc** commissionata da **Workday**.*

di Cleopatra Gatti

Negli ultimi anni il mondo HR si è notevolmente evoluto e oggi non si limita più all'esecuzione di processi come l'amministrazione, il reclutamento, l'assunzione o il licenziamento del personale e la valutazione delle performance dei dipendenti.

La funzione Risorse Umane si concentra oggi principalmente sull'ottimizzazione dell'esperienza complessiva dei dipendenti, promuovendo diversità, equità e inclusione, oltre che sulla formazione e la qualificazione dei dipen-

denti, fornendo consulenza e reporting dettagliati, e sulla guida della comunicazione interna. La sfida principale per i dipartimenti HR è che non riescono ad aumentare l'organico per far fronte a questi nuovi carichi di lavoro, oltre ad avere difficoltà a trovare il personale per svolgere le tradizionali attività HR. Ecco perché gli HR dovrebbero considerare l'automazione essenziale nel supportare i propri dipartimenti, che sono sempre più impegnati ad affrontare le nuove sfide in modo efficace e a spostare l'attenzione su attività che creino valore.

« | **RESPONSABILI HR** SI RENDONO CONTO
CHE L'**AUTOMAZIONE È ESSENZIALE** PER AIUTARE I **PROPRI DIPARTIMENTI**
AD AFFRONTARE EFFICACEMENTE NUOVE SFIDE
E A **SPOSTARE L'ATTENZIONE** SU ATTIVITÀ CHE CREINO **VALORE** »

La trasformazione del ruolo HR

Workday, fornitore di applicazioni cloud aziendali per la gestione delle risorse umane, ha recentemente incaricato **Idc** di condurre uno studio volto a indagare il “sentiment” circa l'automazione nella funzione HR e a supportare le organizzazioni nella loro transizione verso un futuro orientato ai risultati. *“Come mostra la ricerca Idc, questo è un momento importante per l'HR, poiché la sua funzione assume un ruolo molto più incentrato sul business, passando da pure mansioni amministrative e di gestione dei costi al contribuire attivamente a creare valore per l'azienda. Per rendere possibile questa trasformazione verso un HR orientato ai risultati, è fondamentale digitalizzare i processi e le attività tradizionali che hanno sempre fatto parte del mandato dell'HR. È per questo che gli HR leader stanno cercando tecnologie e strumenti software come Workday Human Capital Management per supportare la loro trasformazione digitale e soddisfare queste nuove esigenze. In Workday supportiamo con successo molte aziende di alto profilo nell'area Emea provenienti da diversi settori, utilizzando le nostre sofisticate ma accessibili soluzioni integrate di AI e ML”* ha affermato **Richard Doherty**, Senior Director Product Marketing.

Aree chiave per l'automazione HR

Secondo lo studio di Idc le aziende che desiderano abbracciare l'automazione delle risorse umane e la transizione verso un futuro orientato ai risultati devono concentrarsi su cinque aree chiave.

1 | Workforce Operations

Garantire l'efficienza nell'amministrazione dei dipendenti, l'accuratezza delle buste paga, l'impiego dei dipendenti adeguati al momento e nel luogo giusti e una visione inclusiva dei lavoratori temporanei sono aree fondamentali, perlopiù caratterizzate da compiti ripetitivi. L'automazione può apportare miglioramenti notevoli in ciascuna di queste aree.

2 | Attraction & Retention

L'attraction è passata dall'identificazione e selezione dei candidati migliori alla semplice acquisizione di nuovi dipendenti in un mercato del lavoro sempre più ristretto. In un contesto HR orientato ai risultati, significa che le organizzazioni devono essere attrattive sul mercato, il processo di reclutamento deve essere snello e l'onboarding produttivo e rapido.

3 | Workforce Transformation

Aiutare i dipendenti a crescere attraverso l'apprendimento e la formazione per soddisfare i nuovi requisiti richiesti dalle aziende. Questo processo dovrebbe essere guidato dalle competenze e dalle esperienze dei dipendenti, dalle posizioni aperte disponibili, dai lavori e dai progetti in corso, nonché dalla direzione in cui ciascun dipendente vorrebbe evolvere la propria carriera. Molte organizzazioni preferiscono riqualificare e migliorare le competenze dei propri dipendenti invece di reclutare nuove risorse che abbiano le competenze desiderate.

4 | Measurement, Insights & Agility

La misurazione e gli insight sono fondamentali per l'HR, poiché consentono di migliorare sia l'efficacia sia la rilevanza della strategia aziendale. Le temute valutazioni delle performance dovrebbero trasformarsi da valutazioni annuali a un coaching continuo basato sui dati. Una rigida gerarchia dovrebbe essere abbattuta e sostituita da team inter-funzionali orientati ai risultati aziendali e al benessere del cliente. La gestione delle retribuzioni evolve da accordi individuali complessi a politiche retributive più chiare ed equamente applicate.

5 | Future-Proofing HR Department

L'AI diventa determinante per il monitoraggio delle metriche HR in tempo reale. Questa progressione richiede una collaborazione più stretta tra risorse umane, IT e altri dipartimenti per integrare le tecnologie e consentire un'interpretazione efficace dei dati. In questo contesto è essenziale migliorare le competenze del team HR nell'analisi dei dati, nell'apprendimento automatico e nella tecnologia HR. **F**



Un gioco da ragazze

*Il caso di **Bologna Game Farm**, un progetto per lo sviluppo del settore videoludico promosso da Regione Emilia-Romagna e Comune di Bologna, ben rappresenta l'evoluzione di un comparto che, tradizionalmente pensato "al maschile", si sta arricchendo di **figure femminili** a vari livelli e per diversi profili professionali. Parlano le protagoniste.*

di Virna Bottarelli

Bologna Game Farm è un progetto per lo sviluppo del settore videoludico promosso da Regione Emilia-Romagna e Comune di Bologna.

L'iniziativa è coordinata dal **Comune di Bologna** e realizzata con **Art-Er**, acceleratore dedicato a startup innovative e hub dell'ecosistema regionale, a supporto della creazione d'impresa nell'ambito delle industrie culturali e creative. All'iniziativa, che nel 2023 ha visto la sua seconda edizione, hanno collaborato **IncrediBol!** e **Idea**, (*Italian Interactive Digital Entertainment Association*), che ha dato il proprio supporto tecnico. Anche

quest'anno sono stati selezionati quattro studi di sviluppo di videogiochi dell'Emilia-Romagna, premiati con un contributo di 30mila euro e un percorso di accelerazione presso le Serre di Art-Er. Perché ne parliamo su *Forme*? Perché quello del gaming è uno dei settori che stanno vedendo aumentare la componente professionale femminile e il caso di **Bologna Game Farm** spicca proprio per questo motivo: sono diverse le donne coinvolte nel progetto, a tutti i livelli. Ecco l'esperienza di alcune di loro: **Sara De Martini**, Project Manager di Bologna Game Farm; **Thalita Malagò**, Direttrice Generale di Idea;

Giulia Scatasta, Game Producer e UI/UX Designer di Studio Pizza, una delle realtà premiate all'ultima edizione di Bologna Game Farm; **Melania Ugolini**, Legale rappresentante, Direttore artistico e Game designer di Kodama Studio, altra azienda che si è aggiudicata il contributo di Bologna Game Farm.

Sara De Martini

Laureata in Scienze Politiche all'università degli Studi di Milano e con un master in Organizzazione e gestione delle risorse umane, **Sara De Martini** si trasferisce a Bologna nel 2002, quando inizia a lavorare nel Settore Attività Produttive del

Comune. Dal 2015 fa parte dello staff di IncrediBol!, il progetto da cui è nata, nel 2021, Bologna Game Farm. *“Nel 2016 è nata l'esigenza da parte del Settore Cultura del Comune di Bologna e della Regione di conoscere in modo più approfondito questo segmento delle industrie culturali, che stava avendo un notevole sviluppo, con un lavoro di mappatura e creazione di network che ci ha permesso di capire le reali dimensioni e struttura di questo specifico settore nella nostra regione”*, spiega. *“I risultati ottenuti ci hanno portati nel 2021 a lanciare il progetto pilota Bologna Game Farm, la prima azione pubblica di sostegno al settore degli sviluppatori di videogiochi della nostra Regione, di cui mi sono occupata direttamente”*.

Come funziona Bologna Game Farm?

Attraverso un bando pubblico annuale, Bologna Game Farm seleziona quattro team di sviluppo che devono avere una sede operativa in Emilia-Romagna ed essere già costituiti come liberi professionisti o imprese. I progetti vengono valutati da una commissione e si è scelto di inserire un criterio di premialità per la 'componente femminile'. I quattro vincitori vengono premiati con un



Sara De Martini,
Bologna Game Farm

contributo in denaro a fondo perduto fino a 30.000 euro ciascuno e con un percorso di accelerazione della durata di un anno, definito in collaborazione con il nostro partner tecnico Iidea. Ad oggi abbiamo selezionato otto team. Due team della prima edizione hanno già trovato un publisher e uno ha scelto la strada dell'auto pubblicazione.

È stato impegnativo ritagliarsi uno spazio in un settore tradizionalmente “maschile” o quello del gaming come “lavoro per uomini” è un falso mito?

Durante il primo anno di percorso di accelerazione di Bologna Game Farm ero l'unica “quota rosa” presente. I quattro team vincitori, i mentor provenienti da aziende sparse su territorio nazionale, il coordinatore e i due tutor del percorso di accelerazioni appartenevano tutti all'universo maschile. Il secondo anno è andata meglio, sono arrivate Melania di Kodama Studio e Giulia di Studio Pizza, arricchendo Bologna Game Farm dello sguardo e della creatività femminili. Credo che questo gap nasca dalle scelte di percorso scolastico superiore e, ancor più, universitario: nei licei scientifici con indirizzo scienze applicate il numero di ragazze è nettamente inferiore a quello dei maschi, una differenza che si acuisce nelle facoltà universitarie di tipo tecnico. Lo sviluppo di videogiochi ha una parte tecnologica fortissima e, di conseguenza, nei team di sviluppo la quasi totalità dei ruoli di programmatore e ruoli tecnici in generale è ricoperta da maschi. Nei fatti, non è stato comunque difficile ritagliare il mio spazio e vedere riconosciuto il mio ruolo, anzi, ho trovato grande disponibilità e accoglienza da parte di tutti nell'aiutarmi a entrare nelle meccaniche e parti prettamente operative che

compongono il processo di creazione di un videogioco. E questa stessa disponibilità e predisposizione a collaborare le ho trovate in generale in tutte le persone che lavorano nel settore dei videogiochi. L'unica difficoltà che ho incontrato è stata comprendere il linguaggio tecnico: in più di un'occasione mi sono trovata davanti a una nuvola di parole fatta di acronimi e termini tecnici in alcun modo intuitibili senza sottotitoli. Oggi, però, posso dire essere ben integrata in questo affascinante e complesso mondo: capisco anche i giochi di parole nerd che richiedono un livello di comprensione professionale!

Thalita Malagò

Avvocatessa specializzata in diritto della proprietà intellettuale e dell'innovazione, Thalita Malagò è entrata in Aesvi, quella che oggi è Iidea (*Italian Interactive Digital Entertainment Association*), nel 2005 come Segretario Generale. Dal 2018 ricopre il ruolo di Direttrice Generale e ne coordina il programma e le attività. Per lei le porte del settore gaming si sono aperte negli anni in cui era in forze presso Microsoft Italia: *“Lavoravo nel dipartimento affari legali e istituzionali e, tra le diverse mansioni che*



Thalita Malagò, Iidea

mi erano state affidate, c'era anche la consulenza legale alla divisione che proprio nel 2002 stava curando il lancio di Xbox in Italia”.

Come è stato l'impatto con l'universo dei videogiochi? Per quanto riguarda l'equilibrio di genere, le cose stanno cambiando?

Mi si è aperto un mondo, lo ricordo come uno dei periodi più interessanti e intensi del mio percorso professionale. Questa esperienza è stata fondamentale per poter svolgere al meglio l'attività di promozione e di rappresentanza delle istanze del settore dei videogiochi in ambito politico istituzionale nei primi anni di lavoro in associazione. È un dato di fatto che nel settore dei videogiochi ci sia una grande presenza di forza lavoro maschile, ma rispetto alla mia esperienza personale non posso dire di aver avuto delle difficoltà in quanto donna. Nel corso degli anni sono stata sempre valutata per i risultati raggiunti, mai per il mio genere, e mi sono stati affidati ruoli di responsabilità crescente. Paradossalmente, è stato più sfidante, a volte, essere presi sul serio all'esterno del settore. La presenza di donne nel settore, tuttavia, sta costantemente aumentando nel corso degli anni e vediamo, in particolare, sempre più professioniste anche in ruoli di responsabilità. Questo può essere un effetto positivo della maggiore attenzione all'inclusività e alla parità di genere all'interno del settore a livello internazionale. Sono numerose e importanti le iniziative in tutto il mondo su questi temi: un anno fa, ad esempio, Iidea ha lanciato in Italia la localizzazione di una guida di Women in Games per aiutare le aziende a “costruire un campo da gioco equo” favorendo al proprio interno lo sviluppo di ambienti capaci di valorizzare la diversità e di promuoverla.

Di che cosa si occupa Iidea?

Iidea è l'associazione che rappresenta l'industria dei videogiochi in Italia. È stata fondata nei primi anni 2000 e oggi rappresenta oltre 100 aziende di videogiochi, tra cui titolari di piattaforme, editori, sviluppatori di videogiochi e operatori esports. Iidea opera in diversi campi: realizza ricerche sul settore dei videogiochi in Italia; cura le relazioni con le istituzioni pubbliche a livello nazionale, regionale e locale; realizza iniziative per creare un ecosistema sostenibile per lo sviluppo del business, tra cui, ad esempio l'evento di riferimento per i produttori di videogiochi italiani First Playable; supporta l'internazionalizzazione dell'industria videoludica locale partecipando alle più importanti manifestazioni internazionali; promuove l'uso responsabile dei videogiochi attraverso il suo portale per le famiglie e gli educatori Tuttosuivideogiochi.it. A livello europeo, Iidea è membro di Video Games Europe, federazione che rappresenta l'industria dei videogiochi in Europa, e di Egdf (*European Game Developers Federation*).

Giulia Scatasta

“Approdare nel settore del gaming è stato per me un modo di riavvicinarmi alle mie passioni sfruttando appieno il mio percorso di formazione, da cui mi ero in parte distaccata per mancanza di prospettive occupazionali”.



Giulia Scatasta, Studio Pizza

narmi alle mie passioni sfruttando appieno il mio percorso di formazione, da cui mi ero in parte distaccata per mancanza di prospettive occupazionali”. racconta **Giulia Scatasta**, una laurea magistrale in Cinema Televisione e Produzione Multimediale e un diploma di Doppiaggio presso l'Accademia Nazionale del Cinema di Bologna. *“Negli ultimi anni ho lavorato per il Biografilm Festival come Assistente all'ufficio Contenuti Editoriali, per Ono Arte come graphic designer e come Supervisor e In-vigilator per diversi centri Cambridge English Exams di Bologna. Durante il lockdown del 2020 io e il mio compagno abbiamo realizzato Rave Card Game, un gioco di carte a tema feste, tuttora in commercio, e mi sono occupata delle grafiche, della realizzazione del sito e della gestione delle pagine social. Lo scorso anno abbiamo iniziato a lavorare alla demo di Monster Chef e siamo stati selezionati come uno dei team vincitori della Bologna Game Farm”.*

Ci parli di Studio Pizza e del tuo ruolo al suo interno?

Studio Pizza è uno studio di sviluppo videogiochi B2C. Siamo sei sviluppatori, uniti dalla convinzione che i videogiochi indie siano il futuro, che l'Italia abbia molto da dimostrare e la pizza sia buonissima. In questo momento stiamo lavorando a Monster Chef, il nostro primo videogioco. Facendo parte di un piccolo team svolgo tre ruoli principali: come Game Producer mi occupo di supervisionare lo sviluppo di Monster Chef, di guidare il team al raggiungimento di specifici obiettivi settimanali e mensili e di gestire le risorse e il budget, oltre che di essere il punto di contatto con gli editori; come UI Designer progetto gli elementi visivi con cui il giocatore in-

teragisce, come i menu, i pulsanti, le barre delle informazioni e i punti di riferimento visivi, con l'obiettivo di creare un'interfaccia utente intuitiva e accattivante che permetta ai giocatori di avere la migliore esperienza di gioco possibile; infine, come UX Designer, progetto insieme al Game Designer i flussi di gioco e l'ottimizzazione delle meccaniche, in modo che risultino intuitive e coinvolgenti.

Pensi che ci siano caratteristiche di questa professione più in sintonia con l'universo femminile?

Non credo che i ruoli che svolgo all'interno del team possano essere intrinsecamente associati a un genere specifico; possono essere svolti con successo da individui di qualsiasi genere. Tuttavia, ci sono alcune caratteristiche e competenze che possono essere in sintonia con il mondo femminile, così come con il mondo maschile. Alcune di queste caratteristiche possono includere l'empatia, la capacità di collaborare e comunicare in modo efficace, una predisposizione all'organizzazione e alla pianificazione, l'espressione della propria creatività e una propensione al pensiero critico, che sono tuttavia caratteristiche e competenze non limitabili a un genere specifico: sia uomini sia donne possono eccellere in questo ambito in base alle loro abilità ed esperienze personali. La diversità di prospettive e competenze è spesso vantaggiosa in un'industria creativa come quella dei videogiochi, perché contribuisce a stimolare l'innovazione e a creare esperienze di gioco più ricche.

Melania Ugolini

Anche per **Melania Ugolini**, laureata all'Accademia di Belle Arti di Urbino presentando un progetto sui videogiochi come strumento di

promozione turistica di una città, il 2020 è stato un anno di svolta: *“La pandemia mi ha costretto a casa e mi ha permesso di ricordarmi che cosa volessi fare veramente nella vita”*, dice parlando della propria formazione accademica e della propria esperienza professionale. *“Sono approdata al settore del gaming da appassionata: ho sempre accarezzato l'idea di creare un titolo tutto mio. Nel 2017 ho partecipato come pixel artist a un videogioco, senza però proseguire la collaborazione perché troppo impegnata con la mia professione di grafica. Nel 2018 ho conosciuto Daniele, che a breve diventerà il mio socio, e nel 2022 abbiamo deciso di partecipare alla Bologna Game Farm. Vincere quel bando è stato un passo importante per intraprendere ufficialmente la carriera di sviluppatori; ricordo ancora l'emozione della chiamata ricevuta da Bologna per dirci che sì, avevamo vinto: indescrivibile!”*

Di che cosa si occupa Kodama Studio, la tua azienda, e qual è il tuo ruolo al suo interno?

La mia impresa è nata come agenzia grafica e di comunicazione; il prossimo anno però apriremo ufficialmente la software house per videogiochi e app, ma non esclu-



Melania Ugolini, Kodama Studio

diamo di integrare anche la parte di comunicazione, che in questo settore si è rivelata una risorsa importante. In Kodama Studio sono Game Designer e direttrice artistica. Il Game Designer determina le meccaniche di personaggi e ambienti, creando un ecosistema che renda un videogioco prima di tutto un gioco. Come direttrice creativa, invece, devo assicurarmi che l'arte del prodotto possa immergere il giocatore nel giusto mood, fornendogli quindi un'esperienza a 360°.

Uomini e donne nel gaming: ha ancora senso, oggi, fare questa distinzione?

Penso che questo settore un tempo sia stato soprattutto maschile, ma perché in passato la distinzione di “ruoli di genere” era indubbiamente più forte, ed eravamo in un contesto culturale divisivo, che oggi stiamo fortunatamente smantellando pezzo per pezzo. Il lavoro è lavoro, ed è aperto a tutte e tutti; la produzione videoludica non è esente da questo, quindi, ad oggi, non lo definirei più un “lavoro per uomini”. L'ambiente che si è formato nel mio team, ma che posso respirare un po' in generale in questo tipo di industria, mi porta a valutare ed apprezzare i collaboratori a prescindere dal loro genere. Credo che noi donne possiamo fare videogiochi e specializzarci in arte così come in programmazione, purché seguiamo la nostra realizzazione personale: è lì il nostro vero potenziale, nella soddisfazione interiore che ognuna di noi desidera raggiungere. E possiamo esprimerci al meglio portando il nostro punto di vista, la nostra storia personale, che può essere raccontata nei videogiochi fornendo spunti di riflessione che aiutino a creare storie originali, personaggi più profondi, situazioni mai considerate prima d'ora. **F**



Laura Premoli,
General Manager
Grünenthal Italia

Impegnati a far star bene le persone

Grünenthal è una multinazionale farmaceutica
che si è posta il nobile obiettivo di lavorare
per un **“mondo libero dal dolore”**.

*Il suo impegno, però, è rivolto a far stare bene anche le persone
che lavorano al suo interno, in un’ottica di pari opportunità e,
più in generale, di sostenibilità. Ce ne parla
Laura Premoli, General Manager della filiale italiana.*

di Virna Bottarelli

Grünenthal è una multinazionale farmaceutica tedesca che si occupa di ricerca, sviluppo, produzione e commercializzazione di farmaci nell’area della terapia del dolore.

Nel nostro Paese è presente con 600 persone operanti nella filiale **Grünenthal Italia** e nello stabilimento produttivo di Origgio (VA), un’eccellenza impegnata in

servizi di produzione, assemblaggio e confezionamento, anche per conto terzi. Nel 2023 l’azienda ha ottenuto la certificazione per la parità di genere da Bureau Veritas Italia, che ha valutato e giudicato conformi ai requisiti della norma Uni/Pdr 125:2022 le misure e il sistema di gestione dell’organizzazione adottati al suo interno. *“Siamo stati una delle prime aziende del com-*

parto farmaceutico, nei primi mesi del 2023 ad ottenere la certificazione di Bureau Veritas. È un riconoscimento importante e innovativo, che ci è stato conferito al termine di un percorso di valutazione iniziato nel 2022 che ha analizzato diversi aspetti della cultura aziendale e dell'indirizzo strategico. Tra questi cito i processi di selezione, gestione della carriera e crescita interna; le tutele relative all'equità, alla conciliazione dei tempi vita-lavoro e alla genitorialità oltre che le azioni previste a medio termine e la relativa governance. La certificazione per la Parità di Genere valida, quindi, scrupolosamente, le pratiche, lo stato dell'arte e quanto realizzato ad oggi con successo in questo ambito e ci pone l'obiettivo di continuare a migliorarci. È una sfida che siamo pronti ad accettare come team", dice Laura Premoli, General Manager della filiale italiana del Gruppo, dalla quale ci facciamo raccontare qualcosa di più sull'azienda e i suoi valori.

Può parlarci brevemente della vostra azienda e della sua mission?

La nostra azienda ha una lunga tradizione e un ineguagliabile expertise nell'area del dolore. Negli ultimi anni abbiamo trasformato radicalmente la nostra strategia, le attività e la cultura, raggiungendo diversi traguardi. Nel perseguire la vision di un mondo libero dal dolore, abbiamo esteso il nostro ampio portfolio di farmaci per la gestione del dolore e delle malattie correlate, che sono attualmente venduti in oltre cento Paesi e abbiamo rinforzato la pipeline di farmaci in fase di sviluppo, che potranno rappresentare il futuro della terapia del dolore. Una delle molecole attualmente in fase di sviluppo clinico, resiniferatoxin, ad esempio, ha recentemente ricevuto la prestigiosa Breakthrough Therapy Designation dall'americana Fda. Siamo impegnati anche in iniziative a sostegno della ricerca, come l'E-FIC-Grünenthal Grant, che supporta giovani in tutto il mondo aiutandoli a sviluppare nuovi progetti di ricerca sul dolore. Fra i tre giovani premiati quest'anno, tra l'altro, c'era anche una ricercatrice italiana, che sta studiando su un modello predittivo delle fluttuazioni del dolore.

Oltre ad avere ottenuto la certificazione per la parità di genere, Grünenthal è stata anche classificata "Best Workplace for Women 2023": quali fattori vi hanno consentito di ottenere questo riconoscimento?

Ci sforziamo nel creare un ambiente lavorativo positivo, all'interno del quale tutte le persone e le loro molteplicità, ogni giorno, si sentano apprezzate, rispettate,

incluse e autorizzate a fare del loro meglio, portando grandi idee e sviluppando il loro pieno potenziale. Il nostro approccio si basa sul riconoscimento del merito e sull'apprezzamento ed è aperto, rispettoso ed inclusivo, come descritto nella Policy che abbiamo dedicato alla Parità di Genere. Siamo orgogliosi di rappresentare per i nostri dipendenti un "Great Place to Work", come certificato da Great Place to Work Italia e di essere stati inclusi da Great Place to Work tra i "Best Workplaces for Women 2023", ossia di essere tra le 20 migliori aziende per cui lavorare in Italia secondo le opinioni delle donne. Il nostro senso di responsabilità e il sistema valoriale forgiato la cultura interna dedicata ai dipendenti, focalizzata sull'inclusione e sulla parità, sul rispetto e sull'ascolto. Grünenthal Italia è un'organizzazione tesa al miglioramento continuo e alla costruzione di team a elevate competenze e performance. Registriamo un bilanciamento positivo tra le figure femminili e quelle maschili, un risultato positivo in ottica di gender equality, che si ritrova anche nella leadership al femminile ai vertici aziendali. Ma non è solo una questione di numeri: nel sostenere i nostri valori e le nostre ambizioni, ci impegniamo anche a strutturare piani di sviluppo e opportunità di crescita interna, anche per le posizioni apicali.

Ha citato "il vostro senso di responsabilità". Può dirci come si concretizza anche rispetto al contesto in cui operate?

Gli impegni sopra citati si integrano con diverse iniziative di responsabilità dedicate ai pazienti, alle persone e all'ambiente, che implementiamo in Italia e in tutti i Paesi nei quali operiamo. Condurre le nostre attività in modo responsabile è, infatti, una parte fondamentale della nostra strategia aziendale e della nostra cultura e aspiriamo a garantire un impatto positivo per i pazienti, i dipendenti, la classe medica e le istituzioni, i partner e, più in generale, nelle aree e nelle comunità dove operiamo. Per far sì che ciò accada in tutte le nostre realtà, abbiamo istituito a livello globale un programma olistico di responsabilità aziendale, pubblichiamo periodicamente rapporti sulla responsabilità e sulla sostenibilità e veniamo valutati da agenzie esterne esperte in tematiche Esg. Siamo quindi orgogliosi che l'ultima valutazione di Sustainalytics, uno dei principali fornitori di rating del rischio Esg, collochi Grünenthal in una posizione leader - nel nostro sottosettore farmaceutico - per la gestione delle tematiche ambientali, sociali e di governance, con un basso profilo di rischio Esg e con punteggi ancora più alti rispetto alla valutazione precedente. **F**



Si deve fare di più

Solitamente si fa luce su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro quando si verificano eventi funesti o in concomitanza di campagne di sensibilizzazione. Ma per diffondere quella cultura della sicurezza di cui, purtroppo, il nostro Paese scarseggia, serve un impegno maggiore.

di Virna Bottarelli

L'ultimo evento, tragico, che ha riportato in prima pagina il tema della sicurezza sul lavoro è quello di Brandizzo, località in provincia di Torino, dove, nella notte tra il 30 e il 31 agosto 2023, cinque operai, dipendenti della società Sigifer, sono stati travolti e uccisi da una locomotiva, mentre facevano manutenzione sui binari della ferrovia. Il caso è stato uno dei primi di cui si è interessata la Commissione Parlamentare di Inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e sulla tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro pubblici e privati. La Commissione è stata istituita nel giugno 2023 ed è entrata in funzione in agosto. A presiederla è l'onorevole Chiara Gribaudo, che nei giorni successivi

ai fatti di Brandizzo ha ricordato ai microfoni di Radio Radicale quanto sia importante *“non disinvestire sulla sicurezza del lavoro”*. La Commissione ha avviato un'inchiesta, tenuto audizioni, ascoltato testimonianze, raccolto documenti e il fascicolo è tuttora aperto. *“La sicurezza non può essere concepita come un onere burocratico e non si può risolvere questa tragedia archiviandola come un errore umano”*, ha detto ancora Gribaudo. *“C'è una pressione su determinati tipi di lavori, rispetto ai quali tempistiche, stress e non accertamento delle procedure non aiutano. Serve una strategia nazionale, anche alla luce degli importanti investimenti che sono in corso nei cantieri aperti grazie al Pnrr, e occorre fare un serio ragionamento sui subappalti, che spesso producono lavoro di bassa qualità e formazione non adeguata.*

Spero che da questa tragedia si riesca a cogliere l'opportunità di fare un salto di qualità sull'attenzione che si deve dedicare alla sicurezza sui luoghi di lavoro". Altre parole significative a commento di quanto accaduto a Brandizzo sono quelle pronunciate più recentemente, in occasione di un convegno sul tema, da **Giovanni Luciano**, presidente del Consiglio di Indirizzo e Vigilanza di **Inail**: *"Mi chiedo se sia corretto, ancora oggi, che la catena di comando passi solo per indicazioni date al telefono e non vi sia la possibilità che ogni operaio, prima di mettersi sui binari, non riceva, attraverso un sensore, ad esempio, un avvertimento che gli dica di farlo o meno. Si parla tanto di prevenzione, ma se non si investe per realizzarla concretamente non si risolve il problema".*

I numeri della sicurezza

Il problema, in effetti, è lontano dall'essere risolto. A dirlo sono i numeri. I dati Inail relativi ai primi nove mesi del 2023 indicano 430.829 denunce di infortu-

nio, un numero sempre elevato, anche se in calo di quasi il 20% rispetto allo stesso periodo del 2022. Le denunce sono diminuite in quasi tutti i settori produttivi, fanno eccezione alcuni segmenti del comparto manifatturiero, che segnano invece degli incrementi (bevande, fabbricazione di autoveicoli, abbigliamento e prodotti chimici). Sono diminuite rispetto all'anno precedente anche le denunce di infortunio con esito mortale: 761 rispetto alle 790 del 2022. Il dato, che rivela una media al di poco sotto della soglia delle tre vittime al giorno, non è certo consolante, anche perché il decremento ha riguardato i casi in itinere, scesi da 216 a 168, mentre quelli avvenuti in occasione di lavoro sono passati da 574 a 593. Sono aumentate anche le malattie professionali protocollate: 53.555, quasi diecimila in più rispetto allo stesso periodo del 2022 (+21,9%). Per gli uomini il dato è passato da 32.407 a 39.372 e per le donne da 11.526 a 14.183. Le patologie del sistema osteo-muscolare e del tessuto connettivo, quelle del sistema nervoso e dell'orecchio continuano a rappresentare, anche nei primi nove

LEGGE 85/2023 E SICUREZZA

La legge del 3 luglio 2023 n. 85 ha convertito, con modifiche, il cosiddetto Decreto Lavoro del maggio scorso. Alcune di queste riguardano disposizioni in tema di salute e sicurezza sul lavoro, la cui fonte principale resta il T.U. del 2008. È introdotto l'obbligo in capo al medico competente di richiedere al lavoratore la cartella sanitaria rilasciata dal precedente datore di lavoro, del cui contenuto dovrà tenere conto ai fini della formulazione del giudizio di idoneità. L'obbligo deve essere adempiuto in occasione della visita medica preventiva o della visita medica preventiva in fase pre-assuntiva e salvo sia oggettivamente impossibile il reperimento della menzionata cartella. Oltre a rifinanziare il Fondo di sostegno per le famiglie delle vittime di gravi infortuni sul lavoro, incrementato, per l'anno 2023, di 5 milioni di euro, la legge di conversione

del decreto ha introdotto anche delle modifiche al Testo Unico, come l'inserimento, tra i requisiti professionali che il coordinatore per la progettazione e il coordinatore per l'esecuzione dei lavori devono possedere alternativamente, del possesso della laurea in Tecniche della prevenzione nell'ambiente e nei luoghi di lavoro. Un'altra novità riguarda nello specifico la scuola e prevede l'estensione e razionalizzazione della tutela Inail per studenti e docenti. Per gli studenti la copertura assicurativa, finora limitata alle sole esperienze tecnico-scientifiche o alle esercitazioni pratiche o di lavoro, si applica a tutti gli eventi avvenuti all'interno dei luoghi di svolgimento delle attività didattiche o laboratoriali o nell'ambito delle attività programmate dalle scuole di ogni ordine e grado o dagli istituti di istruzione e formazione, con l'esclusione degli infortuni in itinere. Agli insegnanti, invece, è stata estesa la stessa tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali garantita ai lavoratori dipendenti, compresi gli infortuni in itinere. Si tratta di novità in corso di attuazione, per l'anno 2023-2024, di cui sarà poi valutato l'impatto. Lo stesso decreto ha anche istituito un Fondo per il sostegno economico ai familiari degli studenti vittime di infortuni mortali in occasione delle attività formative e durante i percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (**Ptco**), con una dotazione di 10 milioni di euro per il 2023 e di due milioni dal 2024.



mesi del 2023, le prime tre malattie professionali denunciate, seguite dai tumori e dalle patologie del sistema respiratorio.

Fabrizio D'Ascenzo, che guida Inail in qualità di commissario straordinario, lo scorso 4 ottobre, in occasione della presentazione al ministro del Lavoro della relazione annuale 2022, ha ribadito la necessità di "pianificare efficaci e mirate strategie" per abbattere il numero degli infortuni e delle malattie professionali. Va detto che la missione dell'Istituto si ispira alla "Strategia europea per la salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027" e all'Agenda Onu 2030 e non può non tenere conto dei cambiamenti determinati dalle grandi trasformazioni del mondo del lavoro: l'evoluzione demografica e l'invecchiamento, la transizione verde e digitale, la robotizzazione dell'industria e della logistica, il lavoro agile e il cambiamento climatico, che espone sempre di più i lavoratori a temperature torride ed eventi atmosferici estremi. Sono diverse le iniziative in linea con questo principio di prevenzione, a cominciare dal bando Isi, grazie al quale, a partire dal 2010, Inail ha stanziato complessivamente oltre tre miliardi di euro a fondo perduto per sostenere le imprese nella realizzazione di progetti di miglioramento dei livelli di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Con l'edizione 2022, che ha messo a disposizione 333,4 milioni di euro, sono aumentate le risorse per la bonifica da materiali contenenti amianto, da 74 a 86,5 milioni di euro, mentre lo stanziamento di 10 milioni riservato ogni anno a specifiche attività delle micro e piccole imprese è stato destinato al comparto ristorazione, tra i più penalizzati dagli effetti della pandemia, che nell'ultimo quinquennio ha registrato un'elevata frequenza di infortuni. Parallelamente alle iniziative volte a sostenere le piccole e medie imprese, a partire dall'aprile 2022 l'Inail ha promosso anche la sottoscrizione di protocolli d'intesa con grandi gruppi industriali coinvolti nella realizzazione delle opere previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, per la progettazione di azioni congiunte finalizzate alla prevenzione degli infortuni, anche attraverso la sperimentazione di tecnologie innovative. In particolare, sono stati siglati accordi con Ferrovie dello Stato italiane, Aeroporti di Roma, Autostrade per l'Italia, Enel ed Eni.

Per rafforzare la sicurezza nei luoghi di lavoro serve anche fare ricerca e Inail si occupa anche di questo: con la pubblicazione del "**Bando Bric 2022**" (*Bando ricerche in collaborazione*) sono stati attivati progetti con oltre 200 partner per più di 11 milioni di euro. E non manca l'impegno anche in attività di formazione e informazione, considerate leve essenziali per

promuovere azioni di prevenzione mirate e diffondere una cultura della salute e sicurezza. Con il bando formazione 2022, in particolare, l'Inail ha messo a disposizione circa 14 milioni di euro per finanziare progetti destinati ai lavoratori, ai loro rappresentanti per la sicurezza a livello aziendale (Rls), territoriale (Rlst) o di sito produttivo (Rlssp), e ai responsabili del servizio di prevenzione e protezione (Rspp).

Che cosa si fa in Europa

Nel 1994 l'Unione europea ha istituito l'**EU-OSHA** l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro. L'ente ha sede a Bilbao, in Spagna, e riunisce rappresentanti della Commissione europea, dei governi degli Stati membri, delle organizzazioni di datori di lavoro e di lavoratori esperti in ciascuno degli Stati membri dell'UE e di altri paesi. Oggi l'Agenzia è particolarmente focalizzata sul tema della sicurezza nel contesto della trasformazione digitale che ha interessato il mondo del lavoro. Come ha detto **William Cockburn Salazar**, direttore esecutivo dell'Agenzia: "Mentre la trasformazione digitale dell'Europa procede a gonfie vele, il suo impatto sulle imprese e sui lavoratori è ben lungi dall'essere pienamente compreso. Sorprendentemente, solo nel 24 % degli ambienti di lavoro si è discusso del suo potenziale effetto sulla sicurezza e la salute dei lavoratori. Vi è quindi un'urgente necessità di cogliere le opportunità e individuare i rischi della digitalizzazione per potenziare al massimo i benefici di queste nuove tecnologie per ottenere ambienti di lavoro sani, sicuri e produttivi". Ecco perché l'Agenzia ha lanciato, il 25 ottobre, la campagna "**Ambienti di lavoro sani e sicuri nell'era digitale**". A spiegarne il contenuto è **Maurizio Curtarelli**, Senior Research Project Manager dell'Unità Ricerca e Prevenzione dell'Agenzia: "La campagna si concluderà nel 2025 e contribuirà a disseminare i risultati dell'attività di ricerca fornendo risorse e strumenti pratici per la prevenzione dei rischi connessi alla digitalizzazione del luogo di lavoro. Il programma di ricerca e la campagna si incentrano su cinque ambiti tematici: il lavoro su piattaforma digitale; la robotica avanzata e l'intelligenza artificiale per l'automazione di compiti fisici o cognitivi; il lavoro da remoto; la gestione dei lavoratori attraverso l'intelligenza artificiale; sistemi digitali intelligenti". Tra le altre iniziative di sensibilizzazione dell'Agenzia c'è anche la "**Settimana europea per la salute e la sicurezza dei luoghi di lavoro**", che quest'anno si è tenuta dal 23 al 29 ottobre.

Sicurezza è anche salute mentale

“Nel 2022, il 27% dei lavoratori europei ha sofferto di stress, depressione e ansia. Secondo l'International Labour Organization, per queste patologie si perdono 12 miliardi di giornate di lavoro all'anno, per un valore di 1.000 miliardi di dollari. Per questo è essenziale una legislazione europea sulla salute mentale sul lavoro, che riconosca le patologie mentali come malattie professionali, anche per effetto dell'uso pervasivo dell'intelligenza artificiale e degli algoritmi, che di fatto rappresentano oggi i nuovi datori di lavoro e che, in modo opaco e arbitrario, stabiliscono ogni aspetto dell'attività lavorativa, dall'assunzione al licenziamento”. Questo recente intervento al Parlamento Europeo dell'onorevole **Daniela Rondinelli** ben sintetizza il concetto secondo il quale alla sicurezza dei lavoratori contribuisce in modo determinante anche la tutela della loro salute mentale. Il tema sta assumendo sempre più importanza sia a livello istituzionale, come conferma anche la comunicazione adottata lo scorso giugno dalla Com-

missione europea proprio su un “*approccio globale alla salute mentale*”, sia nel mondo delle imprese, che in un'ottica di sostenibilità globale non possono tralasciare il benessere dei propri lavoratori. Qual è la situazione nel nostro Paese? Da **GoodHabit**, arrivano dati su cui riflettere: un recente studio condotto da questa piattaforma internazionale per la formazione aziendale rivela che il 70% della forza lavoro in Italia è alle prese con stress e burnout. L'indagine è stata condotta con l'agenzia Markteffect e ha preso in analisi oltre 24mila dipendenti a livello globale. Tra gli intervistati in Italia, una persona su due ha scelto di affrontare le proprie difficoltà in modo isolato, senza chiedere supporto ai propri manager di riferimento, perché non si sente a proprio agio nel discutere di stress, ansia, attacchi di panico e altri disturbi all'interno dell'azienda. Parliamo quindi di un malessere “silenzioso”, che però non va sottovalutato e che inizia a essere preso in considerazione anche dalla giurisprudenza: una sentenza della Corte di Cassazione dell'ottobre 2022 (Ordinanza n. 29611) ha infatti stabilito che sono indennizzabili da parte dell'Inail anche le malattie psichiche, se la loro

INTESA TRA ANMIL E CONSULENTI DEL LAVORO

L'8 ottobre, in occasione della settantaquattresima “*Giornata Nazionale per le Vittime degli Incidenti sul Lavoro*”, il **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro** e l'**Associazione Nazionale fra Lavoratori Mutilati e Invalidi del Lavoro** hanno presentato un protocollo d'intesa volto a promuovere la cultura della sicurezza sul lavoro e ricollocare invalidi del lavoro, familiari superstiti e persone con disabilità. Il Consiglio Nazionale dell'Ordine potrà richiedere

all'Associazione la presenza di testimonial **Anmil** per approfondire gli aspetti legati alla prevenzione degli incidenti sui luoghi di lavoro e l'Associazione, a sua volta, potrà avvalersi dell'intervento di un Consulente del Lavoro per approfondire l'ambito legislativo e il tema della legalità. Per favorire il collocamento mirato di persone con disabilità, invalidi del lavoro e familiari superstiti, i due Enti si sono impegnati a procedere seguendo diverse fasi. L'Anmil, tramite gli Sportelli Lavoro, detiene il database degli utenti e i relativi curricula, raccolti in seguito alle attività preliminari con i destinatari. I Consulenti del Lavoro che rileveranno posizioni disponibili presso le loro aziende assistite, potranno rivolgersi all'Associazione per rappresentare la disponibilità delle stesse anche ai fini del collocamento mirato. Spetterà, poi, all'Anmil la valutazione della richiesta in base ai CV disponibili. I candidati ritenuti idonei, potranno essere segnalati anche per il tramite della Fondazione Consulenti per il Lavoro, che procederà all'attivazione delle misure di politica attiva adeguate e al monitoraggio del percorso di inserimento lavorativo. Come ha detto **Zoello Forni**, presidente di Anmil: “*Vogliamo essere protagonisti di un cambiamento culturale e che riveda il lavoro come un luogo di espressione del rispetto per la salute e la vita dei lavoratori, ma anche dell'inclusione*”.



natura è riconducibile al lavoro o all'organizzazione del lavoro e alle modalità di svolgimento. In sostanza, la Corte ha affermato che per l'indennizzo deve essere considerato anche il "rischio specifico improprio" ossia quello "non strettamente legato nell'atto materiale della prestazione lavorativa, ma collegato con la prestazione stessa", perché "il lavoro coinvolge la persona in tutte le sue dimensioni, sottoponendola a rischi rilevanti sia per la sfera fisica che psichica".

Una questione di cultura

Le azioni introdotte dalle istituzioni e dagli organismi atti a controllare che le norme sulla sicurezza siano rispettate sono diverse, quindi, ma che cosa serve, ancora, per fare in modo che lavoratrici e lavoratori operino nella completa sicurezza e salvaguardia della propria salute? Se ne è parlato molto in occasione di **Ambiente Lavoro**, evento che si è tenuto a Bologna-Fiere dal 10 al 12 ottobre e che ha registrato oltre 7mila visitatori. Dai 300 convegni dedicati a sicurezza, prevenzione, salute e malattie professionali alla luce delle trasformazioni che stanno con rapidità cambiando il mondo del lavoro, è emerso un elemento comune: nel nostro Paese manca ancora una vera cultura della sicurezza. Ci sono norme cogenti che, ancora, troppo spesso vengono ignorate. Il messaggio su cui occorre insistere è rivolto alle sia alle imprese sia ai lavoratori. Le prime devono assimilare il concetto secondo cui il rispetto delle norme a tutela della vita e della salute delle lavoratrici e dei lavoratori non è un ostacolo alla produttività aziendale, anzi, la favorisce e sostiene. I secondi devono comprendere che, oltre a essere diritti fondamentali, la salute e la sicurezza richiedono consapevolezza e responsabilità. Come spiega **Giorgio Mottini**, fondatore di **Eukinetica**: "Per noi il concetto di salute e sicurezza in azienda è un diritto del lavoratore, ma è anche una sua responsabilità, nel senso che il lavoratore deve essere consapevole del proprio corpo e della cura di sé. Fare cultura sulla sicurezza, quindi, significa fare formazione in modo che il benessere del lavoratore diventi una priorità, per le imprese e per il lavoratore stesso". Eukinetica si occupa da dieci anni di formazione in questo campo e conferma che oggi c'è sicuramente più interesse nei confronti di questi temi, anche da parte degli stessi lavoratori: "Quando fondai Eukinetica, portando le mie conoscenze in ambito motorio nel mondo della salute e sicurezza sul lavoro, mi resi conto che la formazione era generalmente limitata ai contenuti del D.Lgs. 81/08. Con il tempo sono emerse nuove esigenze e si è iniziato a fare

una formazione che va oltre gli obblighi normativi e considera la salute del lavoratore nel senso più ampio del termine. Oggi approfondiamo aspetti come l'alimentazione o il movimento, tematiche che dieci anni fa erano contemplate da poche aziende lungimiranti e che oggi riscuotono invece l'interesse di molti". Siamo comunque agli inizi della diffusione di una piena consapevolezza in tema di salute e sicurezza: "Noi stessi come Eukinetica abbiamo un payoff che recita 'Star bene lavorando', ma sappiamo che questo concetto non è ancora pienamente realizzato nella realtà. La formazione, comunque, resta un tassello fondamentale nel percorso di costruzione di una cultura della sicurezza", dice ancora Mottini, evidenziando anche che, per un'azienda, impegnarsi a migliorare, con la formazione, la consapevolezza dei lavoratori sul tema della sicurezza significa dare valore a quegli stessi lavoratori e alla comunità. **F**

IL PRIMO ANNUARIO SU AMBIENTE, LAVORO E SICUREZZA

L'Osservatorio Permanente Ambiente Lavoro Sicurezza, piattaforma digitale per la condivisione di studi, ricerche, contenuti informativi, formativi e di aggiornamento sui temi a cui fa riferimento, ha pubblicato il primo "Annuario dell'ambiente, della salute e della sicurezza sul lavoro 2023", un prodotto editoriale di analisi critico-ricostruttiva delle principali novità in materia. Il volume è stato presentato in occasione del convegno "Nuovi modelli di organizzazione del lavoro, Digitalizzazione, Intelligenza Artificiale e nuovi rischi: quali prospettive per l'obbligo di tutela della salute e della sicurezza?", tenutosi il 12 ottobre alla Fiera Ambiente Lavoro di Bologna. L'Annuario, edito da **Tecniche Nuove**, si pone l'obiettivo di diventare un punto di riferimento per gli addetti ai lavori, le imprese e i lavoratori che cercano un'informazione chiara e facilmente fruibile sullo stato dell'arte di queste complesse materie. **Opals** è stato fondato da **Deal, Ambiente Lavoro, Lavoro&Welfare** e **Studio Labores**.



Amajor | Stare bene per lavorare bene

Amajor (www.amajorsb.com) è una HR Company fondata nel 2017 da **Flavia Fabris** ed **Eros Peronato**, specializzata nel mondo dell'organizzazione ed espansione aziendale, la cui particolarità risiede nell'aver scelto di porre il benessere delle persone al centro delle proprie strategie di consulenza. *"Amiamo creare empatia e collaborazione"*, spiega Peronato. *"Il punto non è dare benefit aziendali, seppur importantissimi, ma creare un ambiente sano con al centro le persone, riconoscendo la loro importanza nella strategia di un'azienda. Da soli non si può andare lontano e le persone sono risorse indispensabili. Quello che vogliamo far passare è che il cambiamento deve avvenire 'dalla radice' e autoalimentarsi in un ecosistema lavorativo nuovo e sano per il benessere di tutti"*. Ma come si migliora il benessere in azienda? Secondo Amajor ci sono punti inderogabili: ricercare e definire valori condivisi con i propri collaboratori; lavorare sulla comprensione e sulla comunicazione come base per un vero ascolto e per un dialogo proficuo tra le parti; organizzare un piano di crescita non solo aziendale, ma dedicato alle persone e ai rispettivi talenti che compongono il tessuto aziendale; mantenere un sistema costante di controllo e verifica dell'allineamento del percorso ai valori. Sono concetti chiari sulla carta, che però non sembrano così semplici da mettere in pratica, come dimostrano i dati sul burnout, un fenomeno in crescita tra i lavoratori italiani. Il perché lo spiega ancora Peronato: *"Credo che le aziende siano oberate di impegni e di appuntamenti, che la loro dirigenza sia focalizzata essenzialmente sugli aspetti economici, che sicuramente sono importanti, ma non sono tutto. Inoltre, uno degli aspetti che maggiormente influenzano la disgregazione organizzativa interna tra imprenditori, manager e collaboratori è la mancanza di una linea valoriale condivisa: è comprovato che dove c'è condivisione di valori, vision e mission c'è successo. In questo modo le persone esprimono il loro massimo potenziale e le aziende crescono sane e forti"*.

AiFOS | L'effetto domino della formazione

AiFOS (www.aifos.org) è l'Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro nella quale confluiscono aziende, private e pubbliche, di servizi e professionisti che si occupano di formazione e consulenza in materia. È soggetto formatore *ope legis* per l'organizzazione di corsi di formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro ai sensi del D. Lgs. n. 81/08 e s.m.i., nonché ai sensi degli accordi Stato-Regioni, e opera sul territorio

tramite i propri Centri di Formazione, aziende associate che in base a una specifica convenzione diventano strutture di diretta ed esclusiva emanazione dell'associazione. Come spiega il suo segretario generale **Francesco Naviglio**: *"Nel campo della formazione sulla sicurezza sul lavoro è essenziale garantire la conformità alle normative e valutare l'apprendimento dei lavoratori in termini di conoscenze e comportamenti sicuri. Tuttavia, l'obiettivo ultimo deve sempre essere l'efficacia della formazione erogata e delle buone prassi di sicurezza consolidate per ridurre i rischi sul luogo di lavoro"*. L'approccio che suggerisce Naviglio deve integrare conformità, valutazione e misurazione dell'efficacia, in modo da indurre miglioramenti concreti nella cultura della sicurezza e nella riduzione degli incidenti. *"La formazione deve essere in grado di generare un effetto domino tra lavoratori e, soprattutto, deve produrre esiti positivi che perdurino nel tempo, che accompagnino il lavoratore per tutta la vita sia fuori che dentro l'ambiente di lavoro"*, conclude.

AimSafe | Un buon gestionale può aiutare

AimSafe (www.aimsafe.it) è un gestionale cloud modulare che sfrutta e ottimizza le capacità e le esperienze di consulenti e Rsp, semplificando la gestione di tutti gli aspetti legati alla sicurezza sul lavoro, anche con l'ausilio dell'intelligenza artificiale. La modularità e l'espandibilità lo rendono perfetto per le esigenze di aziende di ogni dimensione, professionisti e grandi studi di consulenza. La condivisione di contenuti permette la collaborazione di tutti coloro che si occupano di sicurezza fornendo informazioni specifiche e sempre aggiornate, con controlli conformi agli adempimenti normativi più recenti. Le aziende che utilizzano AimSafe entrano a far parte di una community a cui vengono forniti sempre maggiori strumenti collaborativi, informazioni e contenuti, orientati a facilitare l'acquisizione e lo scambio di esperienze e competenze. Come spiega **Marco Gennaro**, responsabile commerciale di Aimsafe: *"La sicurezza e salute dei lavoratori presenta una miriade di prescrizioni legislative, spesso connesse tra loro, alle quali si aggiungono problematiche applicative e gestionali. Adempimenti, scadenze, equipollenze e modifiche definiscono un contesto difficile da gestire in azienda. La stessa materia copre un ambito ampio e interdisciplinare e richiede competenze specifiche e variegate. Ecco perché l'uso di strumenti informatici avanzati è non solo una necessità vitale, ma anche un'opportunità per le organizzazioni, chiamate ad assolvere ad obblighi sempre più complessi"*. Tra le principali funzioni di AimSafe vi sono la valutazione dei rischi specifici; la redazione documentale; la gestione delle

non conformità e sopralluoghi, delle prescrizioni legali e aggiuntive, del piano di miglioramento, dei controlli periodici e delle azioni attuabili; la qualifica degli appaltatori, l'idoneità tecnico professionale, il controllo degli accessi; la gestione delle manutenzioni di tutte le attrezzature aziendali con il registro delle attività effettuate e la condivisione col manutentore; la creazione e l'assegnazione di checklist e controlli col monitoraggio degli esiti.

FormaItalia | Diffondere la cultura della sicurezza

Accreditata presso il fondo Formazienda, **FormaItalia** (www.acformaitalia.it) è una società di consulenza aziendale che si occupa di progettazione e gestione di piani formativi personalizzati, formazione obbligatoria, formazione finanziata dai Fondi Interprofessionali e apprendimento permanente. FormaItalia ha sede a Reggio Calabria ed è nata come associazione nei primi mesi del 2020 per iniziativa del suo direttore e fondatore **Giuseppe Marino**. La sua struttura è composta da otto dipendenti e una decina di collaboratori tra docenti, tutor e commerciali, e la sua attività si concentra prevalentemente sul territorio calabrese, la Sicilia, la Campania e la Basilicata. Come spiega Marino: *“Una delle nostre missioni aziendali, insieme a quella di promuovere il concetto di apprendimento permanente, il cosiddetto 'lifelong learning', è creare sul territorio calabrese una vera e propria cultura della sicurezza sui luoghi di lavoro. Lo facciamo mantenendo altissimo il livello di aggiornamento e preparazione dei nostri tecnici e dei nostri formatori, ma soprattutto parlando con le aziende. Devo con piacere ammettere che negli ultimi tempi ho notato tra gli imprenditori e i manager uno spirito diverso e una maggiore consapevolezza del problema della sicurezza. Se all'inizio molti si preoccupavano solo di adempiere agli obblighi di legge in seguito a una sanzione o per la paura di essere sanzionati, oggi lavoro con aziende che mi chiamano prima della scadenza dei termini per organizzare i percorsi formativi o che mi contattano in occasione di nuove assunzioni. Ci fa piacere, nel nostro piccolo, riuscire a diffondere la cultura della sicurezza, perché riteniamo che un sistema di gestione della sicurezza sul lavoro, attuato in maniera efficace, permetta di abbattere drasticamente gli infortuni. E per un'azienda, i mancati infortuni rappresentano un grande successo”*.

Formatori24 | La sicurezza riguarda tutti

Formatori24 (www.formatori24.it) è un'associazione professionale e soggetto formatore ope legis in materia di sicurezza sul lavoro, accreditata nelle regioni che han-

no emanato un proprio regolamento in materia. L'associazione opera su tutto il territorio attraverso i propri CF24 e ha sviluppato una piattaforma a sostegno delle attività di questi ultimi, che garantisce anche l'iter di qualificazione di docenti e istruttori e rappresenta uno strumento ideale del formatore per la gestione delle attività d'aula. La piattaforma è configurata per adattarsi al modello didattico desiderato - autoapprendimento, blended learning, didattica collaborativa, social e-learning, videoconferenze - ed è dotata di un'interfaccia semplice e intuitiva. Interpellato sulle problematiche e sulle opportunità che contraddistinguono attualmente il mondo della sicurezza sul lavoro, **Giuseppe Basile**, presidente di Formatori24, dice: *“Credo sia necessario un riassetto generale di alcune specifiche norme in materia e sia fondamentale il riordino degli Accordi Stato-Regioni, come dimostra l'attesa per il nuovo accordo in forma unica rispetto alla pluralità di quelli ad oggi vigenti”*.

Gruppo RTS | Le opportunità della formazione finanziata

Gruppo RTS (www.rts-srl.it) è un ente di formazione e consulenza con sede a Parma, che opera tramite i Fondi Paritetici Interprofessionali, quindi nell'ambito della formazione finanziata. Quest'ultima è uno strumento che oltre a rappresentare un vantaggio dal punto di vista economico per il datore di lavoro, è per i discenti una garanzia di esecuzione reale dei progetti formativi. Per usufruire della formazione finanziata, l'azienda deve iscriversi a un fondo interprofessionale e mettersi in contatto con un ente gestore della formazione. I piani formativi possono poi svolgersi in aula, sui luoghi di lavoro, in videoconferenza o a distanza, anche se non tutti i percorsi previsti in modalità videoconferenza possono assolvere l'obbligo formativo. Tra i punti di forza di Gruppo RTS spicca la capacità di proporre soluzioni di formazione per qualsiasi tipologia di azienda, dalla micro e piccola impresa alla grande azienda, e di portare la formazione in diversi settori industriali, dai trasporti all'horeca, dalla logistica ai servizi. In tema di sicurezza, i corsi di formazione gratuiti proposti da RTS spaziano da quelli obbligatori per tutti i lavoratori a quelli specifici per determinate categorie, quali i lavoratori in quota, i preposti, gli installatori di impianti elettrici e molti altri.

Libemax | Controllo accessi in modalità hi-tech

Libemax (www.libemax.com) è una software house che fornisce supporto nei processi quotidiani delle attività dei dipendenti e negli accessi, grazie a sistemi semplici da utilizzare, che però portano a risparmiare tempo e ad



AL FIANCO DELLE IMPRESE PER IL FUTURO DEL LAVORO

Fondo Interprofessionale, promosso da FederTerziario e UGL, sostiene le imprese nell'aggiornamento e nello sviluppo delle competenze dei lavoratori.

Grazie ad Avvisi di durata annuale e alla modalità a Sportello, FondItalia consente alle imprese di programmare le attività di formazione, garantendo loro un rapido accesso alle risorse e una veloce risposta alle esigenze formative.

FONDITALIA
Fondo Formazione Italia

Visita il sito per scoprire come
aderire gratuitamente
fonditalia.org

aumentare la qualità dell'organizzazione, della comunicazione e della tutela della sicurezza. Una delle soluzioni proposte in questo ambito dall'azienda di Gorle (BG) è **Libemax Registro Visitatori**, una app (personalizzabile, multisede e in 15 lingue) che consente di gestire in modo moderno, smart e innovativo gli accessi in sede, nel pieno rispetto della privacy e delle disposizioni in materia di salute e sicurezza. Come spiegano in Libemax, infatti, le imprese hanno a cuore la salvaguardia del personale e di chi effettua visite in azienda (clienti, fornitori, manutentori), ma la gestiscono nella maggior parte dei casi con metodi e strumenti datati e non sufficientemente funzionali, oltre che non rispondenti alle normative in vigore: registri cartacei posti alla reception, elenchi che riportano dati sensibili e che rimangono visibili a tutti, in piena violazione della riservatezza delle informazioni, oltre che difficilmente consultabili in modo rapido ed efficace nel caso di emergenza. Con la app di Libemax, chi compie l'ingresso può effettuare la registrazione su tablet tramite una semplice interfaccia e in più modalità: inserimento dei propri dati, QR code, codice o riconoscimento facciale. Dato che il flusso di visitatori è variegato, il sistema offre la possibilità di differenziare la tipologia degli utenti, prevedendo corrispondenti procedure di ingresso e documentazioni su salute e sicurezza. Il Registro include anche un sistema di invio notifiche da app e da pannello, oltre a un pronto accesso alla lista dei presenti per effettuare l'appello e le procedure richieste in caso di evacuazione.

OPN Italfarm | Importante sensibilizzare l'opinione pubblica

“Per noi la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro costituiscono un elemento imprescindibile, al pari di tutte le altre componenti necessarie allo svolgimento delle attività lavorative in qualsiasi settore”, dice **Sandro Vestita**, presidente di **OPN Italfarm (www.opnitalfarm.it)**, Organismo Paritetico Nazionale e soggetto formatore *ope legis* ai sensi del D.Lgs. 81/2008 e dell'Accordo Stato-Regioni, la cui sede operativa è a Napoli. OPN Italfarm è nato nel 2019 con l'intento di promuovere la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, attraverso iniziative sociali, partnership, procedure operative e comportamentali, e strumenti, anche informatici, per divulgare la normativa e la cultura della sicurezza presso gli addetti ai lavori e, in generale, verso tutti i soggetti interessati. La sua azione si svolge a livello nazionale attraverso una rete che si avvale di una piattaforma creata appositamente per gestire le attività formative. *“Dalla*

nostra esperienza emerge una certa superficialità sul tema, per cui sarebbe necessaria una maggiore sensibilizzazione dell'opinione pubblica, sfruttando anche canali diversi da quelli propri degli addetti ai lavori, ad esempio lo sport, la pubblicità informativa, la formazione scolastica”, dice ancora Vestita. *“Pertanto è auspicabile una maggiore attenzione alla diffusione della cultura della sicurezza, intesa come bagaglio comportamentale di ogni individuo, votata a promuovere il rispetto della vita verso se stessi e il prossimo. Questo secondo noi dovrebbe partire già dall'istruzione scolastica attraverso percorsi integrati ai programmi ministeriali di educazione civica”*.

SQS | La sicurezza passa da una buona gestione

SQS (www.sqs.it) è l'Associazione Svizzera per la certificazione dei sistemi di qualità e di management, uno dei primi enti di certificazione in Europa e in Italia, nato nel 1983, con una competenza multisettoriale e un'offerta di servizi completi e indipendenti per la valutazione e la certificazione della qualità d'impresa. È un'organizzazione non profit, neutrale e indipendente, che annovera al suo interno 65 membri rappresentanti di associazioni economiche svizzere ed enti federali. I sistemi di gestione supportano le organizzazioni nello sviluppo di prodotti e servizi di qualità con un'attenzione all'ambiente e alla salute e sicurezza dei lavoratori. **Antonio Lucchini**, AD della divisione italiana di SQS, ricorda a tal proposito l'importanza della norma ISO 45001 sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e della relativa certificazione: *“Questa norma supporta e aiuta l'organizzazione nello sviluppo e mantenimento di una cultura attenta ai rischi e fa della prevenzione un asset prioritario. Non si tratta di implementare un sistema formale burocratico, ma di un vero e proprio investimento in salute e sicurezza. Certamente, il concetto di zero errori rimane un ideale, ma i processi organizzati bene permettono di essere efficaci e di poter garantire con una certa affidabilità che l'errore sia difficilmente possibile”*. C'è un altro aspetto interessante sul quale insiste Lucchini: *“Bisogna lavorare sulla formazione continua, con messaggi che possono urtano la sensibilità, ma che fanno pensare e riflettere. Il messaggio in autostrada “uomini sulla carreggiata” è normale, ma se dicessimo “fai attenzione, mio papà sta lavorando sulla strada”, la nostra soglia di attenzione cambierebbe in maniera repentina. Ecco perché la formazione continua sulla sicurezza in azienda ha bisogno anche di professionalità e modalità erogative diverse”*. **F**

L'offerta dei Fondi Interprofessionali: gli Avvisi aperti*

Invitiamo i singoli Fondi a comunicarci eventuali variazioni a quanto pubblicato, nonché il dettaglio dei finanziamenti concessi / approvati per l'anno 2023, scrivendo a info@forme.online.

* I dati sono stati aggiornati dalla redazione al 15 novembre 2023

FON.AR.COM | www.fonarcom.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 01/2023 | Generalista UCS**
Dotazione 6.000.000 euro - Scadenza 30 novembre 2023
- **Avviso 04/2022 | Voucher Azienda**
Dotazione 1.000.000 euro - Sportello scadenza 11 ottobre 2024
- **Avviso 03/2022 | Neoassunti**
Dotazione 800.000 euro - Sportello scadenza 27 settembre 2024
- **Avviso 05/2022 – Studi Professionali**
Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza 11 ottobre 2024
- **Avviso 03/2023 – CIGS UCS**
Dotazione 8.723.392 euro - Scadenza 11 ottobre 2024
- **Avviso 07/2022 | Dirigenti**
Dotazione 1.000.000 euro - Sportello scadenza 31 maggio 2024

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | **20.785.000 EURO**

FON.COOP | www.foncoop.coop

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 56 Strategico "Cantieri dell'innovazione sostenibile"**
Dotazione 3.500.000 euro - Scadenza 31 gennaio 2024

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | **11.500.000 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 59/2023 | Generalista**
Dotazione 9.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse
- **Avviso 58/2023 | Automotive**
Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | **14.226.742 EURO**

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

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

AVVISI APERTI

- **Avviso 3/2023 | Sportello per Piani Aziendali**
Dotazione 1.640.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023
- **Avviso 2/2023 | Sportello neo aderenti**
Dotazione 400.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023
- **Avviso 1/2023 | Sportello per Piani Individuali (Voucher)**
Dotazione 800.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | **NON DISPONIBILE**

FONDIMPRESA | www.fondimpresa.it

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 4/2023 | Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy**
Dotazione 20.000.000 euro - Scadenza 9 aprile 2024
- **Avviso 3/2023 | Cassa Integrati**
Dotazione 65.500.000 euro - Scadenza 1 febbraio 2024
- **Avviso 2/2023 | Competenze di base e trasversali**
Dotazione 40.000.000 euro - Scadenza 30 settembre 2024
- **Avviso 1/2023 | Politiche attive**
Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023
- **Avviso 6/2022 | Innovazione**
Dotazione 20.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | **135.000.000 EURO**

FONDITALIA | www.fonditalia.org

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Nessuno**

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | **7.000.000 EURO**

FONDOLAVORO | www.fondolavoro.it

Fondo generalista multisettoriale

AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2023 | Conto di Sistema**
Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza 22 dicembre 2023
- **Avviso 2/2023 | Conto di Sistema Professionisti 2023**
Dotazione 150.000 euro - Scadenza 22 dicembre 2023

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | **1.600.000 EURO**

FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE

www.fondartigianato.it

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

AVVISI APERTI

- **Invito 2 - 2023**

Dotazione 9.180.630,00 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Invito 1 - 2023**

Dotazione 23.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Invito 2 - 2022**

Dotazione 1.350.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 21.350.000 EURO

FONDO BANCHE ASSICURAZIONI

www.fondofba.it

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

AVVISI APERTI

- **Avviso 3/2023 | Avviso Piani individuali per lavoratori soggetti ad intervento straordinario di integrazione salariale**

Dotazione 7.757.835,00 euro - Scadenza 26 luglio 2024

- **Avviso 2/2023 | Avviso Dedicato 2023**

Dotazione 5.162.013 euro - Scadenza 31 ottobre 2024

- **Avviso 1/2023 | Avviso Dedicato 2023**

Dotazione 14.094.954 euro - Scadenza 28 febbraio 2024

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 40.204.937 EURO

FONDO CONOSCENZA | www.fondoconoscenza.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2023 | Conto Sistema**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 20 dicembre 2023

- **Avviso 2/2023 | Conto Sistema**

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 28 novembre 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 1.400.000 EURO

FONDO PMI (FAPI) | www.fondopmi.com

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 3/2023 | Micro imprese**

Dotazione 800.000 euro - Scadenza 31 maggio 2024

- **Avviso 1/2023 | Piani quadro**

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza 12 dicembre 2023

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 11.500.000 EURO

FONDOPROFESSIONI | www.fondoprofessionisti.it

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

AVVISI APERTI

- **Avviso 06/23 | Piani formativi pluriaziendali**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

RISORSE STANZIATE 2022 | 6.149.300 EURO

FONSERVIZI | www.fonservizi.it

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

AVVISI APERTI

- **Avviso 03/23 Avviso speciale cassaintegrati**

Dotazione 2.250.451,00 - Scadenza 31 gennaio 2024

- **Avviso 02/23**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2023

RISORSE STANZIATE 2022 | 2.000.000 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 29 dicembre 2023

- **Avviso 2/2022 | Avviso a sportello**

Dotazione 25.000.000 euro - Scadenza 29 dicembre 2023

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 7.000.000 EURO

FOR.AGRI | www.foragri.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 3/2023**

Dotazione 1.361.625,00 euro - Scadenza 14 dicembre 2023

- **Avviso 2/2023**

Dotazione 4.000.000,00 euro - Scadenza 14 dicembre 2023

RISORSE STANZIATE 2022 | 4.230.000 EURO

FOR.TE | www.fondoforte.it

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

AVVISI APERTI

- **Avviso 2/2023 | Avviso speciale**

Dotazione 10.738.768,00 euro - Scadenza 15 febbraio 2024

- **Avviso 1/2023 | Catalogo voucher formativi**

Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 30 novembre 2023

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 44.000.000 EURO

C'è engagement ed engagement

Con la piattaforma **Hacking Talents** si possono costruire programmi di **engagement** innovativi, fondati sulla valorizzazione del talento, l'inclusività e la promozione di modelli di leadership orizzontale. Il caso di **Svicom**.

di Giorgia Andrei

HACKING TALENTS È UNA PIATTAFORMA DIGITALE PER LA REALIZZAZIONE DI PROGRAMMI HR DATA-DRIVEN CHE CONSENTE ALLE IMPRESE DI ATTIVARE IL MIX DI STRUMENTI UTILE AD ARRICCHIRE L'EMPLOYEE EXPERIENCE E RAGGIUNGERE I PROPRI OBIETTIVI. Il portale permette alle persone di comprendere la propria capacità di influenzare gli altri, comunicare ed essere inclusivi. E, per tenere traccia dell'andamento e dei progressi di tutti i percorsi, mette a disposi-

zione una dashboard consultabile in qualsiasi momento. Una delle recenti storie di successo che riguardano **Hacking Talents** è quella di **Svicom**, società del settore real estate, che l'ha adottata per valorizzare la People Sustainability dei propri 160 dipendenti. *“Il percorso di Svicom come Società Benefit è indissolubilmente legato al benessere delle nostre persone e all'evoluzione delle loro human skills, su cui abbiamo svolto un ottimo lavoro nel corso del 2023, grazie alle attività di digital matching e coaching sviluppate e customizzate da Hacking Talents”*, ha affermato **Letizia Cantini**, General Manager e Partner di Svicom. Partendo dall'obiettivo di accrescere il benessere e valorizzare il talento e l'unicità di ogni persona, la partnership ha avuto inizio con la definizione di che cosa sia la People Sustainability per Svicom. Appurato che con questo concetto si intendeva *“contribuire alla creazione di un ambiente di valore grazie a un'attitudine fondata su etica e professionalità, in un contesto che sostiene le ambizioni uniche di ciascun individuo”*, attraverso la piattaforma di matching digitale sviluppata da Hacking Talent, le persone di Svicom sono state coin-

volte in oltre 600 ore di match fra colleghi e colleghe e più di 200 ore di accrescimento delle competenze di leadership.

IN CHE COSA CONSISTE IL PROGRAMMA?

Per supportare Svicom nel suo people engagement program, sono stati identificati dal team di Hacking Talents i punti di forza da valorizzare - distribuzione territoriale e diversità generazionale - grazie a tre strumenti: il match tra colleghi, il coaching e



Federica Pasini, Ceo e co-founder di **Hacking Talents**



Letizia Cantini, General Manager e partner di **Svicom**

le pillole di (in)formazione. Con queste ultime, ad esempio, ogni persona (attraverso l'ascolto di micro-contenuti digitali della durata di 2 minuti ciascuno) ha approfondito tematiche come il valore dell'errore quale strumento di crescita, l'importanza di dare e ricevere feedback, la bellezza e l'arricchimento delle diversità di generi e generazioni. Nell'ambito dei percorsi individuali di coaching, la piattaforma ha offerto anche la possibilità di eseguire un test per l'intelligenza emotiva, a cui sono seguite sessioni individuali tenute da coach certificati ed esperti di comunicazione, per tramutare gli obiettivi indi-

viduali in azioni concrete di crescita professionale, maggiore consapevolezza di sé e delle risorse e proattività nella direzione di innovazione e miglioramento continuo dell'azienda.

I RISULTATI

Svicom ha potuto sperimentare oltre 300 match e più di 150 sessioni di coaching. Ma il risultato più interessante ottenuto dall'azienda e dai suoi dipendenti è quello valoriale: maggior senso di appartenenza, più rete tra colleghi e maggior conoscenza dell'azienda stessa. Anche questi fattori sono stati misurati e monitorati nel tempo attraverso modelli di

analisi quantitativa e qualitativa, definiti in modo specifico per Svicom. **Federica Pasini**, Ceo e co-founder di Hacking Talents, commenta: *"Per Hacking Talents è stato un onore lavorare con Svicom, una realtà italiana solida che guarda concretamente al futuro partendo dalla valorizzazione delle risorse oggi disponibili: tutti i suoi dipendenti e collaboratori, per liberarne il massimo potenziale. Vedere negli occhi di tutti i partecipanti il benessere emerso grazie alle connessioni di valore create e toccare con mano l'impatto generato ci conferma che stiamo andando nella direzione giusta"*.

Un percorso per i futuri agenti assicurativi

La **Corporate Academy Skillab** di **Vittoria Assicurazioni** ha ideato un nuovo percorso didattico per i futuri agenti assicurativi. Si chiama **#InVetta** ed è organizzato in collaborazione con la scuola di management della **Liuc Università Cattaneo**. L'iniziativa, partita a settembre e in corso fino a luglio 2024, coinvolge i professionisti che ricoprono una posizione junior all'interno delle agenzie e ha come obiettivo sia la valorizzazione dei giovani talenti verso ruoli di maggiore responsabilità, sia il trasferimento di conoscenze e strumenti utili per potenziare la propria rete distributiva. Il progetto prevede 130 ore suddivise in sei moduli: marketing, vendite, economics, organizzazione e gestione del personale, soft skills e tecnica assicurativa e normativa. Le molteplici tematiche didattiche vengono affrontate sia presso le sedi di Vittoria Assicurazioni e LIUC sia online, integrando strumenti di apprendimento tradizionali con metodologie pragmatiche, esperienziali e interattive come project work, workgroup e role-playing.

Welfare: novità da Mastercard e Coverflex

Coverflex, startup di welfare aziendale specializzata in retribuzione flessibile, ha lanciato la **Coverflex Card**, una voucher card su circuito Mastercard che permette ai dipendenti di usufruire di benefit welfare e buoni pasto in più di 100mila imprese convenzionate. **Chiara Bassi**, Country Manager Italy di Coverflex, ha commentato: *"Il welfare è un'occasione di crescita per le aziende italiane, siano esse piccole, medie o grandi. Il modo in cui i benefit vengono offerti, e soprattutto utilizzati, risulta però ancorato al passato: il nostro obiettivo è quello di migliorare l'esperienza del dipendente, adeguandola ai tempi presenti e alle abitudini effettive delle persone. La partnership tra Coverflex e Mastercard va proprio*

in questa direzione, offrendo agli utilizzatori della Coverflex Card innovazione, sicurezza e flessibilità".



CON FONDOLAVORO PROMUOVI LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE E LA COMPETITIVITÀ DELLA 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'associazione di categoria datoriale «UNSIK – Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori» e l'organizzazione sindacale dei lavoratori «UGL – Unione Generale del Lavoro».

Con l'adesione, del tutto gratuita, a Fondolavoro, ogni datore di lavoro può decidere liberamente di utilizzare lo 0,30% delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo per finanziare la formazione dei propri lavoratori in tutti i campi dell'apprendimento, inclusa la formazione cosiddetta obbligatoria ai sensi di legge.

FONDOLAVORO PER LE IMPRESE

- Attraverso il conto sistema consente di presentare, con cadenza trimestrale per il tramite di enti attuatori (enti di formazione), istanze di finanziamento per la realizzazione di attività formative;
- Attraverso il conto sistema professionisti dà la possibilità di presentare, con cadenza trimestrale, istanze di finanziamento per la realizzazione di attività formative, direttamente da parte dei datori di lavoro iscritti a ordini/collegi professionali riconosciuti delle attività legali e contabilità;
- Attraverso il conto individuale permette di presentare, in ogni momento con procedura a sportello, istanze di

finanziamento per la realizzazione di attività formative, direttamente da parte dei datori di lavoro classificati come medie o grandi imprese.

FONDOLAVORO PER I LAVORATORI

- Propone metodi di somministrazione dell'apprendimento diversificati, sulla base delle specificità dei fabbisogni formativi;
- Incentiva la realizzazione di attività formative finalizzate all'identificazione, validazione e certificazione delle competenze;
- Valorizza i percorsi di apprendimento innovativi in quanto a metodi, forme e contenuti.

Quando l'azienda pensa alla famiglia

Il **Gruppo Nhoa**, un player globale nello stoccaggio di energia, nella mobilità elettrica e nelle reti di ricarica rapida e ultrarapida per veicoli elettrici, grazie al contributo di **Jointly**, realtà italiana che si occupa di welfare e corporate wellbeing, ha lanciato il programma **"Nhoa 0-18"** con l'obiettivo di sostenere i propri dipendenti nel coniugare ruolo genitoriale e impegni professionali. L'iniziativa è un'estensione di FamilyWorking, programma lanciato nel 2020 nel contesto della People Strategy del Gruppo, che aveva lo scopo di dare flessibilità e riconoscere a tutti i dipendenti cinque diritti fondamentali: alla tecnologia, alla flessibilità, al tempo per la famiglia, al benessere e alla genitorialità. Con un'età media di 34 anni, il 50% del management composto da figure femminili e quasi un collaboratore su quattro già genitore, il programma Nhoa 0-18 si integra perfettamente all'interno della People Strategy dell'azienda. *"In un momento storico nel quale la sostenibilità demografica del Paese è a rischio, ma nello stesso tempo la sanità pubblica ha risorse sempre più ridotte"*, ha spiegato **Francesca Rizzi**, co-fondatrice e Ceo di Jointly, *"l'impegno di aziende come il Gruppo Nhoa ha un doppio valore: non solo favorisce il benessere dei propri collaboratori con famiglie, ma contribuisce anche allo sviluppo del Paese, sostenendo natalità e genitorialità. Questo è un esempio nel quale il welfare aziendale ha una funzione cruciale per la crescita socioeconomica del Paese"*. Il programma Nhoa 0-18 include da un lato iniziative volte a facilitare la transizione verso la genitorialità,



come webinar, supporto pediatrico e percorsi pedagogici e psicologici dedicati, progettati per assistere passo dopo passo il percorso del genitore, dalla gravidanza al reinserimento nel mondo del lavoro, e dall'altro iniziative educative dedicate ai più piccoli, come corsi di lingua, supporto per bambini con necessità specifiche e assistenza quotidiana allo studio. Tutti i servizi sono accessibili sia di persona che da remoto.

Nuove funzionalità nella piattaforma HR all-in-one di Personio

Personio ha aggiunto alla propria piattaforma HR all-in-one una serie di nuove funzionalità per aiutare le Pmi a valorizzare il potenziale delle persone. Si tratta delle nuove funzionalità *Surveys*, *Compensation Management* e *International Absence*, che consentono di misurare il rendimento, migliorare la fidelizzazione e gestire in modo efficiente la forza lavoro a livello globale. **Hanno Renner**, cofondatore e Ceo di Personio, spiega: *"Le piccole e medie organizzazioni sono la spina dorsale delle economie europee. Troppo spesso i team*

HR di queste organizzazioni hanno il compito di adattarsi a una realtà in rapida evoluzione senza i moderni strumenti tecnologici di cui hanno bisogno per riuscirci. Noi, da sempre, vogliamo cambiare questa situazione e aiutare i nostri oltre 10.000 clienti a concentrarsi su ciò che conta davvero: valorizzare il potenziale delle persone". Le tre nuove funzionalità offrono ancora più valore alle Pmi e possono essere attivate a seconda delle necessità, supportando le organizzazioni nella loro crescita.

Genitorialità e parità di genere: sfide da vincere per lo sviluppo

L'(im)parità di genere continua a rappresentare un vero problema per quattro manager su cinque in Italia.

a cura di Greta Gironi

PER IL 78% DEI MANAGER ITALIANI (93% DONNE - 68% UOMINI) LA MANCANZA DI PARITÀ DI GENERE RAPPRESENTA UN PROBLEMA REALE NELLA SOCIETÀ ITALIANA E SPESSO ANCHE NELL'AZIENDE IN CUI SI LAVORA.

Questo e altri dati, emersi da una ricerca condotta da Ipsos, sono stati presentati dal Gruppo Donne Manager di Manageritalia Lombardia durante l'evento "Genitorialità condivisa per supportare la crescita del nostro paese".

A introdurre i risulta ricerca e il successivo dibattito è stato Paolo Scarpa, presidente di Manageritalia Lombardia: "Da anni il Gruppo Donne Manager e tutta l'associazione lavorano e si battono per la parità di genere sul la-

voro e nella società attraverso attività culturali, imprenditoriali e politiche". L'indagine Ipsos che ha indagato la percezione delle parità di genere, gli ostacoli alla genitorialità condivisa e le misure utili ad attuarla concretamente, ha coinvolto 547 manager italiani di tutte le età (58% uomini e 41% donne), prevalentemente residenti del Nord-Ovest del Paese (58%). Guardando alla percezione della parità di genere, il 78% degli intervistati ha dichiarato di viverla come un problema reale, da risolvere con misure urgenti per il 26% degli intervistati. Opinioni che, seppur con pesi diversi, si confermano anche negli spaccati uomo/donna: il gender gap è un problema per il 68% degli uomini e per il

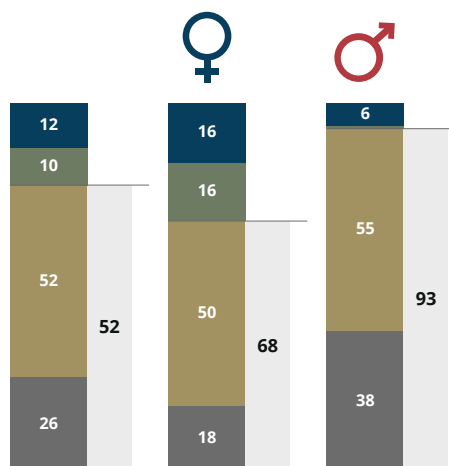
93% delle donne e richiede un'attenzione urgente per il 18% degli uomini e per il 38% delle donne.

"Quest'indagine" ha affermato David Bedaria di Ipsos, presentando i dati "è stata fatta per mappare il vissuto dei manager. Abbiamo dati ancora troppo alti relativi alle donne che non rientrano in azienda dopo la maternità; se ci pensiamo è una piccola fuga di cervelli: tutto il Paese paga lo scotto della genitorialità non condivisa".

Annamaria Gandolfi, Consigliera di parità Regione Lombardia, ha sottolineato come: "i dati confermano una diffusione e interiorizzazione di stereotipi purtroppo consolidati. Il cambiamento è ancora lontano, ma avverrà. Con misure come le quote rosa in azienda e nei Cda, o la paternità obbligatoria stiamo dando uno sprint, cerchiamo di accorciare i tempi. Il lavoro per raggiungere la piena parità deve essere di tutti: donne, uomini, aziende, associazioni di categoria e istituzioni".

All'incontro è intervenuta anche Linda Laura Sabbadini, statistica e studiosa delle trasformazioni sociali. Collegandosi da remoto, ha commentato il legame tra occupazione femminile e natalità: "L'Italia è un Paese a basso tasso di occupazione femminile, un alto tasso di lavoro di cura che grava sulle donne, pochi servizi per la

- Non è mai stato un problema, le differenze sul lavoro sono una naturale conseguenza dei diversi ruoli che ricoprono le donne e gli uomini nella società
- È stato un problema ormai appartenente solo al passato
- Rappresenta un problema reale, ma è importante riconoscere che sono stati compiuti progressi significativi
- È sicuramente un problema reale che richiede un'attenzione urgente



Le opinioni sul problema della parità di genere, confronto uomini e donne (fonte Manageritalia, dati Ipsos)

prima infanzia e una tradizione politica di leggi per far fronte a questi problemi varate ma mai attuate. La carenza di politiche dedicate fa sì che avere figli sia penalizzante per le donne che lavorano: si trovano a lasciare il lavoro, passano al part-time, subiscono una stagnazione della carriera... e questo incide inevitabilmente sulla natalità. Ricerche e studi mostrano un grosso scarto tra il numero di figli desiderati dalle donne (2) e quelli avuti (1,24). La denatalità,

quindi, non è dovuta alla mancanza di desiderio, ma all'assenza di politiche/incentivi. La natalità va di pari passo con l'occupazione femminile”.

Daniele Marzano - scrittore e fondatore, con **Mickol Lopez**, di **Guida senza patente** - e **Sonia Malaspina** - direttrice relazioni istituzionali, comunicazione e sostenibilità **Danone Italia e Grecia** - hanno commentato le utili politiche portate avanti dalle aziende: “Serve una grande lavoro cultura-

le - ha affermato Daniele Marzano - servono misure strutturali e invece si punta ancora sui bonus una tantum. Le imprese fanno ciò che possono per supplire alle mancanze della politica”. Sonia Malaspina ha aggiunto: “Le scelte di parità imprenditoriali costano, è inutile negarlo, ma vengono ripagate: i kpi lo dimostrano. Non si tratta di buonismo, ma di competitività aziendale. E sono decisioni ormai fondamentali anche per attrarre e trattenere i talenti”.

Chi cambia ruolo resta più a lungo in azienda

SEMPRE PIÙ AZIENDE LAMENTANO LA DIFFICOLTÀ DI TROVARE LE “PERSONE GIUSTE” E QUESTO SPESSO ACCADE A CAUSA DEL TURNOVER ALTISSIMO, CHE SI È VERIFICATO SOPRATTUTTO A SEGUITO DELLA PANDEMIA: SONO INFATTI TANTE LE POSIZIONI APERTE CHE SI GENERANO PER VIA DELLA RICERCA DI MIGLIORI CONDIZIONI.

È per questo che sempre più aziende stanno cercando d'investire nella mobilità interna: secondo un recente report realizzato da **Aptitude Research** riportato da **HR Executive**, il 70% delle aziende a livello globale ha aumentato i propri investimenti nella mobilità interna, un dato, questo, molto più alto rispetto al 58% del 2020. Inoltre, un'azienda su due ha incrementato il numero di assunzioni di personale interno quest'anno, favorendo lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti e una maggiore retention. In questo modo infatti i dipendenti sono più felici di rimanere in azienda: lo confermano i dati riportati dal **Workplace Learning Report 2023** realizzato da **LinkedIn**, secondo cui i lavoratori che cambiano ruolo all'interno della stessa azienda entro i primi due anni di impiego hanno una probabilità del 75% di rimanervi più a lungo rispetto ai colleghi che rimangono nella stessa posizione (56%). Nella top 5 dei fattori che le persone valutano quando considerano di cambiare lavoro troviamo un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, che sembra essere la priorità dei lavoratori tra i 35 e i 49 anni (26%), i lavoratori che hanno oltre 50 anni valutano soprattutto quanto sia impegnativo il lavoro (35%), mentre per i lavoratori più giovani (18-34 anni) contano di più le opportunità di crescita all'interno dell'a-

zienda (35%) e la possibilità di apprendere e sviluppare nuove competenze (31%), sebbene poi questi si confermino aspetti rilevanti per le diverse fasce di età. D'altro canto, investire nella mobilità interna sembra quasi una scelta obbligata, dovendo le aziende fare i conti con diversi fattori, come per esempio l'invecchiamento della popolazione: il numero di persone in età lavorativa (tra i 20 e i 64 anni) sta diminuendo in maniera preoccupante: dal record di 272 milioni di persone raggiunto nel 2009 si è passati ai 265 milioni nel 2022, prospettando un ulteriore calo di circa 7 milioni di persone entro il 2030. Questo crea nuovi posti di lavoro vacanti e aggrava la già presente carenza di personale, dovuta sia alla scarsa capacità dei datori di lavoro di trattenere il personale, sia alla preclusione al mondo del lavoro spesso di persone con disabilità, immigrati o donne. In particolare, spiega il report, il tasso di posti di lavoro vacanti è salito al 2,9% nel 2022, rispetto all'1,3% del 2012.



Le aziende in cui anche gli operai sono felici di lavorare

A SCOLTANDO IL PARERE DI PIÙ DI 8 MILA OPERAI, GREAT PLACE TO WORK ITALIA HA STILATO LA SECONDA EDIZIONE DELLA CLASSIFICA “BEST WORKPLACES FOR BLUE COLLAR 2023”, OVVERO LE 10 MIGLIORI ORGANIZZAZIONI ITALIANE IN CUI GLI ADDETTI ALLA PRODUZIONE SONO PIÙ FELICI DI LAVORARE.

Abbattimento delle barriere di status tra operai e impiegati, orgoglio per il prodotto finale, coinvolgimento diretto dei reparti

produttivi con una migliore facilità di adattamento ai cambiamenti organizzativi, offerta di maggiori opportunità di innovazione, fiducia nella leadership aziendale e riconoscimento dell'importanza del benessere personale e non solo professionale dei dipendenti. Sono questi i fattori chiave che contraddistinguono i “Best Workplaces for Blue Collar 2023”, le 10 aziende italiane in cui gli operai sono più felici di lavorare.

Nelle 10 migliori organizzazioni italiane secondo i blue collar, in media, il 75% degli operai afferma di lavorare in un eccellente luogo di lavoro, un dato superiore di ben 23 punti percentuali (52%) rispetto agli altri ambienti analizzati. Il podio dei Best Workplaces for Blue Collar 2023 vede al primo posto **La Marzocco**, azienda fiorentina che produce macchine per caffè espresso professionali, davanti all'**Andriani**, impresa agroalimentare pugliese che si occupa della produzione di alimenti gluten free e all'**Algeco**, multinazionale leader nel settore degli edifici modulari con sede in provincia di Terni. Completano la classifica **Vimec** (macchinari e attrezzature), **Gruppo Sapio** (industria chimica), **Sirmax Italia** (prodotti in gomma e plastica), **Master** (design industriale), **Lati Industria Termoplastici** (fabbricazione di materie plastiche), **ARD Raccanello** (sostanze chimiche) e **Cantiere del Pardo** (manifatturiero e produzione).

Le 10 migliori aziende **Best Workplaces™ for Blue Collar 2023**

www.greatplacetowork.it

1	La Marzocco Srl
2	Andriani SpA Società Benefit
3	Algeco SpA
4	Vimec Srl
5	Gruppo Sapio
6	Sirmax Italia
7	Master Srl
8	Lati Industria Termoplastici Spa
9	ARD Raccanello
10	Cantiere del Pardo Spa

La prima classifica che premia le aziende in cui **gli operai affermano di lavorare in un eccellente luogo di lavoro**

Si ferma la “Great Resignation” in Italia

Non mancano sorprese nella nuova edizione della ricerca del **Gruppo Adecco Global Workforce of the Future**, che, nel 2023, segna una netta inversione di tendenza rispetto al 2022 per quanto riguarda desideri e aspettative dei lavoratori italiani. In primo luogo, il fenomeno della **Great Resignation** sembra un ricordo lontano: solo il 18% degli italiani intervistati ha espresso il desiderio di cambiare lavoro, mentre ben il 71% desidera rimanere nella posizione lavorativa attuale, chiedendo però percorsi di crescita più personalizzati. Ma non solo, tra coloro che desiderano cambiare lavoro, il 45%

non sta cercando attivamente nuove opportunità, ma è aperto a proposte. Il 19% è stato contattato da recruiter o aziende, mentre un altro 19% sta cercando in maniera proattiva. Le principali motivazioni espresse dai lavoratori che desiderano cambiare lavoro includono un miglior salario (26%), l'insoddisfazione verso la propria mansione attuale (19%), un miglior bilanciamento tra vita e lavoro (18%), migliori benefit extra salario (16%) e un maggiore investimento dell'azienda nella loro formazione (12%). D'altro canto, coloro che desiderano rimanere nel loro attuale impiego citano la stabilità (20%),

un buon bilanciamento tra vita e lavoro (18%), l'utilizzo delle proprie skill al lavoro (16%), il salario (12%) e la cultura aziendale (11%) come i principali motivi per restare.

Il dato che segna il contrasto più forte rispetto al 2022 è il percepito del proprio stipendio: il 58% dei partecipanti ritiene che sia adeguato all'aumento dei costi, mentre il 35% non lo considera adeguato, e il 7% è incerto. Nel 2022, ben il 61% evidenziava di non ritenere il proprio stipendio adeguato a far fronte al caro vita. Da segnalare, i dati sui lavoratori che negli ultimi mesi hanno sperimentato il burnout: oltre uno su tre. Tra le principali cause un carico di lavoro eccessivo, troppe responsabilità per il proprio ruolo e la mancanza di leadership. Per contrastare questo fenomeno e tutelare la propria salute mentale, i lavoratori italiani ritengono che l'aspetto più importante il riconoscimento e la celebrazione degli obiettivi personali e di team (34%), seguito da una gestione realistica delle aspettative della vita lavorativa (20%), l'inclusività e il senso di



appartenenza (19%) e il rispetto dei periodi di ferie (18%). Tutti aspetti che ricadono, in primo luogo, sui manager e i leader delle aziende, reputati infatti i primi responsabili della tutela del benessere lavoratori dal 48% dei rispondenti alla ricerca. Segue un 27% per cui ognuno è il primo responsabile di se stesso, un 14% per cui a intervenire dovrebbe essere il Governo e un restante 9% che, invece, nutre fiducia nei sindacati.

Una pensione dignitosa supera fra i benefit il lavoro agile

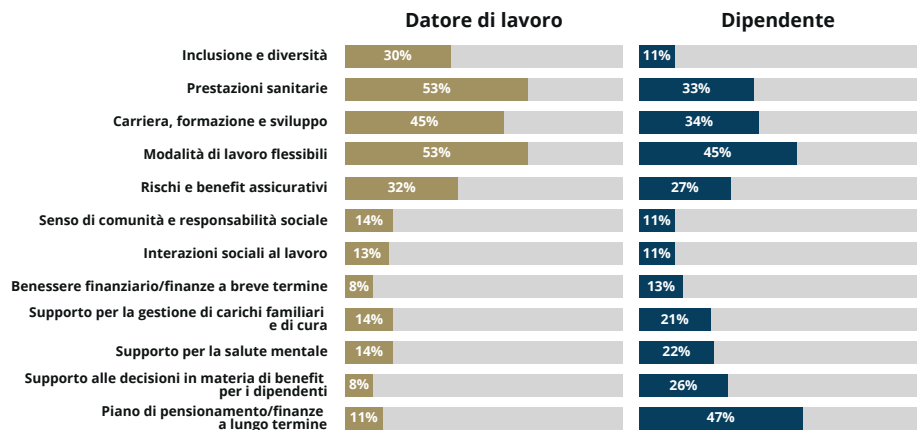
PER QUASI LA METÀ DEI DIPENDENTI ITALIANI LA PRIORITÀ È IL BENESSERE FINANZIARIO DI LUNGO TERMINE. POTER CONTARE SU UN DIGNITOSO FUTURO PENSIONISTICO OCCUPA LA PRIMA POSIZIONE TRA I BENEFIT DESIDERATI DAI DIPENDENTI, SEGUITO DA LAVORO FLESSIBILE (45%), PERCORSI DI CARRIERA E SVILUPPO (34%), PRESTAZIONI SANITARIE (33%) E BENEFIT ASSICURATIVI (27%).

Se rileviamo un virtuoso allineamento tra aree su cui stanno investendo le aziende italiane oggi e aree di interesse dei lavoratori quando osserviamo che più della metà delle aziende sta garantendo un ambiente di lavoro flessibile e prestazioni sanitarie ai dipendenti (53%), c'è invece un marcato scollamento quando parliamo di benessere finanziario di lungo termine. Il futuro pensionistico dei lavoratori è fra gli ultimissimi elementi su cui

focalizzarsi per le aziende (11%), seguito solo dall'implementazione di misure di sostegno economico di breve termine (8%).

È quanto risulta dai dati sull'Italia della rilevazione annuale **Benefit Trends Survey** di **Wtw**, società di consulenza per la gestione del ri-

schio e per la crescita e il benessere delle persone. Lo scenario cambia se guardiamo all'orientamento futuro delle aziende: circa il 40% mostra il desiderio di migliorare la propria offerta di benefit in questi due ambiti nei prossimi due anni, rispetto ai principali concorrenti.



I benefit ritenuti prioritari dai datori di lavoro e dai dipendenti (fonte Wtw, Benefit Trends Survey)

Apl protagoniste nel mercato del lavoro

Il convegno “**Il lavoro che cambia: tra esigenze di vita e bisogni delle imprese**”, tenutosi a Roma il 18 ottobre e promosso da **e-work**, ha rappresentato un momento di confronto tra rappresentanti delle istituzioni e delle imprese e ha messo in evidenza il ruolo strategico delle **Agenzie per il Lavoro**.

a cura di Giorgia Andrei

E-WORK, GRUPPO ITALIANO SPECIALIZZATO NELLA CONSULENZA, SOMMINISTRAZIONE DI LAVORO E GESTIONE DI SOLUZIONI HR PER AZIENDE E MULTINAZIONALI, HA ORGANIZZATO A ROMA LO SCORSO 18 OTTOBRE IL CONVEGNO DAL TITOLO “IL LAVORO CHE CAMBIA: TRA ESIGENZE DI VITA E BISOGNI DELLE IMPRESE”.

L'evento ha visto la partecipazione di rappresentanti delle istituzioni, del mondo datoriale e delle agenzie per il lavoro. Erano presenti **Walter Rizzetto**, presidente della XI Commissione Parlamentare Lavoro Pubblico e Privato, **Roberto Capobianco**, presidente nazionale di **Conflavoro Pmi** e **Agosti-**

no Di Maio, General Manager di **Assolavoro**, associazione di categoria delle Apl. **Claudio Durigon**, Sottosegretario al Ministero del Lavoro, era collegato da remoto. Il dibattito ha avuto come focus il cambiamento che sta investendo il mondo del lavoro, a partire da quello che ha riguardato negli ultimi anni le abitudini delle persone e la maggiore attenzione al work-life balance, che sta avendo un impatto sulla modulazione dell'offerta di lavoro da parte delle aziende. Il confronto ha fatto emergere anche le difficoltà affrontate dalle imprese nel reperire manodopera, non solo specializzata ma anche generica, ed evidenziato il ruolo che le agenzie per il lavoro possono giocare nel far incontrare domanda e offerta.

PUBBLICO E PRIVATO IN SINERGIA

Un primo punto condiviso da tutti i partecipanti riguarda la necessità di una collaborazione attiva tra pubblico e privato. Partendo dall'esperienza delle Apl, **Paolo Ferrario**, AD e presidente di **e-work**, ha detto: “*In questo percorso abbia-*



Un momento del convegno “**Il lavoro che cambia: tra esigenze di vita e bisogni delle imprese**”

EVENTI & MOMENTI

mo verificato sul campo che il dialogo e la collaborazione tra pubblico e privato siano la vera chiave di successo per un'occupazione di qualità e di valore, pensiero che viene da sempre espresso anche da Assolavoro, nostra Associazione di Categoria". Sulla stessa lunghezza d'onda Agostino Di Maio, che ha sottolineato la necessità di "uno sforzo poderoso per rendere concreta la collaborazione di operatori pubblici e privati per politiche attive finalmente finalizzate". Di Maio ha anche aggiunto che le Apl sono già collocate in quest'ottica, perché "svolgono da sempre una funzione essenziale per accompagnare le persone al lavoro e nelle fasi di transizione dalla formazione a una occupazione e dopo gli opportuni aggiornamenti a una nuova occasione. L'auspicio è che ciascuno faccia al meglio la propria parte per rendere concrete politiche attive per il lavoro sempre più inclusive e capaci di rispondere alla domanda di figure professionali delle imprese". Altri rappresentanti istituzionali hanno parlato delle misure già attuate o programmate dal Governo in

carica in tema lavoro. "Vogliamo iniziare una riforma culturale del mondo del lavoro. Da questo punto di vista una sinergia tra pubblico e privato nell'intermediazione può essere una svolta nella riduzione del gap tra domanda e offerta di lavoro, soprattutto a fronte di un forte investimento nel campo della formazione e della crescita delle competenze", ha detto Claudio Durigon, Sottosegretario al Ministero



Paolo Ferrario, AD e presidente di e-work

del Lavoro, mentre Walter Rizzetto, ha evidenziato come sia importante, alla luce delle trasformazioni che interessano il mercato del lavoro, intervenire per sostenere il benessere dei lavoratori e favorire la produttività delle imprese. "Ritengo che in questo scenario sia fondamentale il ruolo svolto dalle agenzie per il lavoro, anche al fine di integrare i servizi offerti dal pubblico per garantire una formazione continua in coerenza con le esigenze delle imprese e favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro", ha aggiunto.

Infine, anche Roberto Capobianco ha sottolineato il ruolo strategico delle Apl: "In un periodo in cui il mercato del lavoro si è evoluto in maniera significativa, le agenzie per il lavoro in Italia hanno dimostrato una capacità straordinaria nel colmare le lacune e nell'affrontare le sfide legate all'inserimento dei lavoratori nel tessuto produttivo del nostro Paese. La loro dedizione nel mettere in contatto aziende e professionisti qualificati ha contribuito in modo determinante a rafforzare il sistema imprenditoriale italiano".

Presentato il rapporto sul welfare occupazionale e aziendale di Adapt

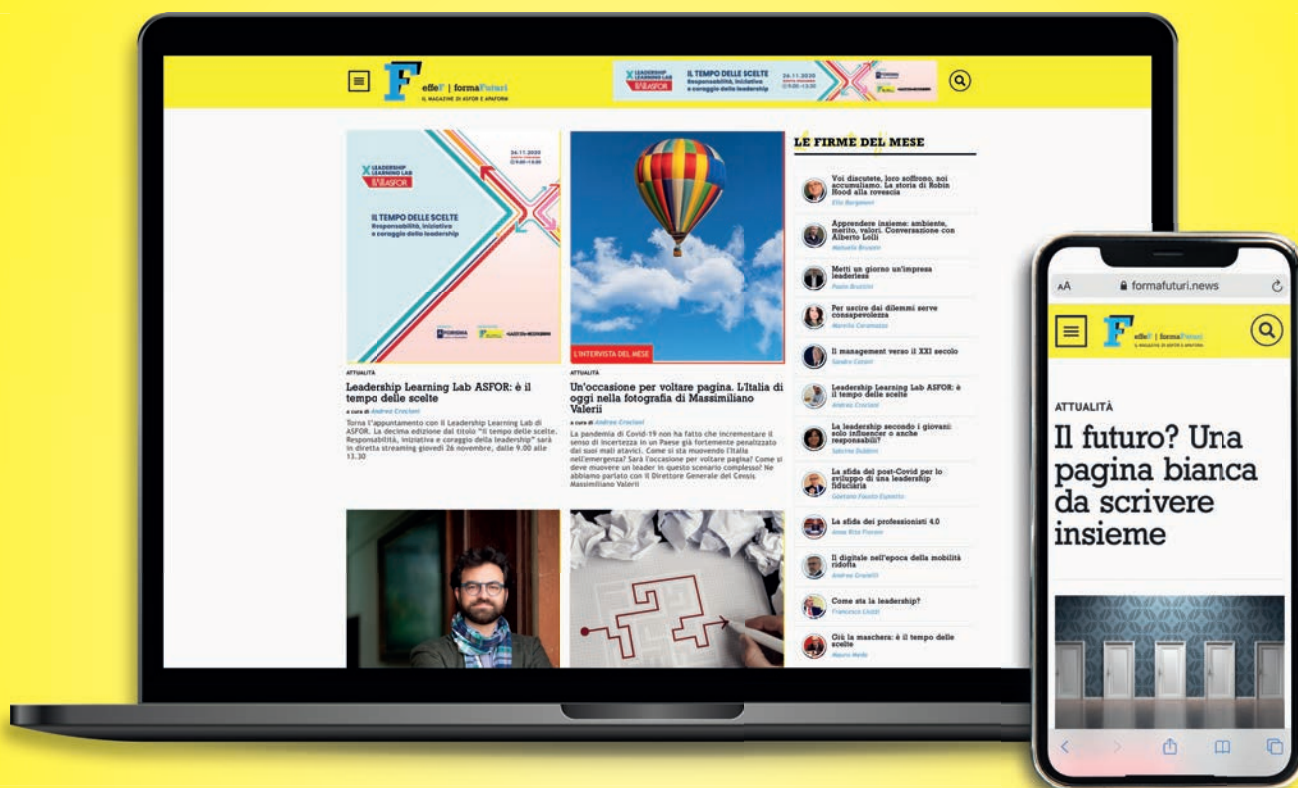
L'8 novembre a Roma **Adapt** ha presentato la sesta edizione del suo "**Rapporto su welfare occupazionale e aziendale in Italia**". Commentando la pubblicazione, consultabile in formato digitale per gli iscritti alle newsletter di Adapt, **Michele Tiraboschi**, Professore Ordinario di Diritto del lavoro presso l'Università di Modena e Reggio Emilia, ha evidenziato come erroneamente si tenda a identificare il welfare aziendale con l'elargizione di benefit e non si consideri quella che dovrebbe essere la sua essenza, ossia il fatto di costituire una rete di protezione del lavoratore, che nasce

da una contrattazione. Il Rapporto è curato dalla Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di Adapt, supportata da Gruppo Intesa Sanpaolo. Oltre agli interventi di **Giorgio Graziani**, Segretario Confederale Cisl, **Carlo Napoli**, Segretario Confartigianato Piemonte, **Tiziana Lambertini**, Executive Director Sales & Marketing Wealth Management & Protection, Intesa Sanpaolo e **Ivano Piccenoni**, amministratore di Innbamboo, la mattinata ha visto la partecipazione di **Maria Teresa Bellucci**, Viceministro del Lavoro e delle Politiche Sociali.



effer | formaFuturi

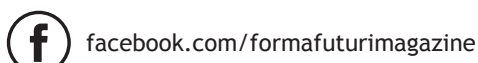
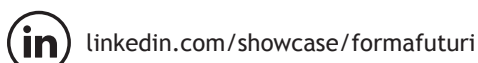
IL MAGAZINE DI ASFOR E APAFORM



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

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

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



www.formafuturi.news

I numeri della formazione professionale in Italia

Si è tenuto a Roma a **Palazzo Giustiniani** l'8 novembre il convegno dal titolo **"Seminario sulle Politiche della formazione professionale e del lavoro. Il Sistema Its per il rilancio di tutta la filiera professionale"**, organizzato dal **Centro Nazionale Opere Salesiane - Formazione Aggiornamento Professionale** e dalla società di consulenza **Ptsclas**.

In occasione dell'evento sono stati analizzati i dati dell'Osservatorio Digitale che monitora i bandi sulla formazione professionale e le politiche attive del lavoro in Italia. Nel 2022 sono stati investiti in formazione più di un miliardo e 200 milioni di euro, una cifra in aumento rispetto al 2021, quando si era rimasti di poco sotto al miliardo di euro. I finanziamenti dedicati alle Politiche Attive del Lavoro sono invece raddoppiati: oltre un miliardo di euro rispetto ai circa 520 milioni del 2021. I dati sono il risultato dello studio critico di 262 avvisi pubblicati dalle Regioni, di cui 159 riguardanti le Politiche della Formazione e 103

relativi alle Politiche Attive del Lavoro. *"Siamo molto soddisfatti che la filiera tecnico-professionale abbia raggiunto un buon livello e che la tendenza delle politiche europee e nazionali sia quella di implementare gli investimenti in questi ambiti, ritenuti ormai determinanti per lo sviluppo dell'occupazione"*, ha affermato **Giuliano Giacomazzi**, direttore generale del **Cnos-Fap**. Guardando ai Fondi strutturali europei 2021-2027, il fondo **Fse+**, che finanzia tali politiche, am-



monta complessivamente a 28 miliardi e mezzo di euro, di cui 14,8 miliardi di contributi europei e 13,8 di contributi nazionali. Tra i programmi nazionali sovvenzionati ha ottenuto la maggiore quota di finanziamento il programma **Giovani, Donne e Lavoro** (con poco più di 5 miliardi di euro). Come ha commentato in chiusura **Paola Vacchina**, presidente di **Forma**, l'Associazione Enti Nazionali di Formazione Professionale: *"Lo sviluppo della formazione professionale e delle politiche attive del lavoro nel nostro Paese è davvero una buona notizia. L'Italia si avvicina così ai migliori modelli di 'work based learning', sostenuta anche dai fondi europei e migliora i propri servizi di inclusione lavorativa, rendendoli meno inadeguati rispetto a quelli dei decenni passati. Siamo però molto preoccupati per quella che potrebbe profilarsi come una brusca battuta d'arresto: mancano totalmente, infatti, nel disegno di legge di bilancio le risorse che tutti gli anni sono andate a rafforzare lo stanziamento previsto nel duale"*.

Sostegno all'imprenditoria femminile: il programma Awe approda in Italia

Nata negli Usa su iniziativa del Dipartimento di Stato americano, **Academy for Women Entrepreneurs** è arrivata anche in Italia, al **Campus di San Giovanni a Teduccio** dell'**Università degli Studi di Napoli Federico II**.

Il programma, totalmente gratuito, è rivolto ad aspiranti imprenditrici tra i 18 e i 40 anni ed è in corso nel nostro Paese grazie alla partnership tra la Missione Diplomatica degli Stati Uniti in Italia e l'Università degli Studi di Napoli Federico II, con il supporto dell'**Associazione GammaDonna**. L'iniziativa, che ha raccolto candidature fino al 9

novembre, ha l'obiettivo di offrire conoscenze, reti e accesso alle risorse necessarie per lanciare e far crescere attività imprenditoriali a 30 donne con i seguenti requisiti: studentesse iscritte a università italiane; neolaureate e/o professioniste, che aspirano ad avviare un'attività imprenditoriale; donne con imprese di nuova creazione o con un business plan avanzato ma con risorse insufficienti; immigrate o rifugiate residenti in Italia con scarse risorse socioeconomiche o candidate il cui progetto coinvolga imprenditrici immigrate o rifugiate.

Non morire di gerarchia si può

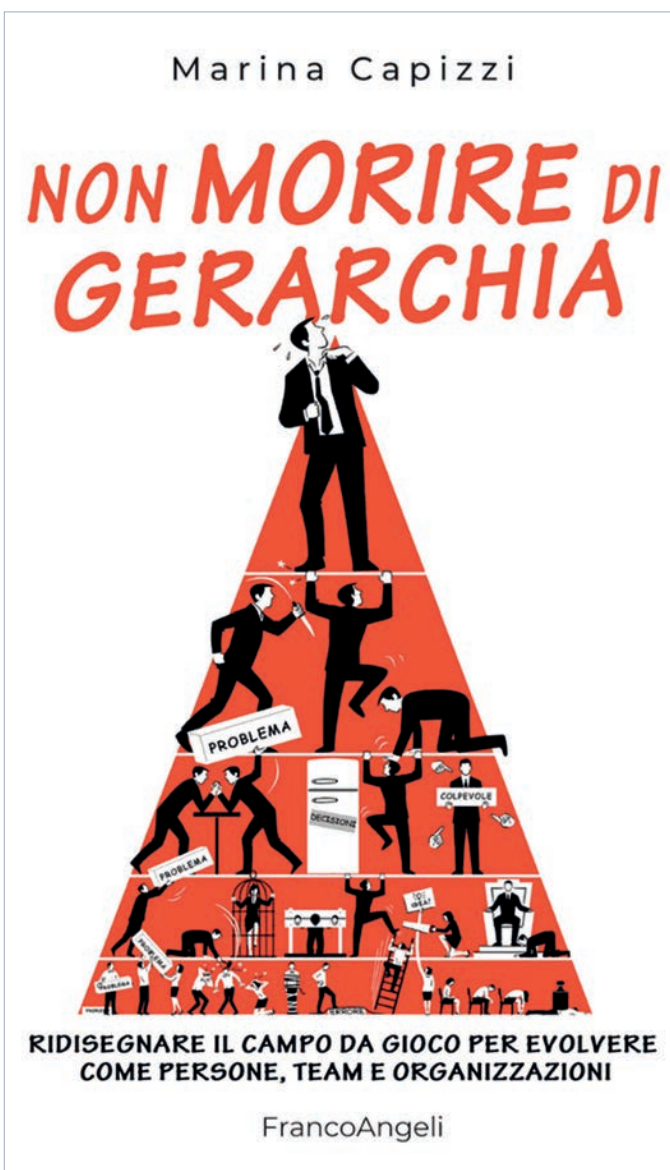
L'**evoluzione** dell'attuale **assetto gerarchico** sarà una delle sfide più importanti che le organizzazioni dovranno affrontare nei prossimi anni.
Ecco un libro per **esploratori** che vogliono **allargare** il pensiero sulla gerarchia.

a cura di Greta Gironi

PARLIAMO SEMPRE DI LEADERSHIP MA MAI DI GERARCHIA. MENTRE LA LEADERSHIP SI OCCUPA DI COMPORTAMENTI, LA GERARCHIA DI DISTRIBUZIONE DEL POTERE DECISIONALE.

La gerarchia, e non la leadership, crea il reale campo da gioco nel quale operiamo. E noi lo sappiamo perché, nei nostri luoghi di lavoro, la gerarchia la respiriamo tutti i giorni. E sappiamo che ha effetti importanti sia sul nostro benessere sia sul nostro lavoro. Di gerarchia, però, non si parla mai, e sulla gerarchia non scrive nessuno. **“Non morire di gerarchia”** di **Marina Capizzi**, edito da **FrancoAngeli** è il primo libro italiano che esplora il tema. È un libro illustrato che inizia mettendo a nudo con cruda evidenza i costi e le inefficienze generate dalla struttura gerarchica: lentezza decisionale, silos, più attenzione al capo che al cliente, difficoltà di coordinamento, de-responsabilizzazione e demotivazione, ansia, ecc. Criticità che conosciamo benissimo perché le viviamo tutti i giorni. Ma noi alla gerarchia abbiamo sempre affidato il presidio dell'efficienza e della stabilità delle nostre organizzazioni. Chi potrebbe anche solo immaginare di fare a meno della gerarchia dentro una organizzazione? Sarebbe il caos. Infatti. Il punto posto da questo libro non è *“gerarchia sì / gerarchia no”* (come si dibatte oggi in molta letteratura manageriale).

La domanda che l'autrice si pone e sulla quale ingaggia il lettore, è che cosa ci impedisce oggi di andare oltre la gerarchia e di farla evolvere? Inizia così un viaggio appassionante che ci porta a esplorare le gerarchie che abbiamo conosciuto finora, nei due milioni e mezzo di anni della nostra permanenza sulla terra, nate per sopravvivere nel presente e per difenderci nel futuro, che sono ancora la struttura portante nelle



nostre organizzazioni. Ma la gerarchia che conosciamo è l'unica forma possibile? E qui si spalanca una prospettiva inedita perché, come dimostrano gli studi neuroscientifici, la gerarchia è una struttura presente ovunque nella natura, ed è una risorsa evolutiva. E la prima gerarchia biologica, con la quale interagiamo continuamente e inconsapevolmente, sta proprio nel nostro corpo: la gerarchia, infatti, è il principio organizzativo del sistema nervoso autonomo.

L'originalità del libro di Marina Capizzi è di aver messo in relazione la nostra gerarchia biologica con l'ambiente di lavoro. Ambiente che l'autrice conosce bene e per lunga frequentazione nel suo ruolo di consulente d'azienda. Dunque, come interagisce la gerarchia del nostro sistema nervoso autonomo con la gerarchia organizzativa presente in tutti i luoghi di lavoro? E come si influenzano a vicenda gerarchia biologica e organizzativa? Questa domanda apre una prospettiva inedita sull'analisi della gerarchia nelle organizzazioni. E, allo stesso tempo rimane ancorata alla concretezza di ciò che accade tutti i giorni nelle nostre organizzazioni fornendo indicazioni di lavoro pratiche. Ci sono anche due casi, molto ben raccontati, di aziende che hanno avviato un percorso di evoluzione della gerarchia.

di *Fabrizio Amadori*

Perché leggerlo

L'evoluzione della gerarchia sarà la sfida dei prossimi anni in tutti i nostri sistemi sociali. Non sarà solo una questione di cambiamento di modelli organizzativi, ma una mutazione che aggiungerà al "vantaggio competitivo" il "vantaggio evolutivo" delle aziende. Questo libro consente, a chi vuole intraprendere questa mutazione, di muovere i primi passi.

Chi l'ha scritto

Consulente di direzione e di evoluzione organizzativa, risorse umane, executive coach con certificazione internazionale Icf, speaker e autrice, **Marina Capizzi** ha operato in diverse contesti di consulenza (Cegos, Mip, Ambrosetti, Newton, Gso Company). Lavora da molto tempo con Ceo e Team di vertice per costruire insieme ai clienti percorsi per fare evolvere la cultura, le persone e l'organizzazione.

Titolo **Non morire di gerarchia**

Ridisegnare il campo da gioco per evolvere come persone, team e organizzazioni

Autore **Marina Capizzi**

Editore **FrancoAngeli, 2023**

Argomento **Management**

Contratti a tempo determinato e somministrazione

È disponibile gratuitamente il nuovo ebook di **NexumStp** dedicato al tema "Il contratto di lavoro a tempo determinato e la somministrazione di lavoro". La pubblicazione è stata realizzata dai consulenti del lavoro di NexumStp **Gianluca Petricca** e **Michele Regina**, anche segretario generale **Assosomm**, in collaborazione con il laboratorio **LaReLab** dell'**Università Parthenope di Napoli** e con **Assosomm** (Associazione italiana delle agenzie per il lavoro). Alla parte relativa alla normativa si affiancano contenuti pratici, con esempi concreti di casi e situazioni d'esempio delle relazioni tra datori di lavoro e dipendenti. Note e tabelle mettono in evidenza in modo

schematico e leggibile i contenuti chiave dei decreti, passaggi chiave ed elementi di particolare importanza da tenere in considerazione.



Perché leggerlo

"L'iniziativa editoriale è di estremo interesse per gli operatori delle agenzie per il lavoro ed i lavoratori coinvolti nella somministrazione. La collaborazione con l'Università Parthenope e NexumStp è per noi motivo di grande soddisfazione e punto di riferimento per una crescita in qualità".

Rosario Rasizza,
presidente di **Assosomm**

Titolo **Il contratto di lavoro a tempo determinato e la somministrazione di lavoro**

Autori **Gianluca Petricca**
e **Michele Regina**

Editore **NexumStp, 2023**

Argomento **Contrattualistica**

Se l'eccellenza non basta serve un'economia paziente

NEL MONDO DI OGGI SEGNATO DA CAMBIAMENTI EPOCALI - INTELLIGENZA ARTIFICIALE, GRANDI DIMISSIONI, RISCALDAMENTO GLOBALE, CRISI GEOPOLITICHE E TURBOLENZE FINANZIARIE - L'ITALIA RISCHIA DI ESSERE UN VASO DI COCCIO, AFFLITTA DA VECCHI PROBLEMI E NUOVI FARDELLI.

Ai vecchi problemi mai risolti si aggiungono una demografia inclemente e la perdita di quell'energia del fare che era stata alla base della sua fortuna. Il richiamo alle eccellenze, che per lungo tempo ha coperto i problemi, non basta più: partecipano sempre meno delle sorti collettive del Paese e una comunità sempre più anziana e affaticata stenta a produrne di nuove. Per dirla con le parole dell'autore, **"L'eccellenza non basta"**: quella che serve all'Italia è un'economia *"paziente"*, in grado di riannodare il legame tra centro e province, tra innovazione globale e tradizione cultura-

le e manifatturiera che ancora permea il nostro territorio. Nonostante i suoi innegabili punti di forza, oggi l'Italia appare come un Paese sempre più vecchio, con pochi giovani mal valorizzati da un'istruzione in crisi. L'esatto contrario del Paese che ha fatto fortuna e creato marchi di eccellenza. Di fronte a un panorama tanto complesso, l'autore individua due possibili scenari: abbandonarsi all'inerzia lasciando che le eccellenze prosperino senza curarsi del contesto (territori, persone, imprese) lasciandolo deperire; oppure costruire e rafforzare un'economia paziente, circolare e basata su innovazione, competenze rinnovate, lavoro e biodiversità. È su questa seconda alternativa che ruota il saggio di **Paolo Manfredi**: sul tentativo di dare ordine e vigore alle energie, oggi disperse e sprecate, di artigiani, imprenditori, sindaci, operatori, contadini, comunità, e semplici cittadini che tengono insieme – e in vita – il tessuto socioeconomico italiano, per disegnare un Paese più inclusivo, innovativo e proiettato al futuro.

di Annalisa Cerbone

Perché leggerlo

Il libro, pur partendo dalla osservazione dei grandi problemi che affliggono il nostro paese, è permeato dall'ottimismo di chi è consapevole della forza che abbiamo per risolverli che ci consente di non rassegnarci al declino ma di costruire un'economia su misura per tutti noi. Obiettivo del libro è mettere in fila le sfide e le minacce, con qualche goccia di opportunità, alle quali l'Italia deve far fronte per alzare la media e non essere l'anello debole dell'Europa.

Chi lo ha scritto

Paolo Manfredi si occupa da oltre vent'anni del rapporto tra digitale, sistemi territoriali e Pmi. È consulente per la trasformazione digitale e responsabile del Progetto Speciale Pnrr di Confartigianato Imprese, e co-founder e responsabile di impatto di Upskill4.0 Società Benefit. È autore di *L'economia del su misura* (2016) e *Provincia non periferia. Innovare le diversità italiane* (2019). Cura il blog Grimpeur: scalare la montagna dell'innovazione inclusiva per Nova 100–IlSole24Ore, scrive di politica e ristoranti. Gira l'Italia per conoscerla, spesso in bicicletta.

Titolo **L'eccellenza non basta**

L'economia paziente che serve all'Italia

Autore **Paolo Manfredi**

Editore **Egea, 2023**

Argomento **Economia**



Come formare con creatività e intraprendenza

SAPER TRASMETTERE LA CONOSCENZA È LA CHIAVE DI OGNI INNOVAZIONE. PER FARLO SERVONO UNA LEADERSHIP MAGNETICA E METODI DIDATTICI SEMPRE AGGIORNATI. BISOGNA SAPER GENERARE COINVOLGIMENTO E MOTIVAZIONE.

“**Accendere le menti**” è pensato per tutti i formatori aziendali, oltre che per insegnanti di diverso ordine e grado, per aiutarli a trasformare le loro lezioni in momenti creativi e carichi di entusiasmo. Quali sono gli elementi che rendono una lezione appassionante? In che modo si possono stimolare le menti di persone diverse, con diversi modi di imparare? In queste pagine **Ray Smilor**, uno dei massimi esperti di formazione a livello mondiale, racconta come sviluppare intraprendenza e proattività nelle persone, accendendo in loro il desiderio di imparare e di mettere a frutto la conoscenza.



Chi l'ha scritto

Ray Smilor già Presidente della Foundation for Enterprise Development, è stato il primo docente di Entrepreneurship presso la School of Business and Public Administration dell'Università del Missouri. Noto conoscitore dei processi imprenditoriali, è tra i consulenti più ricercati a livello internazionale. Tra le sue altre pubblicazioni, *Audaci visionari* del 2017.

Perché leggerlo

Si tratta di un volume operativo per imparare ad accendere la passione nei propri discenti, innescare un percorso di cambiamento e veicolare in modo semplice contenuti complessi.

Titolo **Accendere le menti**

Autore **Ray Smilor**

A cura di **Ivan Giordano**

Editore **Guerini Next, 2023**

Argomento **Formazione**

Un viaggio sulla cura, la genitorialità e la cultura del lavoro

NONOSTANTE I PASSI AVANTI, LA MATERNITÀ È ANCORA UN TABÙ PER LE AZIENDE DEL NOSTRO PAESE.

Quando se ne parla il discorso verte quasi esclusivamente su tematiche legate al congedo: cosa dice la legge, quanti giorni spettano, i tempi di rientro, eventuali agevolazioni. Quello che manca è innanzitutto una cultura della cura, il riconoscimento di una delle attività più nobili e umane, ma anche una delle più arricchenti per le persone, in grado di allenarle proprio alle competenze richieste dalla complessità del nostro mercato e delle nostre organizzazioni.



Sonia Malaspina e **Marialaura Agosta** partono dalla loro esperienza diretta in una grande azienda come **Danone** e tracciano la strada per un cambio di paradigma culturale oggi più che mai necessario, e condividono una serie di azioni chiare e determinate che tutte le aziende, grandi e piccole, possono con coraggio mettere in atto.

Titolo **Il congedo originale**

Come trasformare le organizzazioni con il potere della cura

Autori **Sonia Malaspina**

e **Marialaura Agosta**

Editore **Roi Edizioni, 2023**

Argomento **Risorse Umane**

Dal 1999 il quotidiano sulla sicurezza sul lavoro, ambiente, security



WWW.PUNTOSICURO.IT

ARTICOLI:
oltre 20.000

DOCUMENTI:
oltre 10.000

**COMMUNITY DI ESPERTI
NEL CAMPO DELLA SICUREZZA:**
oltre 60.000

**Iscriviti alla Newsletter
quotidiana gratuita**

Dal 1999 **PuntoSicuro** è il quotidiano online sulla sicurezza, leader in Italia per numero di iscritti, quantità di notizie, documenti pubblicati e qualità dell'informazione.

BANCA DATI NORMATIVA SULLA SICUREZZA

ABBONATI AL SERVIZIO "PRIME" per essere sempre aggiornato sulle novità della sicurezza presenti nella banca dati. Disponibili oltre 10.000 documenti sulla sicurezza sul lavoro (sentenze, leggi nazionali e regionali, direttive comunitarie, circolari ministeriali, manuali, linee guida...)

Beneficia del servizio di **attestazione di lettura** per dimostrare l'aggiornamento delle conoscenze su prescrizioni legali, normative e tecniche, competenze professionali e sull'informazione dei lavoratori, crea un **archivio personalizzato di informazioni** tramite la funzione "I tuoi preferiti" e scarica l'App a costo azzerato.

- **Abbonamento ANNUALE:**
- **Abbonamento TRIENNALE:**

€ 120,00 + IVA

€ 290,00 + IVA

Web: www.puntosicuro.it

E-Mail: redazione@puntosicuro.it

Gli strumenti per prevenire i rischi di radiazioni solari e patologie da calore

In questa fase di cambiamento climatico e aumento delle temperature sono sempre più i documenti e i materiali che si possono trovare per la prevenzione delle patologie da calore, ad esempio per i lavoratori outdoor, e per la prevenzione delle conseguenze dell'esposizione alle radiazioni ottiche naturali.

Il portale PAF

Riguardo sia al rischio microclimatico sia a quello connesso alle radiazioni solari possiamo trovare molte utili indicazioni all'interno del **Portale Agenti Fisici** (www.portaleagentifisici.it), uno strumento nato per facilitare la valutazione del rischio da agenti fisici e arrivare a soluzioni concrete per la sicurezza. Nel portale PAF, realizzato dal Laboratorio di Sanità Pubblica dell'Azienda Sanitaria Usl Toscana Sud Est con la collaborazione dell'Inail e dell'Azienda Usl di Modena, si trovano indicazioni sulla normativa vigente, sulla descrizione e valutazione del rischio e sulle misure di prevenzione e protezione. Ad esempio, per la prevenzione del rischio UV nelle attività outdoor è disponibile la **App Sole Sicuro**, che fornisce uno strumento finalizzato alla prevenzione e protezione del rischio da esposizione a radiazione ultravioletta solare per le attività lavorative outdoor. Riguardo invece al rischio microclimatico e allo stress termico, il Portale presenta un calcolatore dell'indice di calore (Heat Index).

Le FAQ operative

Un altro strumento informativo importante, costruito invece in forma di domande e risposte, è un documento elaborato in questi anni dal Coordinamento Tecnico per la sicurezza nei luoghi di lavoro delle Regioni e delle Province autonome in collaborazione con Inail e Istituto Superiore di Sanità: le **"Indicazioni operative per la prevenzione del rischio da Agenti Fisici ai sensi del Decreto Legislativo 81/08"**. Le FAQ presenti nel documento riguardano, ad esempio nell'aggiornamento approvato nel 2021, anche la "radiazione solare" e il "microclima".

Il progetto Workclimate

Parlando di prevenzione della patologie da calore non si può poi non citare il progetto **Workclimate** (www.workclimate.it) che ha l'obiettivo di valorizzare

e approfondire le conoscenze acquisite relativamente agli impatti delle temperature estreme su salute, sicurezza e produttività aziendale, implementando strumenti e strategie di intervento già disponibili e dedicate a vari settori lavorativi oltre che sviluppando nuove soluzioni tecnologiche, informative e formative per una migliore azione di prevenzione e gestione del rischio a livello aziendale di utilità per i lavoratori, le figure della prevenzione e i datori di lavoro. Presentiamo alcune delle tante brochure pubblicate in relazione al progetto:

- **Informativa sulle patologie da calore e sui fattori che contribuiscono alla loro insorgenza.**
- **Le condizioni croniche che aumentano la suscettibilità al caldo.**
- **Decalogo per la prevenzione delle patologie da calore nei luoghi di lavoro.**
- **L'importanza di mantenere un buono stato di idratazione.**
- **L'importanza delle pause programmate per i lavoratori esposti al caldo.**

Altri documenti

Riguardo al rischio microclimatico segnaliamo poi la pubblicazione nel 2018 del documento Inail **"La valutazione del microclima"** che riserva una particolare attenzione anche ai luoghi di lavoro all'aperto in cui i lavoratori possono essere esposti a condizioni climatiche estreme. Ricordiamo, infine, che in Italia - *"al fine di fronteggiare eccezionali situazioni climatiche, comprese quelle relative a straordinarie ondate di calore"* - è stato emanato il Decreto-Legge 28 luglio 2023 n. 98 **"Misure urgenti in materia di tutela dei lavoratori in caso di emergenza climatica e di termini di versamento"**, poi convertito con Legge 18 settembre 2023 n. 127.



DIRETTORE RESPONSABILE	Laura Elisabetta Reggiani l.reggiani@forme.online
DIRETTORE EDITORIALE	Federico Cellini f.cellini@forme.online
RESPONSABILE DI REDAZIONE	Maria Cecilia Chiappani c.chiappani@fwcommunication.it
IN REDAZIONE	Giorgia Andrei Virna Bottarelli Cleopatra Gatti Greta Gironi Chiara Malla
SEGRETERIA DI REDAZIONE	info@forme.online
HANNO COLLABORATO	Luigi Beccaria Romano Benini Giampiero Castellotti Daniele Gregori Tiziano Menduto Mario Pagano Christian Poccia Gianluca Staglianò Marco Vergeat
PROGETTO E IMPAGINAZIONE	Giovanni Magstris
IMMAGINI	Adobe Stock

PROPRIETARIO ED EDITORE	FW Communication divisione di Fritz Walter srl 
SEDE LEGALE	Borgo Regale, 7 43121 Parma Tel. +39 340 3362710
PUBBLICITÀ	Stefania Stivala s.stivala@fwcommunication.it Tel. 392 4801826
DIFFUSIONE	abbonamenti@fwcommunication.it Costo a copia 10,00 €
STAMPA	Nuova Effe srl Viale Lombardia, 51/53 20861 Brugherio (MB)

Registrazione del Tribunale di Parma
n° 4 del 24 maggio 2018
Iscrizione al Registro degli Operatori
di Comunicazione n° 31664 del 15 giugno 2018

Forme è realizzato con il patrocinio di **Asfor**
(Associazione Italiana per la Formazione Manageriale)

Responsabilità La riproduzione delle illustrazioni e degli articoli pubblicati dalla rivista, nonché la loro traduzione è riservata e non può avvenire senza espressa autorizzazione della Casa Editrice. I manoscritti e le illustrazioni inviati alla redazione non saranno restituiti, anche se non pubblicati e la Casa Editrice non si assume responsabilità nel caso si tratti di esemplari unici. La Casa Editrice non si assume responsabilità per i casi di eventuali errori contenuti negli articoli pubblicati o di errori in cui fosse incorsa nella loro riproduzione sulla rivista.

Privacy Ai sensi del D.Lgs 196/03 garantiamo che i dati forniti saranno da noi custoditi e trattati con assoluta riservatezza e utilizzati esclusivamente ai fini commerciali e promozionali della nostra attività. I dati potranno essere altresì comunicati a soggetti terzi per i quali la conoscenza dei suoi dati risulti necessaria o comunque funzionale allo svolgimento dell'attività della nostra società. Il titolare del trattamento è: Fritz Walter srl - Borgo Regale 7 - 43121 Parma. Al titolare del trattamento lei potrà rivolgersi al numero +39 340 3362710 per far valere i suoi diritti di rettifica, cancellazione, opposizione a particolari trattamenti dei propri dati, esplicitati all'art. 7 D.Lgs 196/03.

GLI INSERZIONISTI

ASFOR www.asfor.it	120	FORMAZIENDA www.formazienda.com	COP. INT.
ATENA www.atenatteam.it	84	FORMAZIONE & SVILUPPO www.formazioneviluppo.com	24
ATENA www.atenatteam.it	88	GRUPPO FRASI www.frasiformazione.it	IV COP.
EBITEN - RTS www.ebiten.it	76	GSEC www.gsec.it	72
FESICA CONFESAL www.fesicaconfsal.it	58	MEGAILIAMEDIA www.megailiamedia.it	126
FONDITALIA www.fonditalia.org	106	OM.EN www.euroomen.it	20
FONDOLAVORO www.fondolavoro.it	112	RTS FONARCOM www.rts-srl.it	14
FORMAITALIA www.acformaitalia.it	III COP.	RTS FONDOLAVORO www.rts-srl.it	16
FORMAZIENDA www.formazienda.com	II COP.	RTS FORMAZIENDA www.rts-srl.it	4
FORMAZIENDA www.formazienda.com	1	SISTEMA FORMAZIONE www.sistema-impresa.org	64

NEL PROSSIMO NUMERO

LE AGENZIE PER IL LAVORO DA TEMPO RIVENDICANO UN RUOLO DA PROTAGONISTE NELLA DEFINIZIONE DI POLITICHE E STRUMENTI CHE MIGLIORINO, DAL PUNTO DI VISTA QUANTITATIVO E QUALITATIVO, L'OCCUPAZIONE. COME STANNO CONTRIBUENDO LE APL A FAR INCONTRARE DOMANDA E OFFERTA? E LA COOPERAZIONE PUBBLICO-PRIVATO, NELL'AMBITO DELLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO, STA FUNZIONANDO?



IN COPERTINA

Le azioni introdotte dalle istituzioni e dagli organismi atti a controllare che le norme in materia di sicurezza sul lavoro siano rispettate sono diverse, ma per fare in modo che lavoratrici e lavoratori operino nella completa tutela della propria salute è necessaria una vera e propria cultura della sicurezza.



Porta la formazione in azienda



Formazione

Progettiamo e gestiamo
la formazione finanziata
dei dipendenti



Consulenza

Offriamo un servizio
completo e garantiamo
un vantaggio competitivo



Sicurezza

Tuteliamo
la salute e la sicurezza
dei lavoratori



FORMAITALIA attraverso l'Avviso a Sportello 2/2022 di Fondo Formazienda
supporta lo sviluppo delle Piccole e Medie Imprese della Calabria



Via S. Anna Il tronco, 18
89128 Reggio Calabria



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



0965 1658080
327 3622889



FRASI FORMAZIONE

FORMARE PER CAMBIARE IL MONDO.
UNA PERSONA PER VOLTA.

Di cosa ci occupiamo



EDUCATING

Un mondo migliore lo costruiscono persone migliori, per questo la nostra missione formativa parte dalla culla con soluzioni formative e gestionali mirate per i bambini, per le famiglie e per tutti i professionisti del settore dell'infanzia.



LEARNING

Formazione linguistica per diventare cittadini del mondo, formazione aziendale per dare slancio a carriere e business model, ma soprattutto formazione individuale, mirata e costruita attorno alle singole attitudini dell'individuo.



TRAVELLING

In aula, in classe o in giro per il mondo? Nulla funziona meglio di un'esperienza formativa immersiva ed entusiasmante e migliaia di nostri studenti possono testimoniare: viaggiare insegna, viaggiare forma, viaggiare educa.

Offriamo servizi di Welfare e di Formazione
Finanziata su misura per ogni realtà.

Lo facciamo da 20 anni,
siamo specialisti della formazione.

Entriamo in contatto



Scrivi a
info@frasiformazione.it



Vieni a trovarci a Roma,
in Via Bergamo 43