

# FORME

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

## L'INCONTRO

Un nuovo approccio alle persone: perché ne vale la pena

## LA FORMAZIONE

La mappatura delle competenze nell'epoca dell'IA

## L'ANALISI

Immigrazione, una risposta per la ripresa del lavoro

## IL CAPITALE UMANO

Dare ascolto e opportunità di crescita: così si lavora meglio



Il welfare che porta benessere in azienda



# 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](https://fonditalia.org)

# Skill Intelligence



La piattaforma innovativa per **monitorare, analizzare e prevedere** l'evoluzione delle competenze nel mercato del lavoro, a supporto dello sviluppo economico e sociale.

## Funzioni chiave della piattaforma

1

### Monitoraggio

Analisi globale delle competenze emergenti e in declino.

2

### Mappatura

Mappa delle competenze richieste dal mercato del lavoro per strategie di assunzione nei vari settori.

3

### Previsioni

AI per prevedere competenze future, offrendo insight strategici per aziende e istituzioni.

4

### Formazione

Collabora con istituzioni per creare programmi formativi mirati alle competenze più richieste.

5

### Politiche del lavoro

Collaborazione tra aziende, enti pubblici e cittadini per sviluppare competenze e favorire l'occupazione.



## La potenza dei dati al servizio delle competenze

### La Skill Intelligence utilizza:

1 Oltre 500.000 job description e 100.000 interviste raccolte tra il 2018 e il 2024 da DataHubs.

2 Fonti istituzionali: INPS, ISTAT, Unioncamere, ...

3 La tassonomia ESCO, con 3.039 occupazioni e 13.939 competenze, disponibili in 28 lingue, suddivise in conoscenze, competenze linguistiche e trasversali.



## Vantaggi concreti per imprese, lavoratori e istituzioni

### Per le imprese

Aiuta a pianificare lo sviluppo delle competenze in azienda, prevenendo il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.

### Per le istituzioni

Offre dati per la progettazione di programmi educativi e di formazione più rilevanti per il mercato del lavoro.

### Per i lavoratori

Fornisce informazioni su quali competenze sviluppare per migliorare l'occupabilità e la crescita professionale.

# SOMMARIO

FORME | NUMERO 29

## L'EDITORIALE

### 5 *Wellbeing*

di Fritz Walter

## L'INCONTRO

### 6 *Un nuovo approccio alle persone: perché ne vale la pena*

di Maria Cecilia Chiappani

## L'INTERVISTA

### 10 *Trasformazione e mindset*

di Andrea Crocioni e Mauro Meda

## FORMAZIONE

### COMPETENZE

#### 14 *La mappatura delle competenze nell'epoca dell'IA*

di Laura Ferrari

### CERTIFICAZIONE

#### 18 *Competenze, come certificarle*

di Francesca Faggioni

### FONDI

#### 22 *Educazione finanziaria e sostenibilità*

di Valentina Augello

## L'OSSERVATORIO

### 26 *AI: potenzialità e sfide per il futuro*

di Cleopatra Gatti

## STRUMENTI

### 29 *Dall'E-Learning all'AI-Learning*

di Cleopatra Gatti

## IL CASO

### 32 *Così formiamo professionisti smart & green*

di Virna Bottarelli

## LAVORO

### L'ANALISI

#### 34 *Immigrazione, una risposta per la ripresa del lavoro*

di Romano Benini

### CONSULENZA

#### 40 *Consulenti del Lavoro, una categoria in crescita*

di Laura Reggiani

### NORMATIVA

#### 44 *Una nuova "picconata" al Jobs Act*

di Luigi Beccaria

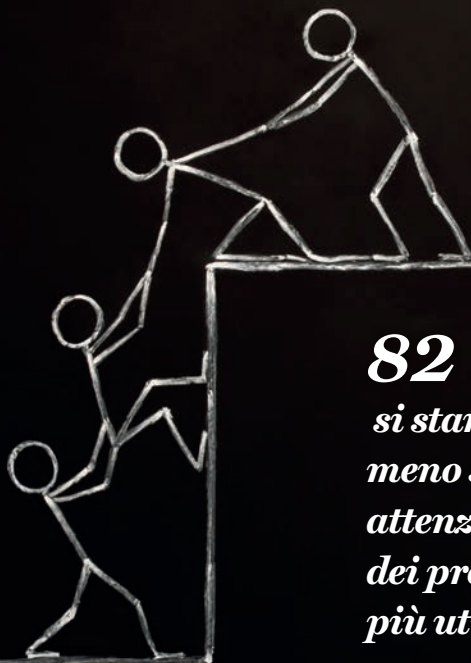
## STRUMENTI

### 46 *Patente a crediti, obbligatoria dal 1° novembre*

di Mario Cassaro



**6** *Diventare connettori delle funzioni aziendali, lavorare sulle relazioni e saper mettere in discussione quanto appreso in passato: è la visione, complessa ma unica, dell'attuale ruolo dei responsabili HR secondo Elena Panzera, presidente di Aidp Lombardia.*



## **82** *Gli strumenti per il welfare aziendale si stanno diffondendo anche tra le aziende meno strutturate. Da cosa nasce la crescente attenzione delle imprese ai bisogni reali dei propri lavoratori e quali sono le soluzioni più utilizzate e apprezzate?*

### **SICUREZZA**

**49** *Si apre la stagione della patente a crediti*

di Mario Pagano

### **SICUREZZA**

**52** *Lavoro sano e sicuro nell'era digitale*

di Tiziano Menduto

### **PROGETTI**

**54** *Quanto lavoro dietro a un gioco*

di Virna Bottarelli

### **IL CONSULENTE**

**57** *Digitalizzazione e ascolto: così la consulenza è vincente*

di Virna Bottarelli

### **PERSONE**

#### **IL CAPITALE UMANO**

**60** *Dare ascolto e opportunità di crescita: così in azienda si lavora meglio*

di Virna Bottarelli

#### **IL CASO**

**64** *Valorizzare la fedeltà aziendale con il welfare*

di Cleopatra Gatti

#### **L'OSSERVATORIO**

**66** *Lo smart working è finito?*

di Maria Cecilia Chiappani

#### **TENDENZE**

**70** *Come fare (bene) il nomade digitale*

di Maria Cecilia Chiappani

### **GENERAZIONI**

**72** *Come i quanti nella fisica*

di David Trotti

### **GESTIONE HR**

**76** *Una community di aziende virtuose*

di Virna Bottarelli

### **BENESSERE**

**80** *Dipendenti felici? 5 consigli per un'azienda di successo*

di Gianluca Caffaratti

### **DOSSIER**

#### **WELFARE AZIENDALE**

**82** *Più welfare per tutti*

di Virna Bottarelli

**90** *Welfare e coinvolgimento: così le Pmi possono trattenere i giovani*

di Giorgia Andrei

### **RUBRICHE**

**92** OSSERVATORIO | FONDI

**94** IDEE & STRUMENTI

**98** STUDI & STATISTICHE

**102** EVENTI & MOMENTI

**106** PAROLE & PENSIERI



# 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



**FORM**Azienda®  
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE  
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



**FORMAZIONE  
& SVILUPPO**  
DIAMO FORMA AL FUTURO

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

di Fritz Walter

# Wellbeing

«*Wellbeing aziendale, o workplace wellbeing, indica il benessere psico-fisico, professionale, sociale e finanziario dei dipendenti, attraverso un approccio a 360 gradi*»

**N**egli ultimi anni, il “wellbeing”, inteso come benessere aziendale, è diventato uno dei temi più discussi nel mondo del lavoro e questa attenzione al benessere fisico e psicologico dei lavoratori è destinata a crescere, come confermano già molti dipendenti e diverse aziende che mostrano forte sensibilità e apertura nel chiedere e offrire forme di supporto. L'attenzione alla salute fisica e mentale dei dipendenti non è solo una questione etica, ma anche una strategia di business che può generare significativi ritorni e migliorare la competitività. Diverse ricerche e casi aziendali confermano che investire nel benessere dei lavoratori porta a un aumento della produttività, alla diminuzione dell'assenteismo e al miglioramento dell'immagine aziendale.

Secondo un rapporto del Global Wellness Institute, ogni dollaro investito in programmi di wellbeing aziendale genera un ritorno economico di 2,3 dollari, grazie alla riduzione dei costi legati all'assenteismo e alla bassa produttività. Un'ulteriore ricerca condotta da Gallup rivela che i dipendenti che si sentono supportati nel proprio benessere hanno il 41% di probabilità in meno di essere assenti dal lavoro e il 17% di probabilità in più di eccellere nelle loro performance. Anche in Italia, il fenomeno è in crescita. L'Osservatorio Easy Welfare ha analizzato l'evoluzione delle strategie di wellbeing, evidenziando alcuni dati chiave sull'importanza di investire nel benessere dei dipendenti. Tra i fattori critici l'analisi evidenzia che molte aziende allocano il 90% del budget per il wellbeing in benefit di tipo monetario come bonus e premi, trascurando invece aree fondamentali come il supporto psicologico, la flessibilità e l'equilibrio vita-lavoro, che rappresentano solo il 10% degli investimenti. Questo crea un “*wellbeing mismatch*”, ovvero un disallineamento tra le aspettative dei dipendenti e le iniziative aziendali: solo il 9% dei lavoratori si sente pienamente soddisfatto in termini di engagement e benessere. Tra le opportunità, l'Osservatorio mette in luce come le aziende che adottano strategie sistemiche di wellbeing registrano incrementi significativi nella produttività (+20%) e nella retention, con un impatto positivo sul turnover e sui costi del personale. È stato dimostrato che tali approcci migliorano anche il livello di soddisfazione e di engagement dei dipendenti.

Il wellbeing aziendale è diventato dunque una priorità strategica anche per molte aziende italiane, e lo dimostrano molte società che si distinguono per iniziative innovative in questo ambito. Pensiamo ad esempio a Luxottica. Il colosso dell'occhialeria, orgoglio del Nord-Est, si distingue per il suo programma di welfare aziendale che include, tra le altre cose, assistenza sanitaria gratuita, servizi per l'infanzia e attività ricreative per i dipendenti. Luxottica è stata premiata per il suo approccio olistico che integra benessere fisico, sociale ed economico. Un'altra azienda punto di riferimento nel benessere aziendale è la piemontese Ferrero che, con il programma “Kinder+Sport” e altre iniziative rivolte al benessere fisico, alla salute mentale e al supporto alle famiglie, dimostra da sempre una forte attenzione al capitale umano. Un esempio emblematico è quello di Enel, che ha lanciato il programma “Enel Wellbeing” per promuovere la salute e la qualità della vita dei propri dipendenti. Attraverso una combinazione di telemedicina, accesso a palestre aziendali e consulenze psicologiche gratuite, l'azienda ha registrato un aumento del 20% nella soddisfazione dei lavoratori e una riduzione dell'assenteismo del 15% nel primo anno di applicazione.

Ma se le grandi aziende hanno spesso le risorse per implementare programmi complessi, le piccole e medie imprese affrontano sfide maggiori. Tuttavia, alcune soluzioni semplici ed economiche possono fare la differenza. Ad esempio, molte start-up offrono consulenze personalizzate per sviluppare programmi di benessere su misura, dimostrando che, anche con budget limitati, è possibile migliorare la qualità della vita dei dipendenti.

Il wellbeing, in conclusione, non è più quindi un lusso che possono permettersi solo le grandi aziende, ma una necessità strategica. I dati e i casi pratici mostrano che prendersi cura del benessere dei dipendenti, adottando programmi olistici che comprendono flessibilità lavorativa, sostegno alla salute fisica e mentale e opportunità di crescita, è un investimento con ritorni tangibili. In un mercato del lavoro sempre più competitivo, le aziende che mettono al centro la persona non solo migliorano la loro performance complessiva, ma hanno anche maggiori probabilità di attrarre e trattenere i talenti.



# Un nuovo approccio alle persone: perché ne vale la pena

*Diventare **connettori** delle funzioni aziendali, lavorare sulle **relazioni** e saper mettere in discussione quanto appreso in passato: è la visione **multidisciplinare**, complessa ma unica, dell'attuale ruolo dei responsabili HR secondo **Elena Panzera**, presidente di **Aidp Lombardia**.*

di Maria Cecilia Chiappani

---

**N**o, i direttori del personale non sono più quelli di una volta. È un dato di fatto che la loro evoluzione, insieme ai profondi cambiamenti economici, sociologici e tecnologici del lavoro, rappresenta una chiave di lettura importante nella complessità delle nuove dinamiche aziendali.

Le sfide delle risorse umane in Italia, gli strumenti da cogliere, la visione relazionale e oli-

stica di questo percorso professionale sono al centro del nostro incontro con **Elena Panzera**, presidente per la Lombardia di **Aidp** (*Associazione Italiana per la Direzione del Personale*) e Senior HR Vice President Emea & Ap di **SAS**, che vanta una lunga esperienza nella gestione delle risorse umane, anche come psicologa e formatrice. All'interno di un tessuto territoriale, quello lombardo, tanto fiorente

quanto complesso, significativo bacino di best practice che possono guidare il cambiamento.

**Direttore del personale: mai ruolo è stato forse più difficile, ma al contempo affascinante, di quello vissuto oggi da chi si trova a vivere le transizioni umane e tecnologiche del mondo del lavoro. Come lo state affrontando?**

Da un lato, occupiamo il posto perfetto perché al centro del cambiamento, dall'altro siamo perennemente scomodi. Un equilibrio instabile ma affascinante, dove il direttore HR rappresenta il fil rouge che interconnette le diverse anime aziendali. È quasi l'unica funzione a vantare una visione a ombrello, che racchiude tasselli di tutto ciò che accade nelle divisioni aziendali. Questa è una responsabilità, ma anche un punto di vista privilegiato e olistico sulla situazione. Il momento è certamente difficile, anche perché ci vengono richieste attività e competenze esterne al mondo HR, alla nostra classica "cassetta degli attrezzi". Oggi parliamo di sostenibilità sociale ed economica, di approccio delle persone con la tecnologia, di avere una funzione di governance che tenga insieme la persona, l'organizzazione e l'ecosistema di riferimento. Tante attività di un HR hanno poco a che fare con ciò che questa figura ha sempre fatto. Siamo di fronte a un ruolo multidisciplinare: essere un connettore delle funzioni aziendali implica anche mettere costantemente in discussione quanto appreso in passato.

**In più occasioni ha ribadito l'importanza delle relazioni, sia nelle vesti di presidente Aidp Lombardia sia nella sua vita professionale. Quali valori accumulano queste esperienze?**

L'uomo vive di relazioni. Quando parliamo dell'impatto dell'intelligenza artificiale e di cosa possiamo fare, in quanto uomini, per essere pronti a gestire una rivoluzione di entità simile a quella industriale, mi piace fare riferimento a un concetto espresso di recente dal filosofo **Luciano Floridi**. Ovvero, la possibilità di soffermarci su una cosa che appartiene esclusivamente a noi umani: la ricchezza delle relazioni. Nonché l'arricchimento della nostra identità tramite la ricchezza delle relazioni. Ciò non significa, banalmente, conoscere persone e frequentarle.

Vuol dire crescere in un'ottica multidisciplinare, sapere chi ci può aiutare su un determinato progetto e perché. Costruire una rete che, mentre intorno a noi diventa impossibile avere le competenze necessarie per gestire un processo nella sua totalità, ci garantisca il ricorso alla multivisione. Inoltre, quando le relazioni ci fanno sentire bene, professionalmente e personalmente, si ottiene un importante livello di resilienza che consente di fronteggiare le incertezze. Attenzione, tengo a sottolineare che il networking è una competenza, e come tale va conosciuta e coltivata in maniera "scientifica" fin dall'inizio della propria carriera, già in ambito universitario. Solo così ogni singolo nodo creerà valore, tra ciò che può essere preso e donato, all'interno di una rete strategicamente mappata.

**Nuovi modelli di leadership, nuove esigenze dei lavoratori: come coniugare queste sfere e integrarle all'evoluzione complessiva dei processi aziendali?**

Anche il leader in sé è molto diverso rispetto al passato. A maggior ragione dopo la pandemia, è la persona che si prende cura del team a 360 gradi. Questo perché si sono smarcati una serie di confini detenuti dal capo, in ottica di comando e controllo, esclusivamente inerenti alla sfera lavorativa. Oggi, le persone vogliono essere viste e prese in carico in quanto persone, nella loro interezza, non solo come lavoratrici e lavoratori. Questo include la famiglia, lo stile di vita, il tempo libero, la salute, i valori. Un'area del tutto nuova e difficile da affrontare per alcuni manager. Da qui, l'importanza del reskilling dei dirigenti, che devono essere attrezzati per sostenere un carico più emotivo che professionale. Ritengo strategico dedicare tempo e formazione a questi leader. Come HR gli stiamo chiedendo tanto: se non dedichiamo loro un pacchetto formativo adeguato, anche in termini di coaching e mentoring, miniamo il loro benessere lavorativo. Si tratta, infatti, di aiutarli a riconoscere il cambiamento del proprio ruolo. Di fornire una serie di strumenti che, una volta, potevano essere appannaggio dei "leader illuminati", mentre oggi devono appartenere a tutti. Oltre all'importanza di dimostrare che, dati alla mano, se non si esercita una leadership orientata al benessere delle persone il fatturato ne risente. Non ragioniamo in questo modo perché siamo persone di buon

cuore: dobbiamo andare verso questi modelli di leadership perché è scientificamente provato che le persone, quando si sentono bene, lavorano altrettanto bene e liberano le proprie abilità. A beneficio dell'azienda nella sua totalità e di una crescita sostenibile nel tempo.

### **In che modo l'associazione supporta, sia nazionalmente sia territorialmente, queste sfide?**

Diciamo spesso, come volontà e come mantra, che vogliamo essere *“la casa degli HR”*. Spiego perché: il responsabile delle risorse umane, per definizione, non è un mestiere corale. Spesso queste figure si sentono sole, devono dare molte risposte ma hanno pochi riferimenti a cui porgere domande. Aidp Lombardia vuole e può rappresentare un contenitore che aggrega questi manager. Anzi, una casa dove si sta bene, dove arricchire il proprio bagaglio culturale e professionale con competenze nuove. Per poi tornare nelle aziende, grandi o piccole che siano, con strumenti e idee validati dalle best practice di altri colleghi incontrati in associazione o dall'esito di progetti condivisi. Un altro mantra che vorrei sottolineare è *“pochi eventi, molti progetti”*. Alla base, teniamo molto alla possibilità di sperimentare e portare sul territorio le buone pratiche, anche in collaborazione con altre associazioni. Per esempio, abbiamo attivato progetti di mentoring e coaching per i giovani, così come ricerchiamo la sinergia con le istituzioni. È questo il caso del protocollo d'intesa siglato con **Regione Lombardia**, per promuovere sul territorio lo sviluppo del programma *“Luoghi di lavoro che promuovono salute - Rete WHP Lombardia”*.

### **A proposito di Lombardia: una regione tanto fiorente, dal punto di vista imprenditoriale, quanto complessa per le sfide del mismatch e della gestione dei talenti. Ce ne racconta le peculiarità?**

Confermo le grandi potenzialità del nostro territorio. Aidp Lombardia conta circa 1.150 soci, tante esperienze che abbiamo la fortuna di conoscere e di intrecciare alle sfide che ci competono. La prima è che il territorio lombardo ospita sia “big” sia “piccoli”, da rappresentare con una politica HR che tenga conto della varietà di esigenze. Per noi è fondamentale capire come supportare in ottica people sia la grandissima azienda

multinazionale sia la microimpresa padronale con meno di cinque dipendenti. Un'altra sfida è nella distribuzione territoriale. Milano catalizza la maggior parte delle aziende ma c'è tutto un mondo di realtà interne, nelle province lombarde, che accedono allo stesso tipo di competenze, allo stesso tipo di sviluppo e alla mobilità dei talenti. Terzo aspetto, la forte competitività con l'estero: una volta si veniva in Lombardia per trovare lavoro, oggi da qui si espatria. La tendenza tocca anche i professionisti delle risorse umane, poiché i percorsi accademici di riferimento per questi profili hanno sede soprattutto nella nostra regione e, molti giovani, una volta terminati gli studi, scelgono altre strade. Mancanza di appeal nelle aziende? Problema sistemico tutto italiano? Difficile identificare un'unica causa, ma la tendenza va rilevata. Menzione particolare, infine, per le Pmi, dato che il tessuto imprenditoriale lombardo è praticamente sorretto dalle piccole e medie imprese. In Aidp abbiamo creato un gruppo dedicato alla realizzazione di un modello di ufficio HR replicabile nelle peculiarità e nelle problematiche tipiche di queste aziende. La sfida è creare dei laboratori, dei veri e propri think tank nei quali aiutare gli imprenditori e i direttori del personale a sviluppare il giusto mindset per far crescere l'azienda occupandosi delle persone.

### **Intelligenza Artificiale e competenze umane possono coesistere? Quanto conta spingere sulla formazione continua?**

Non solo possono coesistere, devono farlo! Spostiamo il focus: non dovremmo temere che l'intelligenza artificiale ci rubi il lavoro, perché il lavoro se lo prenderà chi la sa utilizzare meglio di noi. L'AI potenzia i processi umani, ma sempre in modo mediato. L'uomo non dovrebbe mai prendere decisioni all'interno di un processo che non vede alcun apporto della componente umana. Per usare consapevolmente ed eticamente l'intelligenza artificiale, generativa e non, la formazione continua non è solamente necessaria. È la condizione fondamentale per la sopravvivenza e la competitività delle imprese e per l'occupabilità delle persone. Ancora prima di formazione, dunque, parlerei di consapevolezza. Perché manca la consapevolezza di cosa possa fare o meno l'intelligenza artificiale nei processi lavorativi e nella vita quotidiana. Questa non conoscenza genera ansia, paura, bias e altre dinamiche ne-

gative. Lancio una provocazione: ci vorrebbe un programma nazionale di sensibilizzazione dei cittadini su cosa significhi usare l'AI. Noi, giustamente, pensiamo alla formazione aziendale, che renderei obbligatoria anche in tema di AI, ma il tema ha una portata più ampia. C'è in palio una modalità fondamentale per vivere nelle organizzazioni e nella società.

### **Altra sfida, per i team HR, il ricambio e l'integrazione multigenerazionale, con l'ingresso della Gen Z. Può riportarci delle best practice in merito?**

Su questo tema sono un po' disruptive... la mia best practice è smetterla di parlare di generazioni! Quando parliamo di differenze generazionali, o di cinque generazioni nei posti di lavoro, creiamo immediatamente una logica di conflitto. Se, invece, parlassimo di persone nella loro unicità e delle loro caratteristiche, tra le quali certamente annoverare quella demografica, allora inizieremo a ragionare di nuovo in un'ottica di multidisciplinarietà e di collaborazione, che permette di apprezzare le differenze individuali a beneficio del team. Nella mia esperienza, vedo più discrepanze ormai negli stili decisionali e di leadership, così come nell'approccio all'apprendimento continuo, piuttosto che nell'appartenenza a una generazione o a un'altra. Abbiamo Baby Boomer

appassionati di tecnologia, più aggiornati di alcuni Gen Z, così come giovani che nella capacità di analisi hanno qualcosa da imparare dai senior. Insomma, guarderei la persona più in ottica di stili di comportamento che di generazione di provenienza, per arrivare alla cooperazione e non al conflitto generazionale. Quanto alla stereotipizzazione di determinati fenomeni, da psicologa posso notare che la mente umana è molto facilitata quando lavora per categorie. Dunque, incasellare il mondo lo semplifica agli occhi umani e rende tutto più "notiziabile". Quando, invece, si introducono concetti di complessità e di unicità, l'idea di guardare la persona attraverso un altro tipo di lente, il percorso diventa più difficile da raccontare ma più vicino alla realtà. Ritengo altrettanto interessante notare che, se continuiamo a descrivere le generazioni attraverso 3 o 4 tratti distintivi, come possiamo promuovere l'attuale tendenza alla iper-personalizzazione dell'offerta? Non ci troviamo davanti a un cluster o a una generazione, bensì a una persona nella sua più assoluta individualità e in relazione al suo contesto professionale, familiare, di approccio tecnologico. Se noi rappresentanti del mondo HR riuscissimo a ragionare maggiormente in questo modo, riusciremmo ad andare ben oltre le azioni o le descrizioni che ogni giorno leggiamo sull'evoluzione del lavoro. **F**

### **Chi è Elena Panzera**

Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni si laurea all'Università Cattolica di Milano, inizia la sua carriera in McKinsey. Passa poi in KPMG Advisory Service come Training & Internal Communication Manager, per poi cogliere l'opportunità offertale da **SAS** di seguire l'area di Professional Development per la sede italiana. Dal 2009 HR Director per l'Italia fino all'attuale ruolo di Senior HR Vice President Emea & AP, dove coordina le attività HR di 45 Paesi. Membro dell'Ordine degli Psicologi della Lombardia, ha un master in coaching e una certificazione internazionale in Change Management. Dal 2020 è presidente dell'**Associazione Italiana Direzione del Personale** per la Lombardia e responsabile dell'area Innovazione e Futuro del Lavoro dell'Associazione. È professore a contratto di Human Resources Information Systems all'Università degli Studi di Milano.





# Trasformazione e mindset

*Dalla trasformazione tecnologica all'affermazione  
di un nuovo mindset: dialogo con **Gianmario Verona**.*

di Andrea Crocioni e Mauro Meda\*

---

**I**n un momento di grande trasformazione, caratterizzato dalla pervasività del digitale nella vita delle persone e delle imprese, l'Intelligenza Artificiale sta iniziando a ridefinire le dinamiche aziendali andando ad impattare sul mondo del lavoro.

**Gianmario Verona**, professore di Innovation Management presso l'**Università Bocconi** e presidente della **Fondazione Human Technopole**, in questa conversazione ci offre uno sguardo privilegiato su come queste tecnologie stiano influenzando non solo i processi operativi, ma anche il modo in cui le aziende vengono

gestite. In questa intervista, esploreremo quali competenze e qualità un leader moderno debba possedere per affrontare quello che è anche una svolta a livello di mindset, con un focus su valori umani, etica, e sul ruolo della formazione per guidare una "rivoluzione" che come ogni balzo tecnologico porta opportunità, ma anche inquietudini.

**La trasformazione digitale e l'adozione dell'Intelligenza Artificiale in contesti sempre più ampi stanno rivoluzionando il panorama aziendale a**

**livello globale, influenzando profondamente il modo in cui le organizzazioni operano. Quali caratteristiche deve avere un leader d'impresa oggi per gestire quello che prima di tutto rappresenta un cambiamento culturale?**

Quanto sta accadendo oggi non differisce molto da quanto è accaduto già qualche anno fa con l'avvento della Rete che ha cambiato radicalmente i processi di informazione e di consumo e che ha anche portato a una profonda trasformazione del modo in cui funzionano oggi le aziende. I grandi dati prodotti dall'Internet of Things e oggi l'Intelligenza Artificiale amplificano ancora di più quanto già accaduto e visto il potenziale soprattutto dell'IA generativa lo spingono verso orizzonti davvero sconosciuti. Un leader moderno credo quindi debba avere, da un lato, sempre un forte ancoraggio al contesto e una forte attenzione a persone e competenze in quanto sono le persone che fanno e faranno sempre la differenza. Ma è fondamentale avere anche una sensibilità nei confronti dell'innovazione, in quanto il contesto tecnologico avrà un ruolo ancora più importante nei prossimi anni. Questa sensibilità, vista l'importanza della tecnologia di cui stiamo parlando, deve essere ancora più pronunciata che in passato, ricordando sempre quanto diceva il compianto Peter Drucker ovvero che *"la cultura aziendale mangia la strategia a colazione"*.

**In uno scenario in cui si affermano scelte strategiche "data driven", superando una logica dicotomica, quali sono i valori umani di chi deve guidare le organizzazioni che possono fare la differenza? Esiste un tema di natura etica?**

Come accennavo, credo che le persone rimangano al centro delle istituzioni. Ancora di più oggi in un mondo in cui le macchine non solo sono intelligenti (computer e Rete lo erano già), ma con l'Intelligenza Artificiale le macchine diventano anche creative. Il punto è che devono essere guidate e occorre quindi governare il flusso dei dati che producono. Più che *"data driven"* cioè essere squisitamente guidati dai dati, credo che dobbiamo usare i dati per capire meglio le situazioni ed essere poi noi a guidare la macchina per elaborare strategie coerenti con quanto ci dicono i dati e quanto sappiamo e vogliamo fare. Faccio l'esempio di un settore in cui più di altri sta avendo un impatto significativo l'AI generativa, quello delle life science. Se la macchina che elabora i dati ci permette di trovare percorsi "nuovi" nello sviluppo di un farmaco grazie a individuazioni di correlazioni che la mente e l'occhio umano non riuscivano a individuare, ben venga l'AI generativa. Certo è che poi per perseguire queste strade dobbiamo capire

dove vogliamo e possiamo andare. In generale, il tema etico è fondamentale. Ma mi viene anche da dire che il tema etico è sempre stato centrale in economia e soprattutto nelle applicazioni di business.

**Come a suo avviso l'AI può supportare i leader nel processo decisionale e nella gestione strategica delle loro aziende in quella che potremmo definire l'era dell'incertezza?**

L'AI aiuta certamente a costruire scenari e a vedere cose a volte nascoste, come l'esempio appena citato. Aiuta anche a efficientare le decisioni. L'elaborazione delle informazioni è sempre stata molto costosa e relativamente lenta. Ora diventa più facile processare tante informazioni velocemente. Ma attenzione, occorrono sempre la mente umana e l'occhio critico. Per questo è fondamentale sviluppare le competenze, da un lato per gestire la macchina, ma dall'altro anche per saper comprendere e commentare criticamente il suo operato. Se no si cade nella trappola delle "bolle" dei social network e delle potenziali fake news. Vale anche per il business.

**Diversity e inclusion rappresentano temi fondamentali per le aziende oggi. L'AI può però diventare un elemento che ostacola l'inclusività, riflettendo talvolta bias e pregiudizi di un settore a prevalenza maschile. Cosa si è fatto per superare questa problematica e cosa si può fare di più?**

I bias di inclusività dell'AI sono noti sin dai primi risultati prodotti dalla AI generativa. L'AI generativa è una forma di linguaggio basata su quanto legge in rete. E il linguaggio è per definizione *"biased"*. Diversi ricercatori si sono adoperati sin da subito per cercare di porre un limite a questo problema. Ad esempio, un ricercatore in Bocconi ha vinto recentemente proprio un European Research Council grant per studiare e capire come integrare positivamente i fattori demografici nell'AI. C'è strada da fare, ed è per questo che è fondamentale mantenere quella forma di pensiero critico che aiuta a commentare e criticare l'elaborato dell'AI.

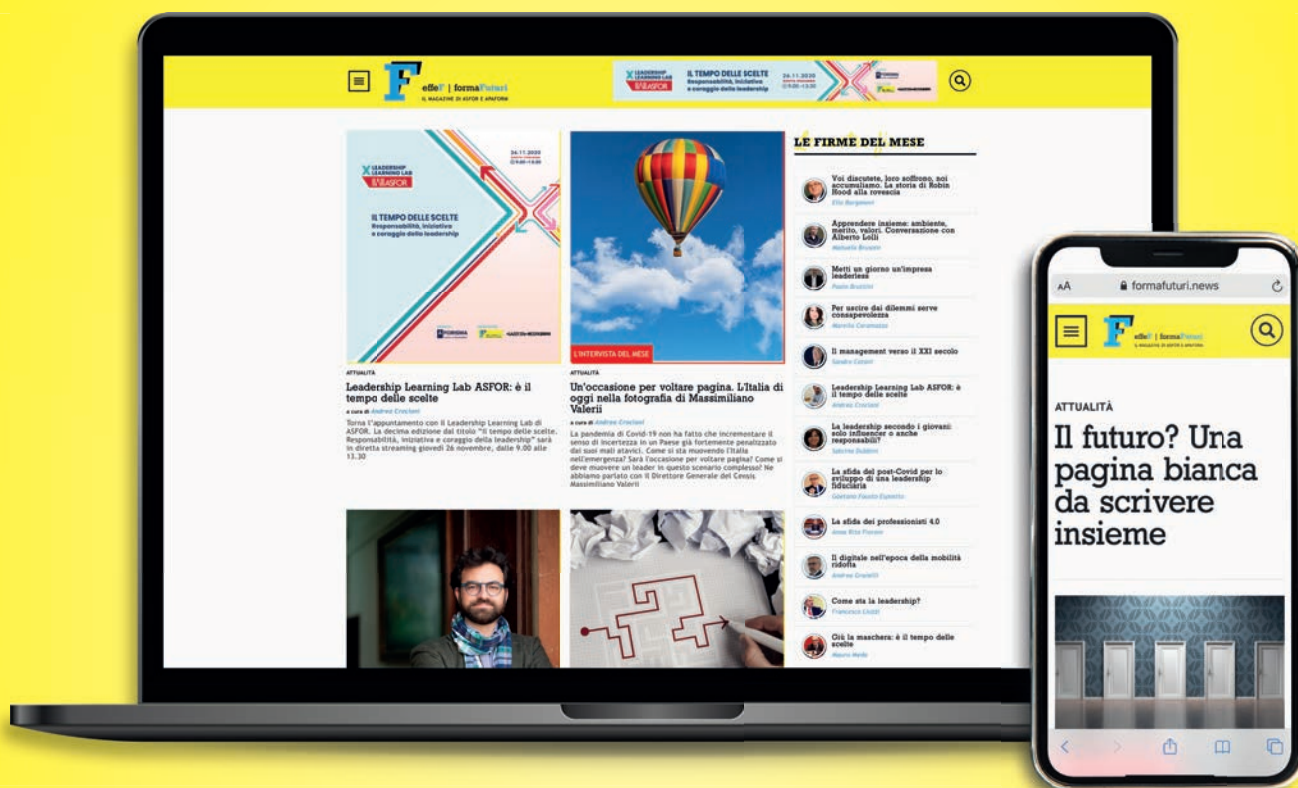
**All'interno delle imprese quali sono gli elementi che possono aiutare le persone ad abbracciare il cambiamento, affrontando i gap generazionali e superando le resistenze al nuovo contesto tecnologico, le Gen. Z, Millennials e Gen. X potrebbero essere gli ambassador di un'AI consapevole nella società e nelle imprese?**

La generazione Z lo è già certamente. Lo vediamo con le difficoltà di gestirla in aule accademiche in questi anni. Per loro è naturale fare multitasking con gli strumenti



effer | formaFuturi

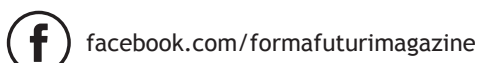
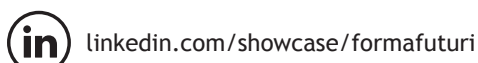
IL MAGAZINE DI ASFOR E APAFORM



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

digitali durante la lezione e porre quesiti a ChatGpt prima della sessione. Lo sarà ancora di più la Alfa – i nati a cavallo del 2010 che a breve saranno maggiorenni e che hanno il digitale come parte del loro Dna cognitivo. Sono più scettico sulle generazioni Y (coloro che avevano 18 anni nel 2000) e soprattutto la generazione ancora prima, la X, che alla fine ha vissuto la tecnologia digitale come qualcosa di profondamente diverso e nuovo. E che tuttora sta “combattendo” per integrare il digitale nella vita quotidiana e, se ricopre posizioni da manager, per integrarla nei processi aziendali. Per aiutare queste generazioni “follower” occorre tanta formazione, come hanno fatto e stanno facendo diverse aziende.

**Le Pmi sembrerebbero in maggior difficoltà nell'affrontare la sfida dell'AI, se condivide questa valutazione quali suggerimenti darebbe agli imprenditori e ai manager che rappresentano oltre il 92% delle imprese italiane?**

Anzitutto renderli consapevoli che l'AI è semplicemente il prosieguo della digital transformation. In Italia abbiamo parlato di Industria 4.0 qualche anno fa. Beh, vediamo l'AI come un qualcosa di evolutivo e non di straordinariamente differente da quanto già fatto, anche perché per approcciarla occorrono competenze non dissimili. L'impatto sarà dirompente, dicevo prima, ma da un punto di vista delle competenze occorre proseguire un percorso naturale di presidio di una tecnologia intelligente che oramai fa parte delle funzioni aziendali. Fare marketing e finanza, giusto per fare un paio di esempi, senza AI, sarà a breve desueto. Occorre quindi non avere paura e investire per anzitutto capirne il potenziale e poi attrezzarci per affrontare il cambiamento.

**Qual è il ruolo delle istituzioni formative - come università e business school - nel preparare i futuri leader ad affrontare le sfide e le opportunità presentate dall'Intelligenza Artificiale e dalla trasformazione digitale? La strategia vincente sarà coniugare management e AI computing science?**

Credo di aver impiegato in diverse risposte la parola formazione. Lo ho fatto perché formazione è la parola chiave. E certamente università e business school devono farla propria per aiutare a comprendere la strada e il percorso di adozione. Unire management a computer science e computing science non solo è fondamentale, ma è proprio quello che serve. Alla fine, computer ed AI sono strumenti “generalisti” e per applicarli efficacemente occorre la verticalità del management con le sue funzioni. Abbinare le due cose è proprio fondamentale. La Bocconi ha immaginato qualche anno fa un passo importante in questa direzione e mi fa piacere osservare come oggi molte università vadano nella stessa direzione e molte business school siano diventate proattive in proposito. Ma, mi permetta di aggiungere anche una terza istituzione formativa, forse la più importante: la scuola. Così come la rete e il digitale sono parte del nostro quotidiano, lo sarà l'Intelligenza Artificiale, in parte lo è già. Sarebbe bizzarro non aiutare le ragazze e i ragazzi ad acquisire le competenze sin da subito per alfabetizzarsi con la programmazione e con anche il risvolto critico ed etico che l'AI porta con sé. 

\* L'intervista di **Andrea Crocioni** e **Mauro Meda** è stata pubblicata sul numero di settembre 2024 del magazine **FormaFuturi**

## Chi è Gianmario Verona

**Gianmario Verona** detiene la cattedra Romeo ed Enrica Invernizzi di Innovation Management presso l'**Università Bocconi**, ateneo di cui è stato rettore tra il 2016 e il 2022. La sua attività di ricerca e insegnamento è focalizzata sul tema della gestione dell'innovazione e della tecnologia con particolare focalizzazione sull'impatto della trasformazione digitale e dell'intelligenza artificiale. È attualmente Presidente della **Fondazione Human Technopole**, l'Istituto di ricerca di base per le scienze della vita, sito nel Milan Innovation District (Mind).



# NEW SKILL



## La mappatura delle competenze nell'epoca dell'IA

*La mappatura delle competenze della popolazione aziendale rappresenta per ogni impresa un passaggio strategico e necessario, sia in fase di programmazione dei percorsi di formazione sia per conoscere le competenze acquisite dai propri lavoratori.*

di Laura Ferrari

**S**iamo in un'epoca in cui le competenze richieste dal mercato del lavoro variano velocemente. I dati statistici sottolineano la mancanza di competenze in numerosi settori con necessità di intervenire attraverso percorsi di formazione per colmare questo gap.

In questo articolo analizzeremo alcuni degli strumenti a disposizione per supportare la transizione in atto, in particolare focalizzandoci su quella tecnologica, accelerata anche dall'avvento dell'Intelligenza Artificiale. Allo stesso tempo ci siamo chiesti fino a che punto le aziende, soprattutto le medio piccole, tengono monitorate le competenze della propria popolazione aziendale e quali sono i vantaggi della mappatura di tali competenze. In fase di ricerca e selezione, così come in fase di inseri-

mento lavorativo, vengono indagate le competenze dei candidati, al fine di valutare l'idoneità e la compatibilità con una determinata posizione lavorativa. Ma quante sono le aziende che nel tempo effettuano una mappatura delle competenze della popolazione aziendale e la tengono aggiornata? Questo è un passaggio strategico fondamentale di un mercato del lavoro in continua evoluzione, necessario sia in fase di programmazione dei percorsi di formazione e aggiornamento, sia per conoscere le competenze acquisite personalmente dai propri lavoratori e che, se note, potrebbero consentire all'azienda di valutare con maggior consapevolezza i piani di carriera interni, bilanciando le necessità aziendali anche con la crescita dei livelli di soddisfazione dei lavoratori.

## La mancanza di competenze

**Viviamo la sfida delle nuove competenze anche su spinta dell'innovazione tecnologica e questo porta con sé crescenti necessità di reskilling dei lavoratori, processo accelerato maggiormente dall'Intelligenza Artificiale.**

Questo scenario si affianca anche al dato dell'invecchiamento della platea dei lavoratori, gli over 50 sono infatti più che raddoppiati nel mercato del lavoro e al contempo il numero dei giovani risente dell'inverno demografico. La risorsa lavoro è di fatto sempre più scarsa ed allo stesso tempo l'Intelligenza Artificiale sta cambiando gli equilibri, modificando i ruoli ma anche creando possibilità. Facciamoci aiutare dai dati per comprendere meglio il contesto. Nel 2040 mancheranno 3,7 milioni di lavoratori: 6,2 milioni di giovani entreranno nel mercato del lavoro a fronte di 9,9 milioni di persone che andranno in pensione. Secondo uno studio di **McKinsey**, entro il 2030, in Italia circa 3,3 milioni di lavoratori potrebbero vedere i loro ruoli modificati o sostituiti dall'automazione e dall'IA. D'altra parte, l'IA e le tecnologie digitali potrebbero creare 2,5 milioni di nuovi posti di lavoro in settori ad alta specializzazione, come l'informatica, l'ingegneria del software, e i servizi professionali legati all'innovazione tecnologica. Secondo il **Desi 2023** (*Digital Economy and Society Index*) della Commissione Europea, il 42% degli italiani possiede competenze digitali di base o superiori, un dato inferiore alla media europea del 54%. Il **World Economic Forum** prevede che, entro il 2025, il 50% delle attività lavorative a livello globale richiederà nuove competenze, molte delle quali saranno legate all'Intelligenza Artificiale e alle tecnologie digitali avanzate. Secondo i dati elaborati da **Ester Dini**, Responsabile Centro Studi della **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**, ogni anno sono ricercati dalle aziende 1,277 milioni di figure specialistiche per l'innovazione (23% delle assunzioni). Tra le figure più richieste dal mercato troviamo tecnici programmatori, analisti e progettisti software, tecnici ed esperti in applicazioni, ingegneri industriali e gestionali. Inoltre, i lavori che richiedono creatività, intelligenza emotiva, empatia, pensiero critico e capacità di problem solving complesso sono quelli che resisteranno meglio all'automazione. Le competenze chiave saranno un mix di competenze tecnologiche avanzate ed abilità umane profonde; l'integrazione tra lavoro umano e macchine richiederà figure professionali che sappiano sfruttare al meglio le potenzialità delle tecnologie, mantenendo al centro la componente umana. I dati ci confermano lo scenario di un del mercato in evoluzione, in cui le competenze cambiano

molto rapidamente e viene richiesto un grande sforzo di adeguamento delle stesse per poter rimanere competitivi. Anche la piccola - media impresa sta cambiando l'approccio alla formazione, integrando quella obbligatoria con una formazione aggiuntiva, di taglio principalmente tecnico, ma anche trasversale. Questo scenario, che inevitabilmente comporta un grande investimento in formazione, deve necessariamente essere affiancato anche ad un percorso di fidelizzazione dei lavoratori.

## Il Fondo Nuove Competenze arriva alla terza edizione

In questa fase di transizione ecologica e digitale, tra gli strumenti messi in campo dal legislatore si inserisce il **Fondo Nuove Competenze 3**, che si pone l'obiettivo di accompagnare i processi di transizione digitale ed ecologica dei datori di lavoro e di favorire nuova occupazione attraverso riconoscimento, da parte dell'**Inps**, di un contributo al costo del lavoro dei soggetti coinvolti in percorsi formativi di accrescimento delle competenze negli ambiti della transizione digitale ed ecologica. La terza edizione porta con sé diverse novità ma per ragione di sintesi ci soffermeremo solo su alcuni aspetti. Il Fondo Nuove Competenze si rivolge ai datori di lavoro privati, incluse le società a partecipazione pubblica che abbiano sottoscritto (ai sensi dell'art. 88, comma 1 del D.L. n. 34/2020 e dell'art. 4 del D.L. n. 104/2020), con le rappresentanze sindacali accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro, finalizzati a percorsi formativi di accrescimento delle competenze dei lavoratori. Attraverso il Fnc le imprese hanno la possibilità di adeguare le competenze dei lavoratori, destinando parte dell'orario alla formazione. Il costo orario è finanziato per il 60% della quota retributiva e per il 100% della quota contributiva. Gli accordi collettivi, conformemente a quanto previsto dall'art. 88, comma 1, del Decreto-legge n. 34/2020 "*Decreto Sostegni*", dovranno essere sottoscritti dalle rappresentanze sindacali operative in azienda e, in assenza di rappresentanze interne, da rappresentanze territoriali delle associazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e, per le aziende aderenti a fondi, gli accordi devono essere stipulati secondo le modalità previste dal proprio fondo. Negli accordi sarà necessario individuare i fabbisogni del datore di lavoro all'interno dei processi di innovazione, in termini di nuove o maggiori competenze e del relativo adeguamento necessario per qualificare e riqualificare il lavoratore in loro relazione. I progetti formativi dovranno essere pertanto finalizzati allo sviluppo delle competenze. Tra gli altri elementi indispensabili,

# Punta sulla **formazione** delle tue **persone** con il **Gruppo RTS**



GRUPPO



REAL TRAINING SOLUTIONS

**Il tuo partner ideale**  
[info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it) • [www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)



**Sede centrale: Piazza M. Ruini 29/A - 43126 Parma**

Siamo presenti anche a Milano, Busto Arsizio, Crema, Genova, Venezia, Pisa, Ascoli Piceno, Roma, Napoli, Reggio Calabria, Trapani e Cagliari


**Gruppo 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**

sarà necessario indicare il numero dei lavoratori coinvolti nell'intervento, il numero di ore dell'orario di lavoro da destinare a percorsi per lo sviluppo delle competenze, l'eventuale coinvolgimento nei percorsi formativi di soggetti diversi dai lavoratori dipendenti, eventuali ulteriori elementi indicati dal Ministero del Lavoro nel relativo avviso pubblico. Tra gli ambiti relativi ai fabbisogni di competenze nei processi di innovazione organizzativa, di processo e di prodotto, oggetto degli accordi collettivi di rimodulazione dell'orario, troviamo: sistemi tecnologici e digitali, introduzione e sviluppo dell'Intelligenza Artificiale, welfare e benessere organizzativo, sostenibilità e impatto ambientale, ecc. Notiamo come il punto di partenza sia l'individuazione dei fabbisogni del datore di lavoro all'interno dei processi di innovazione in termini di nuove o maggiori competenze e del relativo adeguamento necessario per qualificare e riqualificare il lavoratore. Si parte quindi dall'analisi delle nuove competenze necessarie al datore di lavoro e parallelamente anche alla mappatura delle competenze della propria popolazione aziendale per riuscire ad utilizzare lo strumento in modo performante. In questa nuova architettura del Fnc, nella realizzazione della formazione, acquisiscono un ruolo centrale i fondi paritetici interprofessionali.

### L'importanza di mappare periodicamente le competenze

**Mappare le competenze aziendali periodicamente è una prassi che andrebbe attuata non solo per esigenze normative, ma perché consente alle aziende di avere una consapevolezza e una conoscenza superiori delle persone che vivono l'azienda, oltre al fatto che si tratta di un passaggio indispensabile per riuscire ad adeguare le competenze in base alle mutevoli esigenze del mercato e rimanere quindi competitivi.**

Si tratta di un processo che permette di avere una visione chiara e aggiornata delle capacità, conoscenze e abilità presenti in azienda, consente di identificare eventuali gap di conoscenze da colmare, ma al contempo anche di conoscere le competenze acquisite dai lavoratori autonomamente in ambito extra-lavorativo, magari spendibili in altri ambiti aziendali diversi dalla mansione ricoperta abitualmente dal lavoratore. L'azienda può infatti identificare dipendenti con potenziale di crescita o che possiedono competenze che possono essere utili in altri ruoli o aree. Questo facilita i processi di successione per i ruoli chiave e permette una mobilità interna più fluida, riducendo la necessità di nuove assunzioni esterne e migliorando la resilienza dell'organizzazione. Inoltre, mostrare interesse per le competenze e lo sviluppo dei dipendenti aumenta il loro senso di appartenenza, il loro coinvolgimento e i livelli di soddisfazione personale.

In conclusione, abbiamo visto che l'azienda si evolve nel tempo e così anche le competenze richieste dal mercato. Conoscere le competenze è un passaggio cruciale per individuare le aree in cui l'azienda potrebbe non avere sufficienti conoscenze o capacità. Questo include sia competenze tecniche (hard skill) sia abilità trasversali (soft skill) che potrebbero risultare fondamentali per affrontare sfide future o per avviare nuove iniziative per consentire all'azienda di affrontare con maggiore tranquillità i cambiamenti in atto, che inevitabilmente portano con sé tensioni e preoccupazioni. Conoscere i fabbisogni formativi non è quindi solo una questione di aggiornamento professionale, ma rappresenta un investimento strategico che influisce direttamente sulla competitività, sulla sostenibilità e sulla crescita di un'azienda. Una corretta analisi dei fabbisogni consente di pianificare interventi formativi efficaci, capaci di generare un ritorno concreto e duraturo, trasformando la formazione da semplice voce di costo a leva strategica del valore. 

### Chi è Laura Ferrari

Dopo la laurea in Economia all'Università Cattolica di Milano, Laura Ferrari si iscrive all'**Ordine dei Consulenti del lavoro** di Bergamo nel 2010. La passione per il diritto del lavoro l'ha portata a dedicarsi anche alla divulgazione, prima in una radio locale, successivamente ideando e conducendo la rubrica della web Tv dei Consulenti del Lavoro *"Donne e Lavoro"*. Nel novembre 2021 inizia una collaborazione con **Rai 3**, partecipando in veste di esperta della materia al programma di approfondimento *"Il Posto Giusto"*. Ai media ha affiancato anche l'attività di convegnistica e di scrittura, collaborando con alcune riviste di settore.





# Competenze, come certificarle

*Il nuovo sistema di certificazione delle competenze,  
alla luce delle novità introdotte dal Decreto Ministeriale n.115/2024  
del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.*

*Sfide e opportunità nella prospettiva  
degli **Enti di Formazione Accreditati**.*

di Francesca Faggioni

**I**l tema della certificazione delle competenze per gli enti di formazione accreditati, da sempre elemento di stallo nella complessa relazione tra soggetti erogatori dei finanziamenti e soggetti attuatori degli interventi, registra oggi un elemento di novità grazie al Decreto Legge n. 115 del luglio 2024. Si tratta di una nuova tessera che va ad inserirsi nel complesso puzzle del mondo della formazione.

Il Decreto Legge n. 115 intende finalmente fare chiarezza, per tutte le attività di competenza e/o finanziate dal Ministero del Lavoro, sulle modalità organizzative,

operative e formali da seguire per poter emettere le attestazioni per le competenze a norma del Decreto Interministeriale 5 gennaio 2021 (*Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze*). Le finalità del decreto n. 115 risultano essere le seguenti:

1 | disciplinare i servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze relative alle qualificazioni di titolarità del Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali (quale Ente Titolare);

- 2 | attuare il Decreto Interministeriale del 5.01.2021 che dispone *Le Linee Guida per l'Interoperatività degli Enti pubblici titolari del Sistema Nazionale di Certificazione delle Competenze (Sncc)*;
- 3 | consentire la messa in trasparenza, la validazione e la certificazione delle competenze, comunque acquisite della persona, anche ai fini della loro portabilità (D.Lgs. 13/2013), secondo criteri e procedure definiti ex novo e richiamati a partire dal Decreto 5 gennaio 2021 (art.5, co. 1).

Il Decreto disciplina, altresì, i soggetti coinvolti, definendo due principali tipologie di attori:

- gli enti titolari delegati, ovvero fondi interprofessionali, fondi bilaterali, Unioncamere e Sviluppo Lavoro Italia;
- gli enti titolati, ovvero enti accreditati per la formazione professionale dalle Regioni e dalle Province Autonome di Trento e Bolzano; le imprese dotate di strutture formative aziendali (interne/collegate/di rete) e solo in quanto beneficiarie degli interventi finanziati; gli enti bilaterali/organismi paritetici; enti di formazione delle Cciao; i Centri Duali Nazionali.

## Sfide e opportunità per gli enti di formazione accreditati

Il Decreto n. 115, da un lato, richiede agli enti di formazione accreditati una incrementata conformità, sia nei momenti di progettazione delle attività formative finanziate (progettazione per micro-competenze agganciate ai Risultati Attesi delle Ada), sia nello svolgimento del percorso formativo, che si conclude con l'attestazione, cristallizzata su supporto digitale, così come cita la norma (art. 7, co. 2). Dall'altro, riconosce agli stessi la possibilità di aprirsi ad un ventaglio di nuove opportunità di integrazione con gli ecosistemi della formazione per il lavoro. La necessità di avere in catalogo anche i servizi di individuazione, validazione e certificazione, di cui al Decreto, dovrebbe, nella opinione di chi scrive, spingere gli enti di formazione accreditati a dotarsi di competenze interne per lo svolgimento di detti servizi, o alternativamente di ricorrere al mercato dei servizi, anche in partenariato. È, infatti, data la possibilità agli enti di formazione accreditati di partecipare in rete, con altri soggetti individuati dalla norma, costituirsi nei cosiddetti **Centri Du-Na** (*Centri Duali Nazionali*). I Centri Du-Na sono composti almeno dai seguenti soggetti:

- enti accreditati per la formazione professionale in almeno 5 regioni italiane, oppure enti che svolgono

attività di coordinamento operativo a livello nazionale già assegnatari di finanziamenti per almeno 2 annualità in relazione agli interventi di cui alla legge 40/1987;

- una istituzione formativa;
- un centro provinciale per l'istruzione degli adulti - Cpia;
- una Fondazione ITS Academy;
- un'impresa, associazione datoriale, ente bilaterale od organismo paritetico;
- una Agenzia per il Lavoro, un Ente autorizzato all'intermediazione, oppure un soggetto accreditato per i servizi per il lavoro.

## Un percorso di agevolazione

**I centri Du-Na sono, pertanto, partenariati tra enti pubblici, privati/impresе, che hanno il compito di fornire servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, agevolando il passaggio dai percorsi formativi al mercato del lavoro.**

Si può affermare che abbiano l'obiettivo di integrare in maniera migliore i mondi della formazione professionale e del lavoro. Nella prospettiva degli enti, i Centri Du-Na permetterebbero, in sostanza, agli stessi di partecipare a reti di collaborazione e di accedere a nuovi fondi, risorse e competenze per le certificazioni, oltre che a garantire la possibilità di progettare una formazione mirata alle esigenze del mercato del lavoro. Si precisa che gli enti di formazione accreditati potranno beneficiare di questa novità, anche solo meramente consultando l'elenco dei Centri Du-Na, predisposto, nel frattempo, dai fondi interprofessionali erogatori dei finanziamenti. Di converso, l'ingresso vero e proprio nel partenariato del centro Du-Na garantirebbe la circolarità e la completezza del processo integrale di messa in trasparenza, validazione, attestazione e certificazione delle competenze in quanto, a una più approfondita lettura del Decreto, sembra possibile aprire direttamente o mediamente alla partecipazione di ulteriori attori in grado di attivare e promuovere il processo di riconoscimento delle competenze acquisite in altri contesti non formali e informali dell'apprendimento (ad esempio: apprendistato professionalizzante, tirocini extra-curricolari; servizio civile, universale; attività di volontariato; progetti utili alla collettività; lavori socialmente utili; percorsi di formazione all'autoimprenditorialità). Detta opportunità risolverebbe così, una volta per tutte, l'annoso problema dei crediti formativi. Tra l'altro, la partecipazione ai centri Du-Na da parte degli enti di formazione accreditati, consen-

Dai più **valore**  
alla tua **Società**  
puntando sulla  
**formazione**  
delle **persone**



**Il tuo partner ideale**

info@rts-srl.it • www.rts-srl.it

Numero Verde  
**800-010333**

Sede centrale: Piazza M. Ruini 29/A - 43126 Parma

Siamo presenti anche a Milano, Busto Arsizio, Crema, Genova, Venezia, Pisa, Ascoli Piceno, Roma, Napoli, Reggio Calabria, Trapani e Cagliari



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

Gruppo 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


tirà di integrare le figure professionali emergenti, che il mondo produttivo reclama a gran voce al fine di mantenere adeguati livelli di competitività internazionale, nel complesso sistema delle qualificazioni professionali. Solamente in questo modo è pensabile di rendere finalmente operativo il sistema di *long life learning* nazionale che in questa cornice troverebbe finalmente opportunità di valorizzazione di ogni singola pillola formativa, sia essa di aggiornamento, di qualificazione, o professionalizzante. Affinché quanto sopra possa avverarsi, il legislatore ha ben pensato di predisporre un impianto normativo orientato a:

- **individuare gli elementi minimi informativi ai fini della realizzazione e del raccordo funzionale della dorsale informativa unica;**
- **prevedere che le attestazioni rilasciate debbano essere rese in formato digitale, sottoscritte con firma digitale e conservate con modalità digitale presso gli enti titolati (enti di formazione accreditati) che le hanno rilasciate.**

### La modernizzazione del sistema formativo

Quanto delineato sembra aprire a uno scenario di modernizzazione del sistema formativo nazionale che, adeguatamente supportato dal processo di digitalizzazione, può definitivamente essere abilitato a mettere

in trasparenza, e quindi a valorizzare, ogni evento formativo, formale e informale che sia, della persona nel corso della sua vita lavorativa (Decreto legislativo 14 settembre 2015, n.150). Le nuove tecnologie possono concretizzare in maniera sempre più calibrata il dettato normativo. Per chiarire quanto appena affermato, basti pensare che ad oggi sono disponibili e ormai standardizzate le tecnologie basate sui registri distribuiti, le blockchain. Il sistema di registrazione (notarization), basato su blocchi decentralizzati e distribuiti, appare definitivamente in grado di garantire nella maniera più appropriata e trasparente la tracciabilità univoca e non manipolabile (grazie ad immutabilità del registro e sicurezza delle transazioni basate su tecniche crittografiche) delle azioni formative. Infatti, i badge digitali - che ne costituiscono il prodotto più visibile registrato nella rete - dimostrano di poter garantire la bontà dell'informazione, al contempo abilitando l'auto-determinazione del percorso di carriera della persona, in una prospettiva di modularità e di consequenzialità incrementale.

Al termine di questa breve disamina, appare opportuno rilevare l'assenza, allo stato, di ulteriori elementi chiarificatori e disciplinari, che il Ministero del Lavoro, anche su istanza delle parti sociali, si è impegnato ad emettere. Attendiamo pertanto a breve ulteriori indicazioni sulle modalità operative in ordine alla completa applicazione del dettato normativo. 

### Chi è Francesca Faggioni

**Francesca Faggioni** è professoressa di Management delle Imprese Internazionali presso l'**Università degli Studi Roma Tre**. È attualmente delegato del Rettore per le relazioni con le imprese e con il mondo del lavoro. Dal 2020 è direttore del Master in Blockchain Technology and Management attivato presso lo stesso ateneo. Ha una esperienza ventennale anche internazionale nella formazione universitaria, post-universitaria e professionale, nonché nello studio e nella ricerca dei fenomeni imprenditoriali. Dal 2012 ha collaborato attivamente al processo di sperimentazione del nascente Sistema Nazionale degli ITS Academy, partecipando alla commissione nazionale di coordinamento per la redazione delle figure nazionali di riferimento dei tecnici superiori. È autrice di numerose pubblicazioni scientifiche tra monografie, saggi e articoli su rivista.





# Educazione finanziaria e sostenibilità: incontri per Pmi e professionisti

FondItalia supporta il convegno su  
“Educazione Finanziaria e Bilancio di Sostenibilità: strategie ambientali, sociali, di governance e nuove esigenze nella formazione”.

di Valentina Augello\*

**F**ondItalia è stata presente, in qualità di sponsor, nel mese dell'educazione finanziaria, novembre 2024, a un evento, promosso a livello nazionale dal Comitato Interministeriale Eudufin.

Il tema affrontato è stato quello dell'“Educazione Finanziaria e Bilancio di Sostenibilità: strategie ambientali, sociali, di governance e nuove esigenze nella formazione”. L'incontro si è tenuto il 19 novembre 2024 presso l'Università Niccolò Cusano a Roma. L'iniziativa, sviluppata in collaborazione con le **Dodici Querce**, centro

studi dedicato a **Tony e Andrea Augello**, l'Università Niccolò Cusano e **ASFinanza&Consumo**, si inserisce nell'ambito di una serie di incontri dedicati all'educazione finanziaria e alla sostenibilità. Questi eventi sono stati pensati specificamente per titolari e dipendenti di piccole e medie imprese, oltre che per professionisti con studi di dimensioni ridotte. Sebbene le Pmi non quotate non siano obbligate alla rendicontazione Esg, questi soggetti dovranno comunque produrre report di sostenibilità e integrare pratiche aziendali responsabili e so-

stenibili. Questo approccio è essenziale poiché, a fronte della continua evoluzione normativa, tutte le imprese – e non solo quelle obbligate alla rendicontazione Esg – dovranno misurarsi con un concetto di sostenibilità che va ben oltre i confini della mera compliance. Con l'entrata in vigore il 25 settembre 2024 del Decreto Legislativo 125/2024, che recepisce la Direttiva UE 2022/2464, la rendicontazione obbligatoria di sostenibilità è diventata parte integrante del bilancio aziendale. Questa nuova impostazione comporta diverse novità: anzitutto, non si parla più di *“reporting non finanziario”*, bensì di *“reporting di sostenibilità”*. Questo cambiamento non è solo formale, ma rappresenta un'importante modifica nella modalità di gestione dei bilanci: se prima le aziende inserivano una relazione separata con dichiarazioni non finanziarie, oggi il bilancio deve includere nella relazione di gestione il reporting di sostenibilità come parte fondamentale della propria struttura. Tutte le attività sostenibili e le iniziative economiche che l'azienda ha intrapreso o intende intraprendere dal punto di vista ambientale devono essere trasparentemente incluse. Conseguentemente con il nuovo Decreto, anche l'articolo 2621 del Codice Civile, che disciplina le false comunicazioni sociali, viene esteso alle informazioni di sostenibilità. In altre parole, dichiarare il falso o omettere dettagli sulle proprie iniziative non sostenibili ora implica gravi conseguenze sia sotto il profilo penale che civile. Ed è proprio qui che le nuove norme diventano rilevanti per tutte le imprese: grandi e piccole. Non si tratta più di una scelta o di un elemento di comunicazione aziendale per ottenere una buona reputazione, ma di un impegno concreto che implica responsabilità civili e penali.

## L'obbligo di sostenibilità

**Il Regolamento UE 2020/852, noto come Regolamento Tassonomia, è già in vigore e stabilisce i criteri di classificazione delle attività ambientalmente sostenibili.**

In futuro, questo regolamento sarà ampliato con criteri specifici per le dimensioni sociali e di governance, richiedendo alle imprese di dimostrare non solo la sostenibilità ambientale, ma anche quella sociale e di governance nelle loro operazioni. La recente direttiva recepisce con il D.Lgs.

125/2024 ha ampliato significativamente l'obbligo di reporting di sostenibilità, coinvolgendo:

- **tutte le grandi imprese, banche e assicurazioni europee, sia quotate che non;**
- **tutte le società quotate, comprese le Pmi, con l'eccezione delle micro-quotate;**
- **i gruppi che rientrano nei parametri dimensionali previsti.**

Sebbene le Pmi non siano direttamente obbligate dalla legge, sono comunque vincolate indirettamente.

## Le conseguenze della normativa

Per comprendere l'impatto di questo cambiamento, è utile considerare il ruolo delle grandi imprese, banche e assicurazioni, che ora devono conformarsi alla rendicontazione. La nuova normativa comporta tre conseguenze principali:

**1 | Valutazione del Merito Creditizio** - Le banche valuteranno il merito creditizio delle imprese anche in base alla loro capacità di dimostrare la sostenibilità. Le imprese sostenibili sono considerate meno esposte ai rischi finanziari e più solide ed hanno accesso a strumenti finanziari specifici come i

**Egidio Sangue,**  
direttore  
di 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](mailto:info@euroomen.it)

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

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

Green Bond, che offrono ulteriori vantaggi a chi adotta politiche in linea con i parametri del Regolamento Tassonomia.


- 2 | **Agevolazioni Assicurative** - Le assicurazioni favoriranno le aziende che potranno documentare la propria sostenibilità, riducendo i rischi di esposizione legati a normative ambientali. Questo spinge le imprese a dimostrare il loro impegno verso pratiche Esg, pena una ridotta competitività e il rischio di esclusione da opportunità di finanziamento e di assicurazione.
- 3 | **Documentazione della Sostenibilità** - Le grandi aziende devono documentare la sostenibilità delle loro attività, assicurandosi che anche i loro fornitori rispettino i criteri Esg. Questo crea un effetto a cascata su tutta la filiera produttiva: i grandi player, obbligati a dichiarare la sostenibilità delle loro operazioni, devono verificare che anche i fornitori, inclusi quelli di dimensioni ridotte e non quotati, rispettino i criteri Esg. Per evitare sanzioni per false dichiarazioni, vengono infatti richieste ai fornitori relazioni con dichiarazioni non finanziarie allegare al bilancio o veri e propri report di sostenibilità semplificati.

## Un esempio concreto

**Facciamo un esempio, nel settore automotive, le grandi case automobilistiche, ora obbligate a rendicontare la sostenibilità, stanno richiedendo ai loro fornitori, dai produttori di componenti elettrici ai piccoli fornitori di materie prime, di dimostrare la conformità alle norme Esg.**

Questo significa che un piccolo produttore di parti metalliche per il settore automotive, pur non essendo obbligato dalla legge alla rendicontazione, dovrà garantire che i propri processi produttivi rispettino criteri di sostenibilità. In caso contrario, rischierà di perdere contratti o di essere escluso dalla filiera. Le case automobilistiche devono infatti assicurarsi che tutto l'ecosistema produttivo con cui collaborano sia allineato agli obiettivi di sostenibilità. Per questo, richiedono ai fornitori dichiarazioni dettagliate e documentazione che attestino la conformità ambientale, sociale e di governance delle loro operazioni.

Questo controllo approfondito è volto a evitare che le dichiarazioni Esg dell'intera filiera risultino incomplete o inesatte, esponendo così l'impresa a conseguenze legali. Questo rischio si presenta in modo rilevante nella relazione con tutti gli stakeholder che svolgono attività in settori dove occorre procedere ad una valutazione del rischio ambientale, come nel caso dell'agricoltura (le pratiche agricole possono influenzare la qualità del suolo, dell'acqua e della biodiversità), dell'industria chimica, dell'energia (in particolare quelle che si occupano di combustibili fossili come petrolio, gas, carbone), delle costruzioni e infrastrutture (le attività di costruzione possono danneggiare ecosistemi, alterare habitat naturali e contribuire all'inquinamento), dei trasporti e logistica, del settore della gestione dei rifiuti, dell'industria della moda (il settore della moda è spesso associato a pratiche insostenibili, come l'uso di materiali non biodegradabili e processi produttivi inquinanti). Pertanto, anche le piccole e medie imprese, pur non direttamente soggette a obblighi di rendicontazione, dovranno assicurare la conformità alle normative di sostenibilità per non pregiudicare i rapporti con le aziende obbligate, esponendosi a una sorta di "vincolo indiretto". Di fronte a questa evoluzione, diventa fondamentale l'educazione finanziaria integrata con elementi di sostenibilità rivolta alle piccole e medie imprese. In conclusione, l'incontro del 19 novembre ha voluto rappresentare un'opportunità unica per esplorare l'intersezione tra educazione finanziaria e sostenibilità, fornendo strumenti e strategie pratiche per affrontare le nuove sfide normative.

Per tali ragioni ha partecipato ai saluti finali il Sottosegretario di Stato del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, **Claudio Barbaro**, esponendo la sua visione sulle politiche attuali e future nel campo della sostenibilità e dell'educazione finanziaria. La sua presenza ha sottolineato l'importanza di unire le forze tra istituzioni, imprese e professionisti per promuovere una cultura della sostenibilità che sia non solo conforme alle normative, ma anche eticamente responsabile. Un dialogo cruciale, che potrà segnare il passo verso un futuro più sostenibile per tutte le imprese. 

\* **Valentina Augello**, avvocato esperta in materia di Pnrr.

# AI: potenzialità e sfide per il futuro

Come emerge dal rapporto dell'Osservatorio **4.Manager**, gli investimenti in **tecnologie di Intelligenza Artificiale** crescono del 30%, ma per il 55% delle aziende ancora mancano le adeguate **competenze**.

di Cleopatra Gatti

**L'**Intelligenza Artificiale possiede un potere trasformativo che sta ridefinendo ogni aspetto della nostra società: dalla geopolitica al mercato del lavoro, dall'arte alla scienza. Tuttavia, solo l'intelligenza umana può realmente governare questa rivoluzione, guidando l'integrazione dell'AI in modo responsabile e sostenibile e affrontando con determinazione le sfide etiche che ne derivano.

È questa la visione che traccia il percorso di analisi del VI Rapporto dell'Osservatorio di **4.Manager** "Intelligenza Artificiale. Cambiamento culturale e organizzativo per imprese e manager: nuove traiettorie della managerialità" presentato lo scorso ottobre in occasione dell'apertura dell'anno accademico della Pontificia Università Antonianum.

## Il valore dell'intelligenza umana

Il Rapporto rivela come oggi quasi 10mila imprese italiane abbiano già adottato tecnologie di AI, con un balzo del 30% circa rispetto all'anno precedente, evidenziando una domanda di competenze che è aumentata del 157% in 5 anni. Tuttavia, dietro questo progresso si celano divari e ostacoli significativi che richiedono investimenti non solo in tecnologie, ma soprattutto nelle

competenze manageriali indispensabili per guidare l'innovazione.

"Sebbene l'Intelligenza Artificiale stia rivoluzionando il mondo delle imprese, il vero valore continua ancora a risiedere nell'intelligenza umana" afferma **Stefano Cuzzilla**, presidente di **4.Manager** e di **Federmanager**. "I nostri sistemi produttivi sono miniere di saperi e abilità, in gran parte ancora inesplorate dall'AI, che aspettano di essere valorizzate. Però, a oggi, più della metà delle aziende identifica la mancanza di competenze digitali come il principale ostacolo all'adozione di queste tecnologie, e questo è un campanello d'allarme che non possiamo ignorare. L'investimento in formazione, purtroppo, è ancora insufficiente rispetto alla portata della trasformazione in atto: le figure manageriali sono riconosciute come cruciali per gestire la nuova complessità, ma nell'ultimo anno meno della metà dei dirigenti ha avuto accesso a corsi di aggiornamento su questi temi. Se, come credo, deve essere l'intelligenza umana a guidare l'AI e non viceversa, è necessario un cambio di passo concreto, per rimettere al centro la persona e assicurarci un progresso sostenibile".

## Un settore in espansione con sfide disomogenee

I dati del Rapporto, raccolti attraverso una combinazione di indagini campio-

narie e fonti istituzionali come Istat ed Eurostat, rivelano che a settembre 2024 circa 10mila imprese italiane utilizzano o integrano l'AI nelle proprie linee di prodotto o servizio, segnando un incremento del 30% circa rispetto all'anno precedente. Parallelamente, dal 2019 le richieste di professionisti con competenze in AI sono aumentate del 157%, segnalando un'espansione significativa della domanda in questo settore. Il 2024 si profila quindi come un anno di svolta, con una crescita esponenziale di professionisti alle prese con l'AI, che passano da 40mila a oltre 300mila. Questo sviluppo è accompagnato da un significativo aumento della partecipazione femminile nel settore, che è salita dal 30% a oltre il 40%, suggerendo un ruolo sempre più centrale delle donne nelle professioni Stem. Tuttavia, la diffusione dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese italiane rivela una chiara disomogeneità tra le grandi aziende e le Pmi. Le imprese di grandi dimensioni, grazie alle loro risorse e capacità di investimento, hanno un tasso di adozione dell'AI del 24%, mentre solo il 5% delle piccole imprese è riuscito a implementare queste tecnologie. Le città che trainano la crescita, come Milano, Roma, Torino, Bologna e

Napoli, sono i principali centri di adozione nei settori IT, sviluppo software e servizi di ricerca.

*“L'Italia possiede un patrimonio unico di intelligenze umane, filiere produttive e risorse culturali, ancora in gran parte da valorizzare attraverso l'AI”*, commenta **Giuseppe Torre**, responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager. *“Se sapremo potenziare le nostre industrie, combinando competenze umane di alto livello con l'intelligenza artificiale, potremo incrementare enormemente la nostra capacità di generare valore, mantenendo quel Dna che ci rende competitivi e riconoscibili sui mercati globali”*.

### Mancanza di competenze digitali

**I progressi quindi ci sono, ma accompagnati da importanti ostacoli: nonostante la crescita esponenziale del numero dei professionisti impegnati con l'AI, la mancanza di competenze digitali rimane il principale freno, identificato dal 55% delle aziende.**

Inoltre, nel 2023, solo il 46% della popolazione italiana possedeva competenze digitali di base, un dato inferiore alla media UE del 56%. I costi elevati,



Il convegno di presentazione del VI Rapporto dell'Osservatorio 4.Manager si è tenuto a Roma il 14 ottobre scorso

in particolare per le Pmi e per le aziende del Centro-Sud, rappresentano un'altra barriera significativa, segnalata dal 50% delle imprese. Anche la disponibilità e la qualità dei dati per l'addestramento dei modelli di AI è un problema per il 46% delle imprese. Particolare attenzione merita l'ostacolo rappresentato dalle considerazioni etiche, indicate come una difficoltà da 1 impresa su 4. Ostacoli culturali, come la scarsa chiarezza normativa e le preoccupazioni sulla privacy, completano il quadro delle difficoltà che frenano lo sviluppo dell'AI in Italia.

### Formazione e profili strategici

**Per affrontare le trasformazioni oggi imposte dall'Intelligenza Artificiale, l'Osservatorio 4.Manager evidenzia la necessità di un nuovo paradigma che metta al centro la formazione continua, una leadership forte e una cultura aziendale che sia orientata all'innovazione.**

Questi fattori sono cruciali per sbloccare il potenziale dell'AI, che oggi mostra un panorama frammentato: il 45,7% dei

dirigenti e manager e il 55,2% degli altri lavoratori non hanno mai seguito alcun corso di formazione specifica sull'AI nell'ultimo anno, evidenziando un significativo divario di competenze a tutti i livelli aziendali. Non si tratta solo di quantità, ma anche di qualità: la formazione attuale non risponde pienamente alle sfide poste dall'AI. Con una valutazione media di efficacia di appena 3,3 su 5, i percorsi attuali sono percepiti come insufficienti. Questo scenario evidenzia l'urgenza di sviluppare programmi più mirati e di qualità, in grado di soddisfare le esigenze delle aziende italiane, alla ricerca di professionisti che uniscano competenze tecniche a leadership e gestione del cambiamento. Tra i profili più richiesti spiccano l'AI Integration Specialist (18,6%), il Chief Data Officer (9,3%) e l'AI Strategy Director (8,9%). Oltre alle competenze tecniche specifiche, come la padronanza di AI, analisi dei dati, Machine Learning e Deep Learning, le aziende attribuiscono grande valore alle soft skill. Flessibilità al cambiamento, pensiero critico, capacità di problem solving e lavoro di squadra sono qualità indispensabili per affrontare le sfide della trasformazione.

*“L'innovazione tecnologica è un motore dello sviluppo del Paese ed è fondamentale la capacità di guidare il cambiamento per assicurare alle nostre imprese la disponibilità di competenze e di know-how adeguatamente formato, per aiutarle a massimizzare le opportunità di investimenti in nuove tecnologie ed essere più competitive sui mercati nazionali ed internazionali. La trasformazione digitale è dirompente”* ha evidenziato **Alberto Tripi**, Special Advisor di **Confindustria** per l'Intelligenza Artificiale, *“e permette di creare valore a tutti i livelli, con effetti positivi sull'economia, sulla società e sulla qualità della vita di cittadini e lavoratori. L'Intelligenza Artificiale apre nuove e ampie opportunità, cambia, trasforma ma non distrugge il lavoro, elevandone il livello qualitativo e aumentando i benefici, non soltanto per le imprese ma anche per gli stessi lavoratori”*. **F**



Da sinistra: **Alberto Tripi**, Special Advisor di Confindustria per l'Intelligenza Artificiale, **Mirja Cartia d'Asero**, amministratrice delegata del Gruppo 24 Ore, il presidente di 4.Manager e Federmanager, **Stefano Cuzzilla**, e il responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager **Giuseppe Torre**



# Dall'E-Learning all'AI-Learning

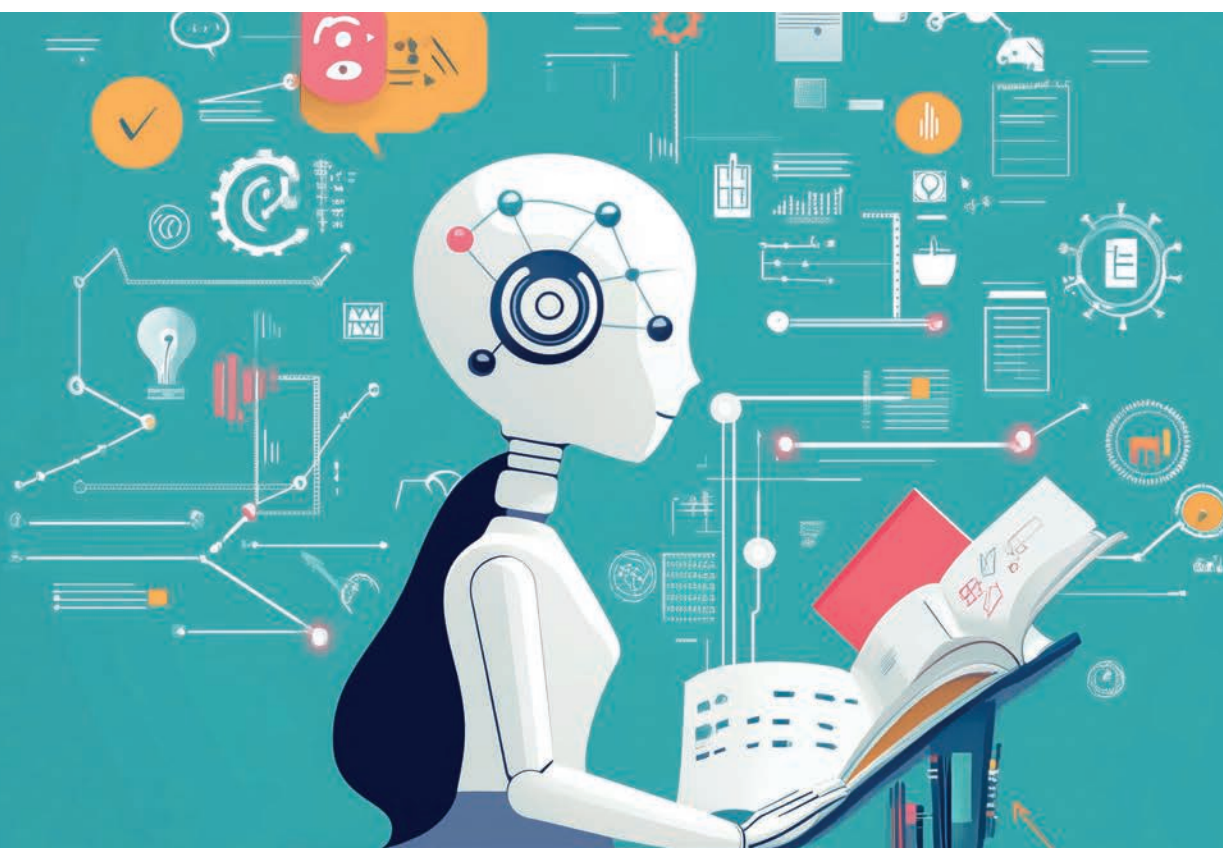
*L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale può migliorare l'efficienza delle piattaforme e dei programmi di apprendimento grazie a innovazioni come "AI tutor" e "Avateacher".*

di Cleopatra Gatti

**I** lavoratori di tutto il mondo sentono oggi più che mai la necessità di acquisire nuove competenze per restare al passo con i tempi e con le richieste di un universo lavorativo in costante evoluzione.

Conferme in merito giungono da un approfondimento elaborato da **HR Executive**, secondo cui più di un lavoratore su due ha espresso il desiderio di apprendere

nuove skill entro l'anno con l'obiettivo di migliorare e, soprattutto, offrire un miglior contributo a supporto dell'azienda d'appartenenza. Inoltre, il 73% dei professionisti appartenenti allo stesso campione vorrebbe effettuare il tutto da remoto e durante l'orario lavorativo. La domanda sorge spontanea: come possono organizzarsi le imprese e i leader per soddisfare questo desiderio in un momento storico in cui



velocità ed efficienza sono fondamentali? La risposta, secondo una serie di ricerche condotte da **Espresso Communication** per conto della tech company **QuestIT**, è l'Intelligenza Artificiale. A questo proposito, stando a quanto precisato dagli esperti, l'AI risulta così centrale e funzionale che, a livello globale, sta prendendo sempre più corpo un vero e proprio fenomeno denominato *"AI-Learning Fever"*. Il trend si basa sull'organizzazione di corsi e seminari, per lo più da remoto, che vengono offerti ai lavoratori attraverso l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale, che all'interno di questo contesto assume diverse forme e ruoli: dagli *"AI tutor"*, capaci di spiegare alla perfezione ogni tipologia di concetto e tenere corsi di formazione o aggiornamento rispettando tempi e necessità dei partecipanti, fino agli *"Avateacher"* elaborati con l'obiettivo di prevedere con largo anticipo, e con un'accuratezza del 90%, il livello di preparazione, prima, e crescita, poi, di ogni professionista durante lo svolgimento del seminario scelto.

## La diffusione della AI-Learning Fever

Conferme in merito alla diffusione della *"AI-Learning Fever"* arrivano anche da un'indagine a cura di **Worldmetrics**, secondo cui oggi un'azienda su due al mondo utilizza l'Intelligenza Artificiale per rendere più efficienti i propri corsi da remoto strutturati per aiutare i propri collaboratori a crescere sia dal punto di vista personale sia professionale. Restando sulla stessa lunghezza d'onda, l'efficienza dei percorsi di formazione risulta in crescita del 50% e i tempi d'apprendimento da parte dei partecipanti si riducono della metà. Ma non è tutto, perché gli algoritmi basati sull'Intelligenza Artificiale vengono progettati per rispondere a eventuali domande da parte dei dipendenti durante le sessioni di apprendimento con un'efficienza pari al 90%. E ancora, entro il 2025, l'85% dei dubbi e delle curiosità da parte dei partecipanti verranno fugati da artificial coach o tutor con estrema pre-

cisione. Ulteriori spunti sul tema e sullo scenario sviluppato vengono offerti da un esperto del settore, **Ernesto Di Iorio**, Ceo della tech company QuestIT: *“L’Intelligenza Artificiale, descritta da molti quasi come un pericolo, in realtà è già tuttora una più che valida aiutante e compagna di viaggio. Basti pensare che, implementando l’AI, le aziende possono ridurre del 70% i costi impiegati per offrire corsi di formazione o d’aggiornamento da remoto ai loro dipendenti. Ulteriori conferme in merito all’esplosione della AI-Learning Fever arrivano dal mercato di competenza. Entrando più nello specifico, l’asset dell’Artificial Intelligence applicata al mondo e-learning sfiorerà i 21 miliardi di euro entro i prossimi 3 anni”*.

### I vantaggi dell’AI nell’e-learning

Sulla stessa lunghezza d’onda si dimostra anche un’altra esperta del settore, **Luana Lo Piccolo**, AI Governance and Strategy Expert: *“L’integrazione dell’AI nell’e-learning offre notevoli vantaggi, tra cui la personalizzazione dei percorsi formativi, che consente di adattare i contenuti alle esigenze individuali dei singoli partecipanti ai corsi, e l’alleggerimento del carico di lavoro dei coach attraverso l’automazione delle attività ripetitive. L’AI facilita inoltre un apprendimento più inclusivo e accessibile, superando barriere geografiche e linguistiche. Tuttavia, è essenziale affrontare i rischi legati a bias algoritmici e privacy dei dati, per evitare di ampliare le disuguaglianze digitali e garantire che gli studenti continuino a sviluppare competenze fondamentali, come il pensiero critico e la capacità di risolvere problemi, essenziali per il loro successo futuro. Per sfruttare al meglio l’AI nell’e-learning consiglio alle aziende d’iniziare con un’analisi approfondita delle esigenze formative dei dipendenti e di scegliere soluzioni AI che offrano personalizzazione e interattività. È fondamentale garantire la qualità dei contenuti, mantenere l’engagement attraverso stru-*

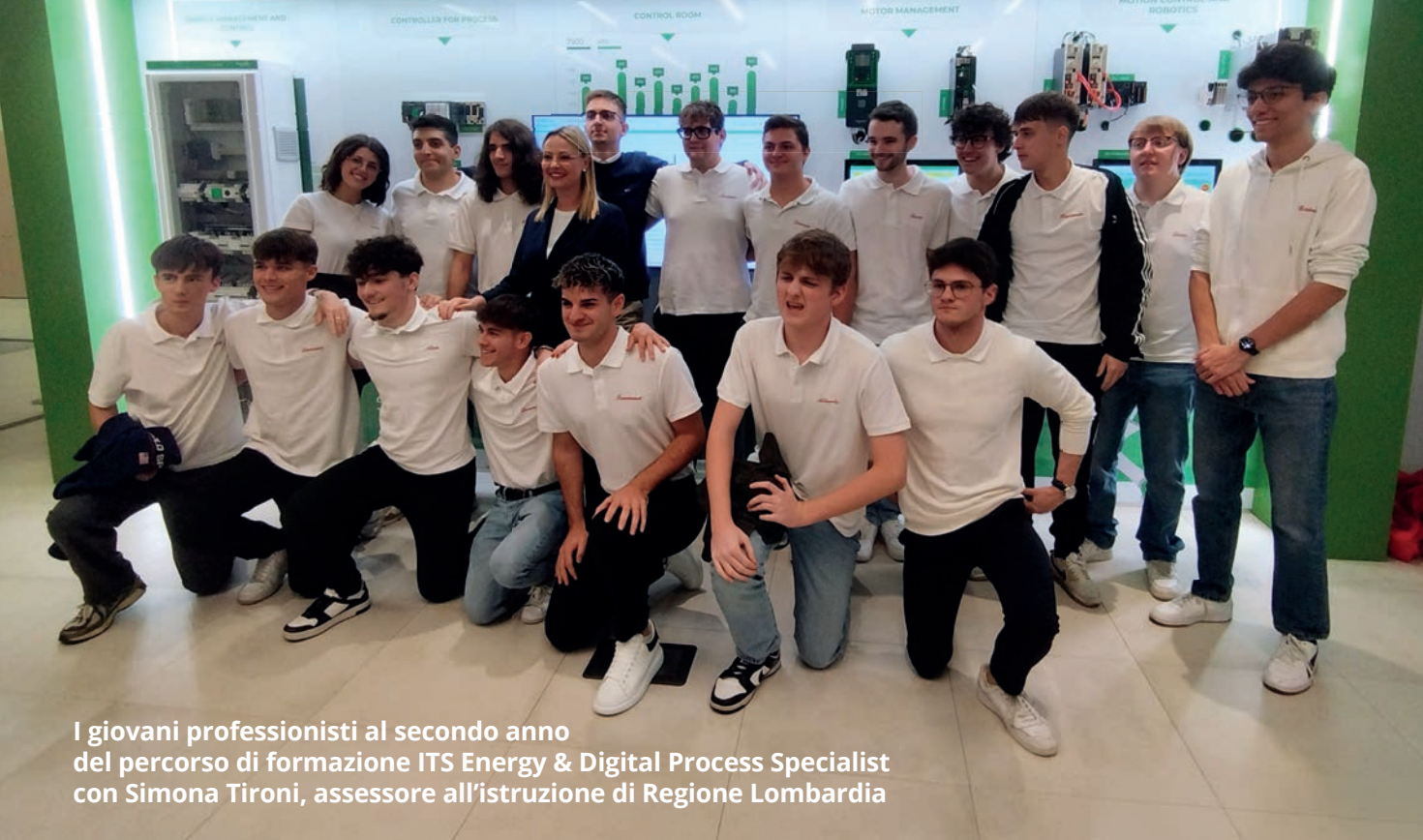
*menti come gamification, quiz e simulazioni, e assicurare l’accessibilità per tutti i dipendenti, inclusi quelli con disabilità. La protezione dei dati, il supporto tecnico, e una valutazione continua dell’efficacia dei programmi sono altrettanto cruciali. Infine, l’integrazione dell’e-learning con altri software aziendali facilita una gestione efficiente delle informazioni, massimizzando così i benefici e allineando la formazione agli obiettivi aziendali”*. **F**

### 6 CONSIGLI PER SFRUTTARE L’AI

Ecco il vademecum degli esperti con i 6 consigli utili per le aziende che vogliono sfruttare al meglio le potenzialità dell’Intelligenza Artificiale in ottica e-learning:

- **analizzare le esigenze formative dei singoli dipendenti** per capire quali soluzioni, in ottica AI, scegliere al fine di offrire un servizio ottimale e soddisfacente;
- **affidarsi a consulenti o AI Expert** che consiglino su quali piattaforme o soluzioni concentrare i propri investimenti;
- **mantenere elevato l’engagement dei lavoratori**, puntando non solo su spiegazioni o corsi teorici, ma anche su strumenti o soluzioni coinvolgenti come quiz o simulazioni;
- **assicurarsi che i corsi di formazione o aggiornamento siano accessibili a tutti i dipendenti**, inclusi quelli con disabilità;
- **effettuare opportune verifiche** per fare in modo che i dati dei partecipanti ai corsi siano protetti a dovere;
- **offrire l’opportunità ai dipendenti di valutare i corsi potenziati con l’AI** per testare il loro livello di soddisfazione e, di conseguenza, apportare i dovuti cambiamenti.





I giovani professionisti al secondo anno del percorso di formazione ITS Energy & Digital Process Specialist con Simona Tironi, assessore all'istruzione di Regione Lombardia

# Così formiamo professionisti smart & green

*È partita la seconda edizione del percorso di formazione ITS Energy & Digital Process Specialist, un'iniziativa avviata nel 2023 dall'ITS Angelo Rizzoli e Schneider Electric, con il coinvolgimento di diverse realtà industriali lombarde. Obiettivo: formare giovani professionisti pronti a lavorare nel contesto delle transizioni digitale ed energetica.*

di Virna Bottarelli

**I**l percorso di formazione ITS Energy & Digital Process Specialist, sviluppato in co-progettazione dall'ITS Angelo Rizzoli e Schneider Electric, forma tecnici superiori specializzati in soluzioni applicative smart & green.

Lo scorso 26 settembre, al Kilometro Rosso di Bergamo, con l'evento "We are EDP" sono stati presentati e commentati i risultati della prima edizione dell'iniziativa, che ha viste protagoniste, oltre a Schneider Electric come capofila del progetto, diverse realtà lombarde del settore industriale: Comoli Ferrari, Omnicom, F.M Automazione e Mondini. Il corso è nato nel 2023, nel quadro di una collaborazione già esistente tra i soggetti aziendali interessati ed è stato pensato fin dall'inizio per coinvol-

gere l'intera filiera che ricerca questi nuovi professionisti. Le aziende partecipanti, oltre ad aver contribuito alla definizione delle linee strategiche e alla progettazione, sono coinvolte in modo sostanziale nella formazione degli studenti per oltre il 40% della didattica, erogata attraverso professionisti, manager e tecnici delle rispettive organizzazioni. "Il corso è nato come corso di filiera imperniato sull'innovazione tecnologica", ha commentato Laura Bruni, Development Plan & Influence Strategy Director di Schneider. "Ogni soggetto che ha partecipato al progetto ha condiviso tutti i passaggi dell'iniziativa e ha contribuito con le proprie competenze. Ne è scaturita un'iniziativa di successo, dalla quale abbiamo tratto anche un insegnamento prezioso, proprio osservando

*l'esperienza maturata in questo primo anno dai giovani professionisti che si sono formati nelle nostre aziende: non è il controllo l'elemento vincente di un percorso, ma la fiducia".* In occasione dell'evento è stato presentato anche il "Technological Wall", l'innovativo laboratorio realizzato dal partner Mondo Scuola Lavoro e finanziato con i fondi del Pnrr.

## Al via la seconda edizione del corso

**Avviata a ottobre 2023, la prima edizione del corso ha concluso il primo anno e ha avviato il secondo. Frequentata da 26 studenti e studentesse, prevede duemila ore di formazione: il 50% in aula e il 50% attraverso project work e casi applicativi, sperimentati in azienda con la formazione in alto apprendistato.**

Partendo dalle basi dell'automazione industriale per arrivare alla cybersecurity, i partecipanti possono conoscere a fondo la filiera dell'energia e le sfide della transizione energetica. Valore aggiunto del corso è, infatti, la sua capacità di unire i mondi dell'energia e della sostenibilità, dell'automazione e del digitale, elementi che caratterizzano lo scenario industriale di oggi e di domani. L'ITS **Academy Angelo Rizzoli** nasce dall'esperienza dell'ex-Polo Formativo Grafico, un network di scuole di formazione, aziende, associazioni di rappresentanza, enti di ricerca, università e agenzie del lavoro del settore grafico. "Gli ITS hanno il compito di formare i giovani in modo che, al loro ingresso nel mondo del lavoro, questi abbiano delle basi solide per essere, da subito, il più possibile produttivi", ha detto **Fabrizio Filippone**, presidente dell'ITS Angelo Rizzoli. Nel caso del percorso ITS Energy & Digital Process Specialist l'obiettivo è formare profili specializzati ma flessibili, che possano inserirsi in ogni anello della filiera industriale di cui fanno parte Schneider e le altre aziende partecipanti al progetto: dai produttori di tecnologie per l'industria e l'energia, come Schneider, appunto, alle realtà della distribuzione, dai costruttori di macchine industriali agli sviluppatori e system integrator. Parte integrante della didattica della Fondazione ITS Rizzoli sono i project work, ossia progetti proposti dalle aziende su casi reali di business, sviluppati da gruppi di studenti sotto il monitoraggio delle aziende stesse. Per la nuova edizione del corso, la cui classe include 26 studenti e le cui lezioni sono iniziate il 10 ottobre, sono stati apportati degli aggiornamenti al programma. Nella formazione trasversale sono stati introdotti il tema dell'Intelligenza Artificiale, il diritto digitale e le metodologie "agile", mentre per quanto riguarda le competenze specialistiche, si sono meglio focalizzati i contenuti sulla gestione dell'energia e la so-

stenibilità. Tra le novità, è stata posta una maggiore attenzione ai linguaggi di programmazione per l'automazione, sono stati potenziati i corsi su Digital Twin e Realtà Aumentata e si è dato più spazio alla manutenzione degli impianti.

## Una formazione per il presente e il futuro

"Stiamo lavorando molto sugli ITS e sui giovani, con l'obiettivo di costruire il loro futuro insieme, possibilmente nelle nostre imprese", ha detto **Paolo Piantoni**, direttore generale di **Confindustria Bergamo**. "Abbiamo bisogno di coltivare nuove competenze e abbiamo sposato immediatamente questo progetto, che vede studenti, imprese e associazioni lavorare insieme, in una logica prospettica". Filippone ha poi ricordato che la carenza di competenze ha anche una connotazione demografica: "In Italia nascono ogni anno 350mila bambini, mentre negli anni Sessanta e Settanta ne nascevano circa un milione e duecentomila. Questo indica che la carenza di competenze ha un'origine lontana e che, anche nel caso remoto in cui la curva demografica nel nostro Paese dovesse tornare a salire, per vederne gli effetti positivi dovremmo aspettare anni. Nel frattempo, se le aziende vogliono continuare a produrre, lo devono fare con meno risorse, che però devono essere sempre più qualificate". Sulle competenze tecniche si è soffermato **Davide Casati**, consigliere di **Regione Lombardia** e membro della Commissione per le Politiche del Lavoro e della Formazione, che ha fornito numeri significativi: "Si stima che annualmente il fabbisogno di figure specializzate, con diploma ITS, sia di circa 47mila persone. Il sistema però ne forma non più di 7-8mila". Il gap, quindi, è piuttosto importante e le iniziative come il corso Energy & Digital Process Specialist andrebbero moltiplicate, puntando sempre più sulla collaborazione tra mondo della formazione e mondo delle imprese. **Ivan Rota**, anch'egli consigliere regionale, ha aggiunto: "La difficoltà delle aziende nel trovare le competenze che servono comporta la necessità di fare formazione nelle aziende stesse". Infine, sulla responsabilità delle imprese in questo processo, sono state significative le parole di **Paolo Ferrari**, AD di Comoli Ferrari: "I valori che un tempo erano ritenuti quelli più attrattivi verso i lavoratori non sono più attuali e le imprese devono prenderne atto". Secondo Ferrari, l'impresa per prima deve capire che ai giovani servono nuovi stimoli, che gli elementi che la rendono attrattiva sono altri, che i modelli organizzativi devono essere agili: "Le imprese che non colmano adesso questo gap in futuro saranno in difficoltà, perché faticeranno ad attrarre i talenti migliori". **F**



# Immigrazione, una risposta per la ripresa del lavoro

*Politiche e strumenti per consolidare una esigenza nazionale che riguarda gli immigrati e il lavoro.*

di Romano Benini

**I**n questi anni emerge in Italia un vero e proprio allarme: la combinazione tra il calo demografico e l'aumento del tasso di pensionamento rende necessario gestire un passaggio generazionale che non riesce a trovare risposta solo nell'aumento dell'occupazione dei giovani italiani.

Secondo le rilevazioni di **Inapp** e di **Unioncamere**, se anche riuscissimo a formare e accompagnare al lavoro i disoccupati italiani, la combinazione tra andamento demografico e tasso di pensionamento rischierebbe comunque di determinare un calo del numero di occupati che non è sostenibile per i conti pubblici e per l'andamento dell'economia. Osserviamo per cogliere la portata del fenomeno i dati del 2023, tratti dal Rendiconto sociale **Inps**: si è registrato un andamento demografico fortemente negativo, con un saldo naturale (rapporto tra nascite e decessi) di meno 321mila perso-

ne, solo in parte compensato dal dato positivo del saldo migratorio, che si ferma però a solo 165mila persone.

L'Italia è tra i paesi sviluppati una delle nazioni con il numero più basso di immigrati residenti in possesso di cittadinanza, ma è il quarto Paese in Europa per flusso di immigrati con permesso di soggiorno a lungo termine. I lavoratori stranieri nel 2023 rappresentano il 10,7% degli assicurati all'**Inps** ma è molto più alta l'incidenza dei lavoratori immigrati nelle nuove assunzioni che, nel 2023, ha superato il 25%. La componente immigrata pertanto rappresenta una parte importante e imprescindibile della forza lavoro del nostro Paese, sostiene l'**Inps**, ormai prevalente in molte attività lavorative, e lo è anche per il contributo che offre per il conseguimento dell'equilibrio finanziario dell'**Inps**, sempre più nel prossimo futuro. L'andamento demografico e l'aumento della domanda di lavoro da parte



delle imprese impongono quindi una riflessione seria e non demagogica o strumentale sulle regole e sulle modalità di formazione ed accompagnamento al lavoro degli stranieri. Questo tema viene affrontato in Italia soprattutto nel confronto sul tema della cittadinanza, ma la questione si pone in primo luogo rispetto al mercato del lavoro, che da sempre è il principale contesto di inclusione degli immigrati. Andiamo ad esaminare le novità del decreto flussi per il 2025 ed i due principali interventi di formazione per l'accompagnamento al lavoro degli immigrati.

## Decreto flussi 2025: le novità

**La gestione della regolazione dell'ingresso degli immigrati tramite la promozione dei flussi costituisce una modalità prevista e regolata nel nostro ordinamento, che ne definisce i settori economici e la consistenza dei flussi previa valutazione condivisa con le organizzazioni di impresa e sindacali nell'ambito di una programmazione triennale.**

Il provvedimento per il 2025 integra la disciplina dell'ingresso in Italia per motivi di lavoro, già definita - da ultimo - con il Dpcm del 27 settembre 2023, sulla programmazione dei flussi per il triennio 2023-2025. Da un monitoraggio effettuato dalla Presidenza del Consiglio assieme ai ministeri competenti sono, infatti, emerse irregolarità nell'applicazione dei meccanismi di ingresso, sia riferite agli anni recenti sia con riguardo a periodi più risalenti nel tempo. Si è pertanto deciso di intervenire con urgenza al fine di semplificare e accelerare le procedure, rendendole nel contempo più sicure.

Tra gli interventi maggiormente significativi si segnalano:

- **precompilazione rispetto al click day delle domande di nulla osta al lavoro**, così da ampliare i tempi per i controlli e consentire la regolarizzazione o l'esclusione delle domande non procedibili;
- **interoperabilità tra il sistema informatico in uso e le banche dati dei Ministeri di Interno e Lavoro, di Inps, Camere di commercio, Agenzia delle entrate e Agid**, al fine della verifica automatica di alcune tipologie di dati presenti nelle domande di nulla osta al lavoro;
- **ferme restando le quote, svolgimento nel corso dell'anno di ulteriori click day** per settori specifici;
- **obbligo di conferma dell'interesse all'assunzione da parte del datore di lavoro**, prima del rilascio del visto di ingresso al lavoratore straniero;
- **obbligo di elezione di domicilio digitale per il datore di lavoro** e digitalizzazione della procedura anche per ciò che attiene alla sottoscrizione e invio del contratto di soggiorno, abolendo la necessità per il datore e il lavoratore di presentarsi a tal fine presso lo sportello unico per l'immigrazione;
- **inibizione al sistema per i successivi tre anni dei datori di lavoro che, per causa a sé imputabile, non provvedono alla stipula del contratto di lavoro** dopo l'ingresso dello straniero o che utilizzano lavoratori senza contratto;
- **limite al numero di domande attivabili dal datore di lavoro in proporzione a fatturato, numero di addetti e settore di attività.**

È stata inoltre introdotta la possibilità per i lavoratori

stagionali di stipulare, nel periodo di validità del nulla osta al lavoro, un nuovo contratto con lo stesso o con altro datore entro 60 giorni dalla scadenza del precedente contratto e la possibilità di conversione, al di fuori delle quote, del permesso per lavoro stagionale in permesso per lavoro a tempo determinato o indeterminato. Si è previsto il mantenimento dei canali di ingresso speciali per rifugiati e apolidi e si è stabilita l'introduzione di un canale di ingresso sperimentale per l'anno 2025 per l'assistenza di grandi anziani e disabili, nel limite di 10mila unità, attraverso le Agenzie per il Lavoro, le organizzazioni datoriali firmatarie del Ccnl del settore domestico e i professionisti dell'area giuridico-economica, con esclusione del silenzio assenso nell'esame delle relative domande di nulla osta al lavoro. Si è stabilito il potenziamento del personale addetto alle procedure di ingresso in Italia per motivi di lavoro dei ministeri di Interno ed Esteri. Il decreto flussi inoltre riconosce il permesso di soggiorno per casi speciali in favore delle vittime di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro di cui al nuovo articolo 18-ter del Testo unico dell'immigrazione, alle quali è esteso l'ambito applicativo del programma unico di emersione, assistenza, integrazione sociale. Alla scadenza, il permesso di soggiorno per casi speciali rilasciato al lavoratore straniero vittima di violenza, abuso o sfruttamento del lavoro può essere convertito in permesso di soggiorno per motivi di lavoro al di fuori delle quote o in permesso di soggiorno per motivi di studio, qualora lo straniero sia iscritto a un regolare corso. L'ammissione alle misure di assistenza finalizzate alla formazione e all'inserimento sociale e lavorativo avviene attraverso programmi individuali e si prevedono le condizioni ostative e le cause che determinano la revoca dell'ammissione alle misure, per esempio per condanna per un delitto non colposo. Le misure di protezione previste dal DL n. 83 del 2002 a tutela dell'incolumità delle persone ritenute a rischio trovano inoltre applicazione nei confronti degli stranieri vittime di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro. Si estende il patrocinio in materia di spese di giustizia a coloro che collaborano all'emersione del suddetto reato e all'individuazione dei responsabili. Rispetto alle misure per la sicurezza, lo straniero richiedente asilo ha specifici obblighi di collaborazione e cooperazione con le autorità competenti ai fini dell'accertamento della propria età, identità, cittadinanza nonché dei paesi in cui ha soggiornato e transitato. L'obbligo include gli stranieri rintracciati in posizione di irregolarità sul territorio nazionale o soccorsi in mare. Analoghi obblighi sono previsti nei confronti dello straniero non immediatamente espulso e trattenuto, richiedente protezione internazionale, in stato di

trattenimento durante lo svolgimento della procedura e minore non accompagnato. Alla procedura in frontiera dei richiedenti protezione internazionale si introduce un'ulteriore ipotesi di respingimento con accompagnamento alla frontiera nei confronti di coloro che siano rintracciati a seguito di soccorso in mare nel corso di attività di sorveglianza delle frontiere esterne dell'UE; si prevede inoltre che in caso di trattenimento dello straniero per notevole rischio di fuga la questura debba rilasciare un attestato nominativo recante un codice unico di identità, l'esito delle attività di foto segnalamento svolte, la fotografia del titolare e le generalità dichiarate dal richiedente. In caso di allontanamento ingiustificato dello straniero dalle strutture di accoglienza si sostituisce la disciplina vigente con la nuova, relativa al ritiro implicito della domanda di protezione internazionale. Alla commissione nazionale per il diritto di asilo, nel rispetto del principio di non respingimento, si attribuisce la competenza anche per la revoca della protezione speciale per il caso di revoca o cessazione dello status di protezione internazionale qualora vi siano fondati motivi per ritenere che il cittadino straniero costituisca un pericolo per la sicurezza dello Stato.

## La formazione per l'inserimento al lavoro

**L'andamento del mercato del lavoro insieme a quello demografico rende assolutamente realistica la prospettiva di una maggiore apertura all'ingresso di immigrati regolari nel nostro Paese.**

I fabbisogni professionali e di manodopera delle imprese italiane mostrano questa esigenza in modo del tutto evidente. Diventa importante prevedere l'attuazione di programmi di formazione e selezione degli immigrati che possano integrarsi in Italia attraverso il lavoro, avendo acquisito adeguate e certificate competenze. Ad oggi la normativa italiana permette due modalità di intervento, che riguardano i progetti di formazione nei luoghi d'origine e l'inserimento dei rifugiati con percorsi di formazione ed accompagnamento al lavoro. Si tratta di modalità di intervento la cui organizzazione e funzionamento costituiscono i riferimenti di base per futuri e possibili interventi di potenziamento e di allargamento di questa importante prospettiva.

## La formazione nei luoghi d'origine

L'ingresso di immigrati formati nei paesi di origine costituisce una modalità di sostegno alla promozione della gestione regolare dell'immigrazione per mo-

tivi di lavoro, che tiene conto di un limite di fondo del nostro sistema: gli immigrati in Italia hanno una qualifica in prevalenza bassa o sono del tutto privi di qualifica professionale riconosciuta. Questo rende molto più difficile l'inserimento regolare nel mercato del lavoro, soprattutto in una fase in cui le nostre imprese sono impegnate in un processo di qualificazione delle loro attività che aumenta la richiesta di personale con competenze certificate. L'immigrazione non regolata sul piano della formazione in ingresso e per quanto riguarda la capacità di risposta alla domanda di lavoro regolare inoltre rischia di incrementare forme di sfruttamento e caporalato, molto presenti nella componente dell'economia italiana a basso valore aggiunto o collegata alla criminalità o a forme di irregolarità endemiche. Pertanto, con il "Decreto Cutro" - D.L. 20/2023 - convertito, con modificazioni, dalla Legge 50/2023 - il Governo ha inteso contrastare l'immigrazione irregolare, promuovendo canali regolari di ingresso per lavoro in Italia, e rispondere al fabbisogno di manodopera delle imprese. A questo scopo, la modifica dell'art 23 del D.Lgs. 286/1998 ha posto al di fuori delle quote previste dai decreti flussi gli ingressi dei cittadini stranieri che abbiano completato programmi di formazione professionale e civico-linguistica, disciplinati e approvati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Il 7 luglio 2023 il Ministero del Lavoro ha adottato le Linee Guida dedicate alle modalità di predisposizione e valutazione dei programmi di formazione professionale e civico-linguistica rivolti a cittadini di paesi terzi residenti all'estero, approvate da una Conferenza di Servizi che ha coinvolto tutte le istituzioni interessate. Ai sensi delle Linee Guida, le proposte di programmi di formazione sono esaminate da una Commissione, coordinata dal Ministero del Lavoro. Ad oggi, la Commissione Interministeriale ha approvato 17 programmi di formazione professionale e civico-linguistica in 11 Paesi (Tunisia, Albania, Bangladesh, Egitto, Ghana, Giordania, Filippine, Uganda, Etiopia, Perù, Marocco), ma i programmi sono in crescita costante. Questo ambito di intervento e questa modalità di inserimento formativo vanno certamente ampliati e coinvolgono necessariamente una rete che comprende le agenzie per il lavoro ed il terzo settore, con particolare attenzione alla cooperazione per lo sviluppo, e i consolati italiani all'Estero. I progetti di formazione all'estero previsti dall'art. 23 del Tui sono stati fortemente voluti dal governo per dare una risposta sui canali di ingresso legali per lavoro al di fuori delle quote previste dai decreti flussi. I datori di lavoro, interessati a reclutare cittadini stranieri in specifici settori nei

quali permane un grande fabbisogno di manodopera possono organizzare, in partenariato con gli enti autorizzati/accreditati all'intermediazione nel mercato del lavoro, gli enti della formazione, gli enti del Terzo settore, le organizzazioni internazionali e con la "supervisione" delle nostre ambasciate, dei corsi di formazione in linea con le linee guida approvate dal Ministero del Lavoro nel luglio 2023. I contenuti dei corsi prevedono il raggiungimento del livello almeno A1 della lingua italiana, un corso base di educazione civica e di salute e sicurezza e un pacchetto di almeno 100 ore di formazione professionale nel settore di riferimento. Al termine del corso è previsto il rilascio di un'attestazione che consente al datore di lavoro di presentare l'istanza di rilascio del nulla osta per l'ingresso del lavoratore in Italia. La varietà dei Paesi di riferimento, dei settori produttivi e delle aree geografiche ci descrivono una realtà produttiva italiana dinamica, disponibile a fare un investimento sulla formazione per reclutare regolarmente persone che parlino un po' di italiano, che conoscano i principi fondamentali del nostro ordinamento, anche con riferimento alla salute e sicurezza sul lavoro e che conoscano le basi della formazione professionale del settore. I programmi di formazione all'estero rappresentano inoltre un'opportunità per i paesi di origine perché consentono di sviluppare o incrementare le competenze dei propri cittadini; per i paesi di destinazione perché riducono i costi legati alla carenza di manodopera e rendono il matching fra datori di lavoro e lavoratori più efficace; per gli stessi lavoratori perché possono intraprendere percorsi migratori ordinati, sicuri e legali. Due aspetti sembrano avere una rilevanza che denota una forte motivazione da parte dei datori di lavoro: in tutti i progetti sono stati previsti pacchetti di formazione aggiuntiva dopo l'ingresso in Italia di questi lavoratori, e molti imprenditori si sono resi disponibili a fare un lavoro supplementare rispetto a cittadini stranieri particolarmente vulnerabili, come i titolari di protezione internazionale.

## **Formazione e inserimento lavorativo anche con finalità sociali**

**L'Italia è uno dei primi paesi al mondo a sviluppare un percorso dedicato ai rifugiati per beneficiare di canali sicuri di ingresso per motivi di lavoro.**

La Legge 5 maggio 2023, n. 50 ha introdotto innovazioni nel decreto flussi italiano, tra cui una quota annuale dedicata di lavoratori rifugiati, nonché la possibilità per i rifugiati che hanno completato una specifica formazione professionale e un corso sociolinguistico di accedere

Dai più **valore**  
al tuo **Studio**  
puntando sulla  
**formazione**  
delle **persone**



**Il tuo partner ideale**

info@rts-srl.it • www.rts-srl.it

Numero Verde  
**800-010333**

**Sede centrale: Piazza M. Ruini 29/A - 43126 Parma**

Siamo presenti anche a Milano, Busto Arsizio, Crema, Genova, Venezia, Pisa, Ascoli Piceno, Roma, Napoli, Reggio Calabria, Trapani e Cagliari

**FORM Azienda**<sup>®</sup>

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE  
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Gruppo 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

a un percorso per lavorare e risiedere in Italia. Da giugno 2023, un gruppo di lavoro guidato da Pathways International, Unhcr, Talent Beyond Boundaries, Caritas Italiana e Fcei ha lavorato in stretta collaborazione con i ministeri dell'Interno, del Lavoro e degli Affari Esteri per sviluppare un percorso lavorativo nell'ambito del nuovo sistema del decreto flussi. L'Italia si è impegnata ad adottare nuove misure al **Global Refugee Forum** del 2023 e ha fatto della mobilità dei lavoratori una priorità nel G7. L'interesse del settore privato per il nuovo percorso lavorativo dei rifugiati è molto elevato. Quest'ultimo ha un notevole potenziale di crescita grazie al suo quadro giuridico ben consolidato e il forte interesse dei datori di lavoro. Uno studio recente stima che il Paese avrà bisogno di almeno 280.000 nuovi arrivi ogni anno fino al 2050 per colmare la carenza di competenze in tutti i settori. Il percorso formativo "extra quota" è particolarmente promettente, poiché decine di migliaia di lavoratori rifugiati potrebbero accedere nei prossimi anni. Queste le principali opportunità e sfide per il futuro per l'inclusione dei rifugiati:

- **Finanziamento sostenibile** | Una priorità per assicurare il successo del nuovo percorso è lo sviluppo di meccanismi finanziari che ne garantiscano sostenibilità e scalabilità. Un gruppo di lavoro dedicato è stato attivato con le principali fondazioni filantropiche nazionali e internazionali per studiare fondi rotativi e di garanzia in grado di ridurre i rischi per le imprese partecipanti e sostenere l'integrazione dei nuovi arrivati. Oltre a questi meccanismi di finanza innovativa sono in corso interlocuzioni per sfruttare risorse pubbliche e private disponibili per le politiche attive del mercato del lavoro.

- **Alloggio** | Il modello attualmente previsto per i primi arrivi prevede alloggi gratuiti o a basso costo offerti dai partner della società civile per 2-3 mesi, seguiti da un accompagnamento alla ricerca di alloggio definitivo. Tuttavia, una volta che il percorso inizierà ad espandersi, identificare soluzioni abitative in tutta Italia sarà una delle sfide principali. Ecco perché si sta lavorando per sfruttare la solida esperienza italiana di sponsorizzazione comunitaria per fornire accoglienza e supporto all'integrazione dei lavoratori rifugiati; istituire fondi di garanzia per aiutare i lavoratori a trovare alloggi a lungo termine ed evitare discriminazioni nei mercati immobiliari locali; e offrire un supporto coordinato a datori di lavoro e lavoratori collegando le reti di host e alloggi esistenti attraverso un database centralizzato.

- **Riunificazione familiare** | L'unità familiare è un principio fondamentale della mobilità dei lavoratori rifugiati ed è anche una preoccupazione fondamentale per i lavoratori e i datori di lavoro dei rifugiati con implicazioni significative in termini di viaggi, alloggio, livello salariale e sostegno all'accoglienza e all'integrazione. Al momento la normativa nazionale non prevede particolari facilitazioni per il ricongiungimento dei rifugiati lavoratori, applicando invece la normativa generale per i migranti lavoratori. Questo può comportare delle difficoltà per i rifugiati, dato che spesso i membri della famiglia non possiedono i requisiti documentali necessari all'accesso a questi canali. Sono allo studio diverse opzioni per affrontare questo problema che rimane uno dei principali ostacoli potenziali allo sviluppo del percorso. **F**

### Chi è Romano Benini

**Romano Benini** è professore straordinario di Sociologia del welfare e coordinatore del corso di laurea in Consulenza del lavoro presso la **Link Campus University di Roma** e docente di Sociologia del Made in Italy presso l'**Università La Sapienza di Roma**. Giornalista economico, è autore di *Il posto giusto*, il programma di Rai3 su formazione e mercato del lavoro, e consulente della **Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro**, della Cna nazionale e di diverse istituzioni. Tra i libri più recenti: *Il fattore umano* (Donzelli, 2016), *Lo stile italiano, Mutamenti sociali e inclusione attiva* (Eurilink, 2018), *Il posto giusto* (Eurilink, 2020).





# Consulenti del Lavoro: una categoria in crescita

*Il fatturato della categoria passa  
da **2,2 miliardi di euro del 2019 a 2,5 nel 2023.***

*Si **amplia il ventaglio dei servizi professionali offerti,**  
complice anche l'accelerazione tecnologica in atto.*

***Consulenza previdenziale e welfare aziendale sono tra le attività  
più richieste dalle aziende clienti.***

di Laura Reggiani

**È** una categoria professionale in crescita quella dei Consulenti del Lavoro: non solo in termini di fatturato, ma anche di ampliamento del ventaglio di servizi professionali offerti, complici anche l'accelerazione tecnologica e digitale in atto nel mercato del lavoro.

Stando ai dati forniti da **Enpacl**, l'ente di previdenza e assistenza dei professionisti, a partire dal 2019, si è registrato un progressivo incremento del fatturato complessivo Iva dichiarato dagli iscritti, passato da 2,2 miliardi di euro a 2,56 per il 2023, con un aumento di 360 milioni di euro, pari al 16,4%. Sono alcune delle evidenze che

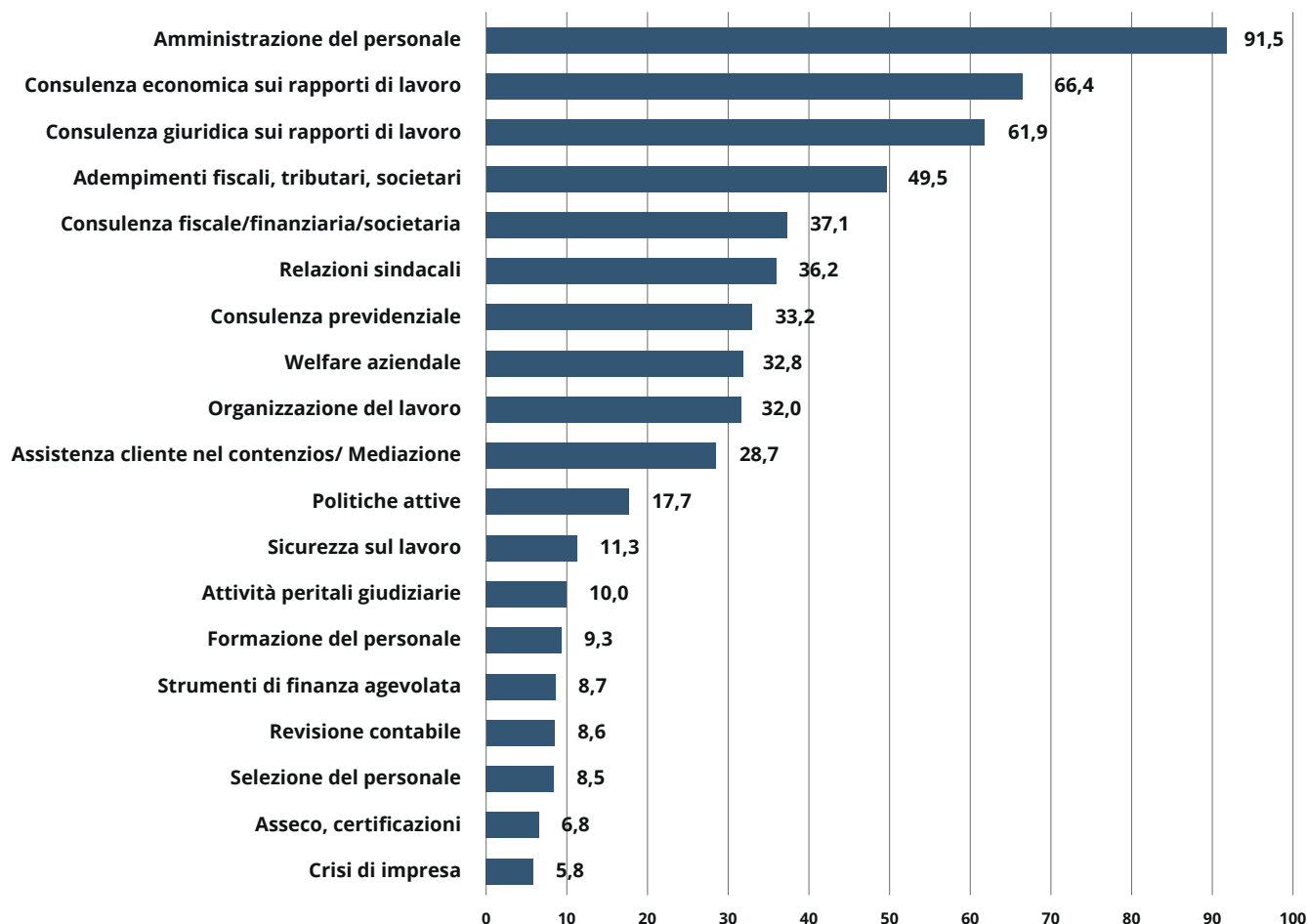
emergono dall'indagine *"I Consulenti del Lavoro: prospettive per il futuro"* presentata nel corso della giornata che ha aperto i lavori della Convention dei Consulenti del Lavoro, che si è tenuta a fine ottobre a Bologna. I dati presenti nell'indagine, condotta su un campione di iscritti, si inseriscono in un quadro di sostenuta crescita della domanda dei servizi professionali in materia di lavoro, successiva all'emergenza da Covid-19.

### Come cambiano gli studi di consulenza

**I cambiamenti in atto nel mondo del lavoro rimodellano l'offerta dei servizi presenti negli studi professionali.**

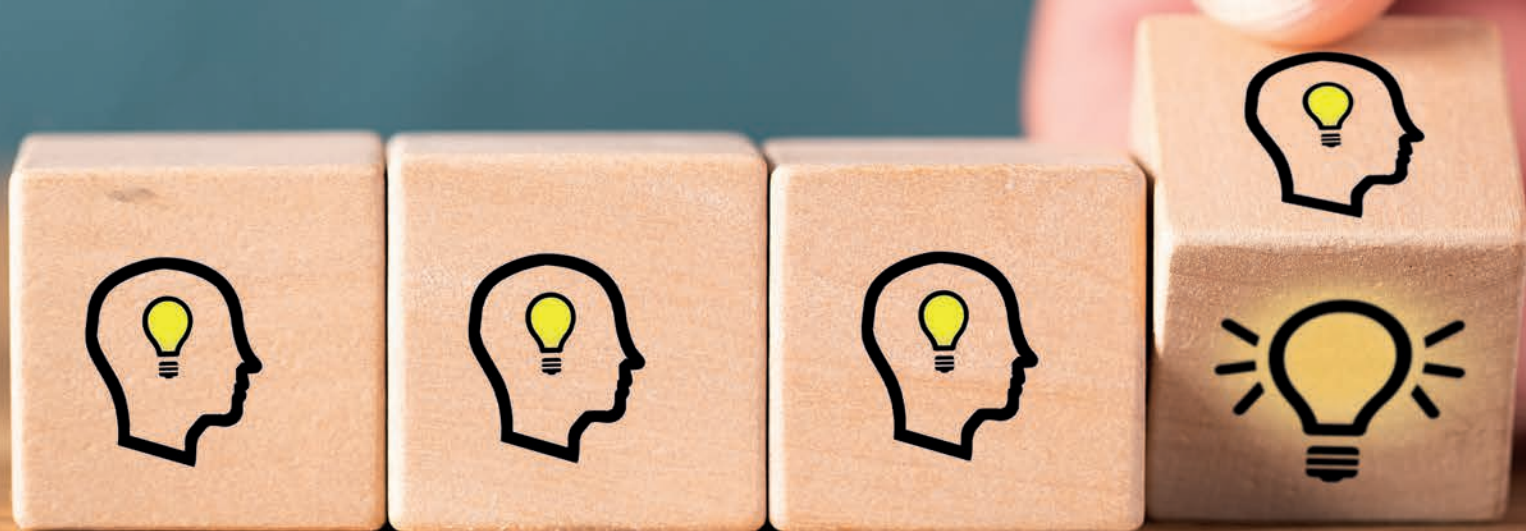
Oltre alle prestazioni tradizionali (amministrazione del personale, consulenza

economica e giuridica sui rapporti di lavoro) sono sempre più richieste una serie di attività come la consulenza previdenziale (33,2%), il welfare aziendale (32,8%) e l'organizzazione del lavoro (32%). Ad andare di pari passo con l'evoluzione dell'offerta dei servizi è la crescita del fatturato degli studi: tra il 2021 e il 2024, il 50% di questi ha registrato un incremento; per il 34,6% del campione è rimasto stabile. I fattori che hanno contribuito ai positivi risultati dei professionisti, che gestiscono 9 milioni di rapporti di lavoro dipendente e 2 milioni di lavoratori autonomi, sono da ricondurre all'estensione della clientela di riferimento, trasversale a tutti gli studi. Cresce anche la dimensione organizzativa: rispetto al 2021, è aumentata in modo consistente la quota dei Consulenti occupata in studi più grandi, con 10 addetti e oltre



I servizi professionali presenti negli studi di consulenza del lavoro (fonte indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2024)

Dai più **valore**  
alla tua **Azienda**  
puntando sulla  
**formazione**  
delle **persone**



**Il tuo partner ideale**

info@rts-srl.it • www.rts-srl.it

Numero Verde  
**800-010333**

Sede centrale: Piazza M. Ruini 29/A - 43126 Parma

Siamo presenti anche a Milano, Busto Arsizio, Crema, Genova, Venezia, Pisa, Ascoli Piceno, Roma, Napoli, Reggio Calabria, Trapani e Cagliari



Gruppo 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

(dal 6,5% al 12,7%) e sempre più digitalizzati. Rispetto a tre anni fa, infatti, aumentano gli studi che posseggono strumenti di gestione documentale elettronica (dal 67,2% al 77,3%) e sistemi per la gestione di video conferenze (dal 35,3% al 53,5%).

### La sfida dell'Intelligenza Artificiale

**L'avvento dell'Intelligenza Artificiale costituisce una sfida importante.**

Il 43,8% ritiene che i sistemi intelligenti possano essere di ausilio nella stesura dei testi come contratti, articoli e piani di welfare, seguita dall'analisi di documentazione e dalla ricerca di informazioni (42,6%). A seguire, quasi 4 consulenti su 10 pen-

sano all'IA per automatizzare attività a basso valore aggiunto (scrittura mail, archiviazioni). *“Il bagaglio di competenze dei Consulenti del Lavoro è cresciuto molto nel corso degli anni. Da gestori di adempimenti abbiamo assunto un ruolo consulenziale pieno, tramite nuovi spazi professionali che si sono aggiunti e integrati a quelli che ci attribuisce la legge istitutiva n. 12/1979”,* ha dichiarato il presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine, **Rosario De Luca**. *“L'accelerazione tecnologica e l'IA pongono nuove sfide che i professionisti dovranno saper cogliere anche in termini di acquisizione di nuove abilità. I Consulenti del Lavoro si stanno attrezzando per sviluppare competenze anche in chiave digitale e restare così al passo coi tempi”.* **F**

## SERVIZI E OUTSOURCING: L'OFFERTA DEI CONSULENTI DEL LAVORO

Gli studi di consulenza del lavoro hanno visto crescere negli ultimi anni la gamma di servizi offerti, grazie anche agli importanti cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro. A fianco alle prestazioni tradizionali, di amministrazione del personale (svolta dal 91,5% delle realtà) e più ampiamente diffuse, come la consulenza economica e giuridica sui rapporti di lavoro (presente nel 66,4% e 61,9% degli studi), vi sono una serie di attività sempre più presenti nel paniere dell'offerta professionale dei Consulenti del Lavoro: consulenza fiscale (37,1%), relazioni sindacali (36,2%), consulenza previdenziale (33,2%), welfare aziendale (32,8%), organizzazione del lavoro (32%), assistenza nel contenzioso (28,7%). Risulta invece ancora molto contenuta l'offerta di servizi nei settori politiche attive (17,7%), sicurezza sul lavoro (11,3%), attività peritali e giudiziali (10%), formazione del personale (9,3%), strumenti di finanza agevolata (8,7%), revisione contabile, selezione del personale, Asse.Co. e certificazioni, crisi di impresa. Rispetto al 2021, si registra un aumento soprattutto nell'offerta di servizi legati al welfare aziendale (dal 19,2% al 32,8%), alla consulenza previdenziale (dall'11,6% al 33,2%) e, con crescita meno significativa, all'area delle politiche attive (dall'11,7% al 17,7%). Crescono anche l'offerta di consulenza in ambito fiscale e societario (dal 32,7% al 37,1%) e gli adempimenti fiscali e societari (dal 46,8% al 49,5%). Il tentativo di intercettare una domanda di mercato in forte evoluzione, con l'emergere di una domanda di consulenza nuova,

talvolta in ambiti estremamente specialistici, è stato possibile anche attraverso lo sviluppo di sinergie esterne con altri professionisti. Se con riferimento alle attività che rappresentano il core business dell'offerta di consulenza, la tendenza all'esternalizzazione è limitata, salvo nel caso della consulenza giuridica nei rapporti di lavoro dove ci si avvale di professionisti esterni allo studio per il 20%, nei servizi che si stanno consolidando, invece, il ricorso a figure esterne allo studio è più presente, come nel caso della consulenza previdenziale (25,1%), del welfare aziendale (25,1%) e dell'assistenza al cliente nel contenzioso (30,7%). Ma è guardando ai servizi nuovi, non ancora diffusi, che l'esternalizzazione risulta più significativa. A partire dalla consulenza in materia di sicurezza sul lavoro: si rivolge all'esterno il 68,7% degli studi. Ma anche per gli strumenti di finanza agevolata (57,6%), formazione del personale (48,7%), politiche attive (38,7%) e selezione del personale (35,3%) l'outsourcing è diffuso.





# Una nuova “picconata” al Jobs Act

*In merito alle tutele per **illegittimo licenziamento**, le ultime pronunce tendono a ripristinare la vecchia tutela reintegratoria, dando un'ulteriore “**picconata**” al disegno riformatore della disciplina del lavoro varata dal Governo Renzi.*

di Luigi Beccaria\*

**C**on la sentenza n. 128 del 2024, la Corte Costituzionale, notoriamente l'organo di garanzia costituzionale preposto a verificare la conformità delle leggi e degli atti aventi forza di legge, come i Decreti Legge e i Decreti Legislativi, oggi più che mai al centro del dibattito per effetto del trasferimento “*de facto*” in seno al Governo per quanto attiene alla produzione legislativa, ha dato un'ulteriore “*picconata*” al disegno riformatore della disciplina del lavoro varata a cavallo tra il 2014 e il 2015 dal governo presieduto da Matteo Renzi, noto nel suo complesso come “*Jobs Act*”.

## La tutela reintegratoria

Nello specifico, la sopra richiamata sentenza ha affermato l'illegittimità (id est: la non conformità alle previsioni programmatiche costituzionali) dell'art. 3, comma 2, del D.Lgs. 23/2015. Ritenendo che, in caso di insussistenza del fatto materiale posto alla base del recesso, la tutela applicabile debba essere comunque quella reintegratoria, e non quella risarcitoria – obbligatoria prevista dalla legge scrutinata dalla Corte. La pronuncia si colloca in una scia ormai consolidata, volta ad abbattere le istanze riformistiche attinenti alle tutele per illegittimo licen-

ziamento per i lavoratori assunti dopo il 7 marzo 2015; essa fa infatti seguito, *ex multis*, a sentenze (tutte emesse dal Giudice delle Leggi, in varia composizione) come la n. 59/2021 o la 125/2022, sempre in tema di licenziamento per giustificato motivo oggettivo e relative tutele applicabili. In sostanza, la progressione di pronunce ha ri-espanso in modo sempre più significativo l'alveo della vecchia tutela reintegratoria, introdotta, come ben noto, nel risalente e storico Statuto dei Lavoratori al suo celeberrimo articolo 18, la cui entrata in vigore nello *ius positum* è risalente al 1970. La norma era poi stata oggetto di alcune modifiche, sino al cambio di paradigma voluto dal governo di centro-sinistra a metà dello scorso decennio, sulla base di alcuni principi che, a parere di chi scrive e per le ragioni che di seguito verranno esposte, risultano più conferenti a disciplinare la materia giuslavoristica nella contemporaneità.

## Flexicurity: minori paletti e maggiori certezze


**In primis si era tentato di improntare la normativa al principio di matrice europea di “flexicurity”, secondo cui i datori di lavoro avrebbero avuto minori paletti e maggiori certezze e libertà imprenditoriale nel procedere a licenziamenti (naturalmente osservando il giustificato motivo / giusta causa, presente nell’ordinamento italiano sin dalla legge n. 604/1966).**

A garanzia del lavoratore, si sarebbe rafforzato il sistema di welfare, con l'introduzione di un'assicurazione / ammortizzatore sociale contro la disoccupazione involontaria (sulla cui natura e funzione in questa sede si è già lungamente dibattuto), tant'è che, non casualmente, proprio nel quadro del Jobs Act venne introdotta nel nostro ordinamento la Naspi. Il secondo principio cui era finalizzata la delega era quello di predeterminare sotto il profilo patrimoniale (in funzione dell'anzianità di servizio) le conseguenze derivanti dall'eventuale pronuncia giudiziale di illegittimità del licenziamento, riducendo la discrezionalità delle pronunce (che, in funzione della sensibilità del magistrato, potevano essere connotate da notevole disomogeneità), pur senza per questo far venir meno una tutela economica (aggiuntiva rispetto alla Naspi) in favore del lavoratore. Va da sé che tale impalcatura, voluta dal legislatore dell'epoca e mai ritoccata nelle legislature medio tempore succedutesi da vari governi dei più disparati colori politici, è stata totalmente travolta. A ciò fa eccezione l'art. 6 del medesimo D.Lgs. 23/15, in quanto la possibilità conciliativa ivi prevista persegue finalità diverse, consistenti nella deflazione del contenzioso giudiziario e non nella determinazione delle tutele per il-

gittimo licenziamento. Alcune riflessioni derivanti dalla lettura congiunta delle richiamate pronunce: fermo restando l'essenziale ruolo di garanzia svolto dalla Corte, è evidente che un “picconamento” così reiterato di un disegno riformatore (che cullava peraltro ambizioni “sistematiche”, non spot, al di là della condivisibilità del singolo provvedimento) non può che creare un sistema di entropia. In quanto larghe parti di una legislazione che attiene a un aspetto fondamentale della collettività vengono travolte, senza che ne sia fatta un'esplicita sostituzione o, ancor peggio, facendo ricorso a norme pensate e applicate svariati decenni fa. E anche passando all'effettivo merito giuridico della questione, chi scrive (sulla base di una pratica quotidiana ed esclusiva in *subiecta materia*, senza alcun pregiudizio politico e *sine ira et studio*) ritiene che la normativa di cui all'art. 18, pensata per un contesto sociale, politico ed economico completamente diverso da quello attuale (esattamente come l'art. 4 della medesima legge, preposto a normare i controlli a distanza tramite strumenti tecnologici, venne riformato sempre nel 2015 in quanto manifestamente vetusto) risulti incongrua al mutato contesto attuale.

## Un contesto del lavoro cambiato

**È evidente, infatti, che in questi decenni sia il fenomeno del lavoro (traslatosi in larga parte da quello rigidamente categorizzato in modo fordiano – taylorista, con suddivisione tra impiegati e operai, ad una dimensione più “liquida”), sia le dinamiche interne al rapporto di lavoro, sono profondamente mutate.**

Fino al punto che, in molti casi, è lo stesso lavoratore, con un rovesciamento copernicano di prospettiva, a “fare i colloqui” ai datori di lavoro, valutandone l'attrattiva in tema di benefit, smart working e altri strumenti di conciliazione tra vita privata e lavorativa. La nozione di “posto fisso” ha perso il rilievo e l'importanza sociale che aveva negli anni Settanta (prova ne siano la diffusione di fenomeni come il “Quiet Quitting” o le “Grandi Dimissioni”). Per questo si ritiene che tenere in uno stato di perenne incertezza nelle more del processo le imprese, per accertare, magari dopo anni e tre gradi di giudizio, la stabilità reale di un posto di lavoro che il lavoratore avrebbe ben potuto cambiare nel corso del tempo, appare un po' fuori dal tempo o quantomeno degno di una rimodulazione più graduale e meno *tranchant*. 

---

\* **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.



# Patente a crediti, obbligatoria dal 1° novembre

*Un'analisi del nuovo strumento ideato per migliorare la **sicurezza nei cantieri temporanei e mobili**, mediante un **sistema di qualificazione delle imprese** basato su **crediti**, che premia le aziende virtuose.*

di Mario Cassaro

**D**al 1° ottobre sono tenuti al possesso della patente a crediti tutte le imprese e i lavoratori autonomi che operano nei cantieri temporanei o mobili di cui all'art. 89, comma 1 lett. a), del D.Lgs. 81/2008. L'art. 89 definisce cantiere temporaneo o

mobile "qualunque luogo in cui si effettuano lavori edili o di ingegneria civile il cui elenco è riportato nell'Allegato X".

Si tratta indubbiamente di uno dei temi più discussi degli ultimi mesi, introdotto dal Decreto Pnrr (D.L. 19/2024 conv. in L. 56/2024).

### I soggetti obbligati

**L'obbligo riguarda le imprese e tutti i lavoratori autonomi che operano "fisicamente" nei cantieri anche se non qualificabili come imprese edili e prive di dipendenti.**

Rientrano nella previsione normativa anche le imprese straniere: quelle stabilite in uno Stato UE possono ottenere la patente in base ad una dichiarazione attestante il possesso di un documento equivalente rilasciato dalla competente autorità del Paese d'origine; per le imprese stabilite in uno Stato non UE, se è presente un documento riconosciuto dalla legge italiana, è ammessa la dichiarazione attestante il possesso di un documento equivalente, altrimenti anch'esse sono tenute a richiedere la patente secondo i criteri previsti per le imprese e i lavoratori autonomi italiani. Sono esclusi dall'ambito applicativo della patente a crediti coloro che effettuano mere forniture (anche con l'uso di attrezzature funzionali al carico e scarico dei materiali) o prestazioni di natura intellettuale (ad esempio ingegneri, architetti, geometri) e imprese in possesso dell'attestazione di qualificazione Soa, in classifica pari o superiore alla III, di cui all'art. 100, comma 4, del D.Lgs. 36/2023 a prescindere dalla categoria di appartenenza.

### I requisiti per la patente

**La patente viene rilasciata, in formato digitale, dall'Ispettorato nazionale del lavoro, subordinatamente al possesso dei seguenti requisiti:**

- a) iscrizione alla Cciao;
- b) adempimento, da parte dei datori di lavoro, dei dirigenti, dei preposti, dei lavoratori autonomi e dei prestatori di lavoro, degli obblighi formativi previsti dal decreto;
- c) possesso del documento unico di regolarità contributiva in corso di validità (Durc);
- d) possesso del documento di valutazione dei rischi, nei casi previsti dalla normativa vigente;

- e) possesso della certificazione di regolarità fiscale (Durf), di cui all'art. 17-bis, c. 5 e 6, del D.Lgs. 241/97, nei casi previsti dalla normativa vigente;
- f) avvenuta designazione del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, nei casi previsti dalla normativa vigente.

Il possesso dei requisiti deve essere autocertificato ai sensi del Dpr 445/2000. Non tutti i requisiti sono richiesti a tutte le categorie di soggetti interessati, tant'è che per le lettere d), e) e f), il legislatore ha specificato "*nei casi previsti dalla normativa vigente*" (ad esempio il Dvr non è richiesto ai lavoratori autonomi e il Durf è richiesto solo in presenza di particolari requisiti).

### Le modalità di richiesta

**La domanda per il rilascio della patente si invia tramite apposito servizio online sul portale Inl e può essere trasmessa dal legale rappresentante dell'impresa e dal lavoratore autonomo, anche per il tramite di un soggetto munito di apposita delega scritta, ivi inclusi i soggetti di cui all'art. 1 L. 12/79, tra cui consulenti del lavoro, commercialisti e avvocati.**

In una prima fase, l'Inl ha previsto la possibilità di trasmettere, mediante Pec, una autocertificazione/dichiarazione sostitutiva concernente il possesso dei requisiti richiesti, con efficacia fino al 31 ottobre 2024. Dal 1° novembre 2024 l'autocertificazione/autodichiarazione inviata via Pec non ha più efficacia ed è possibile operare in cantiere solo qualora sia stata effettuata la richiesta tramite il portale dell'Inl. Il committente o il responsabile dei lavori, anche nel caso di affidamento a un'unica impresa o a un lavoratore autonomo, è tenuto a verificare il possesso della patente nei confronti delle imprese esecutrici o dei lavoratori autonomi, anche nei casi di subappalto, ovvero, per le imprese che non sono tenute al possesso della patente, dell'attestazione di qualificazione Soa. Il committente o il responsabile dei lavori

che non abbia effettuato le citate verifiche è punito con una sanzione amministrativa pecuniaria da 711,92 a 2.562,91 euro.

### **Punteggio, validità, revoca...**

**La patente è dotata di un punteggio iniziale di 30 crediti, incrementabili fino a 100 crediti in assenza di provvedimenti di decurtazione o per la realizzazione di attività, investimenti o formazione in tema di salute e sicurezza sul lavoro.**

Il punteggio della patente subisce le decurtazioni correlate alle risultanze dei provvedimenti definitivi emanati nei confronti dei datori di lavoro, dirigenti e preposti delle imprese o dei lavoratori autonomi, nei casi e nelle misure indicati nell'allegato I-bis del D.Lgs. 81/2008. Se nell'ambito dell'accertamento ispettivo sono contestate più violazioni, i crediti sono decurtati in misura non eccedente il doppio di quella prevista per la violazione più grave. Si considerano provvedimenti definitivi le sentenze passate in giudicato e le ordinanze-ingiunzione divenute definitive. Quando la dotazione della patente scende al di sotto dei 15 crediti, non è possibile continuare ad operare in cantiere, salvo il completamento delle attività oggetto di appalto o subappalto in corso di esecuzione se i lavori eseguiti siano superiori al 30% del valore del contratto. La patente viene revocata in caso di dichiarazione non veritiera sulla sussistenza di uno o più dei requisiti essenziali, accertata con i controlli successivi al rilascio. Decorsi

dodici mesi dalla revoca, può essere richiesto il rilascio di una nuova patente. Il venir meno di uno o più requisiti in un momento successivo al rilascio, invece, non incide sull'utilizzabilità della patente. L'adozione dell'eventuale provvedimento di revoca avviene previo confronto con l'impresa o il lavoratore autonomo in ordine alla gravità dei fatti. Il recupero dei crediti è di competenza di una Commissione, composta dal Dirigente della sede territoriale dell'Ispettorato, da almeno due funzionari esperti in materie prevenzionistiche e da almeno due rappresentanti indicati dal dirigente della sede Inail territorialmente competente. In caso di infortuni avvenuti nei cantieri, da cui sia derivata la morte del lavoratore o un'inabilità permanente, assoluta o parziale, l'Ispettorato nazionale del lavoro può sospendere, in via cautelare, la patente fino a dodici mesi.

### **...e sanzioni**

Nel caso in cui l'impresa o il lavoratore autonomo operino in cantiere senza la patente o senza il documento equivalente per le aziende straniere, o comunque con una patente che non sia dotata di almeno 15 crediti, si applica una sanzione amministrativa pari al 10% del valore dei lavori affidati nello specifico cantiere e, comunque, non inferiore a 6.000 euro, non soggetta alla procedura di diffida di cui all'art. 301 bis D.Lgs. 81/2008, nonché l'esclusione dalla partecipazione ai lavori pubblici per un periodo di sei mesi. **F**



### **Chi è Mario Cassaro**

**Mario Cassaro** è iscritto all'ordine dei **Consulenti del Lavoro di Latina**, ed esercita da oltre venti anni la professione con passione e costante dedizione. Dal 2010 è consigliere nel Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Latina.

È autore e relatore in ambito giuslavoristico di numerosi approfondimenti e collabora con riviste specializzate e siti web su temi di lavoro.



# Si apre la stagione della patente a crediti

*Vediamo come funziona il **nuovo strumento**, alla luce delle istruzioni contenute del decreto ministeriale e delle indicazioni operative, contenute nella **circolare 4/2024** e nelle numerose **Faq**, diramate dall'**Ispettorato del Lavoro**.*

di Mario Pagano\*

**C**on l'adozione del decreto ministeriale 132/2024 e della correlata circolare 4/2024 dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, dal 1° ottobre 2024, ha preso ufficialmente il via la stagione della tanto discussa patente a crediti.

Lo strumento è stato appositamente voluto dal legislatore anche come risposta ai recenti e gravi fatti di cronaca, che hanno visto numerosi lavoratori perdere la vita. Il DL. 19/2024, convertito con L. 56/2024 ha interamente riscritto l'art. 27 del D.Lgs. 81/2008, TU in materia di salute e sicurezza sul lavoro, con il

preciso scopo di qualificare e selezionare le imprese più virtuose, le quali, per poter lavorare nell'ambito dei cantieri non solo dovranno essere in possesso della patente, ma la stessa dovrà avere una dotazione di almeno 15 crediti.

Vediamo, dunque, nel dettaglio il suo funzionamento, anche alla luce delle istruzioni contenute del decreto ministeriale e delle indicazioni operative, inserite nella circolare 4/2024 e nelle numerose **Faq**, diramate dall'Ispettorato del Lavoro, che sarà chiamato a gestire informaticamente la patente.

## Il campo di applicazione

**Innanzitutto, va chiarito il campo di applicazione. Il criterio scelto dal legislatore è quello dato dallo svolgimento di una attività lavorativa all'interno di un determinato luogo.**

Sono, infatti, soggetti all'obbligo di patente le imprese e i lavoratori autonomi che operano all'interno dei cantieri, temporanei e mobili, come definiti ai sensi dell'art. 89 del medesimo TU 81/2008. Tale disposizione definisce cantiere qualunque luogo in cui si effettuano lavori edili o di ingegneria civile il cui elenco è riportato nell'Allegato X. In esso ritroviamo lavori di costruzione, manutenzione, riparazione, demolizione, conservazione, risanamento, ristrutturazione o equipaggiamento, trasformazione, rinnovamento o smantellamento di opere fisse, permanenti o temporanee, in muratura, in cemento armato, in metallo, in legno o in altri materiali, comprese le parti strutturali delle linee elettriche e le parti strutturali degli impianti elettrici. Inoltre, rientrano sempre nella definizione di cantiere anche le opere stradali, ferroviarie, idrauliche, marittime, idroelettriche, nonché le opere di bonifica, di sistemazione forestale e di sterro (solo per la parte che comporta lavori edili o di ingegneria civile). Infine, vanno aggiunti anche i lavori di scavo, montaggio e smontaggio di elementi prefabbricati utilizzati per la realizzazione di lavori edili o di ingegneria civile. Come sottolineato dall'Inl, l'obbligo non dipende dalla qualifica edile dell'impresa o del lavoratore autonomo, perché ciò che conta è l'operatività fisica all'interno del cantiere anche se l'attività svolta dai medesimi soggetti non è propriamente una di quelle elencate nell'Allegato X. Pertanto, rientrano nel campo di applicazione della nuova disciplina anche idraulici, elettricisti e ditte che installano serramenti, ma anche imprese che si occupano di allestimento di giardini o di posa di cavi telefonici o internet, nel momento in cui lavorano all'interno di un cantiere. Restano, invece, fuori tutti coloro che, come previsto dalla norma, effettuano mere forniture e, quindi, transitano nel cantiere unicamente per il tempo necessario ad effettuare la consegna, anche se servendosi di mezzi meccanici (benne, forche, pinze) necessari ad operare in modo sicuro, oppure svolgono prestazioni di natura intellettuale (progettista e direttore dei lavori, geometri, architetti, ingegneri). Allo stesso modo risultano escluse le imprese in possesso dell'attestazione di qualificazione Soa, in classifica pari o superiore alla III, indipendentemente dalla categoria di appartenenza.

Particolare la situazione delle imprese estere, sia UE che ExtraUE. Per queste la norma prevede espressamente il possesso di un documento equivalente rilasciato dalla competente autorità del Paese d'origine e, nel caso di Stato non appartenente all'Unione europea, riconosciuto secondo la legge italiana. Tuttavia, come precisato nel decreto e confermato dall'Inl, in difetto di provvedimento equivalente o riconosciuto secondo la legge italiana, anche le imprese e i lavoratori autonomi stranieri sono tenuti a richiedere la patente alla stregua delle imprese e dei lavoratori autonomi italiani.

## Il rilascio della patente

La patente viene rilasciata in modalità digitale direttamente dall'Ispettorato, previa richiesta da effettuare attraverso il portale dei servizi dell'Inl, presente all'indirizzo <https://servizi.ispettorato.gov.it/>, selezionando "Istanza Patente a crediti", al quale accedere mediante Spid o Cie, anche del soggetto formalmente delegato (consulenti del lavoro, commercialisti e avvocati e Caf).

La domanda di rilascio si fonda su una serie di auto-certificazioni/dichiarazioni ai sensi del Dpr 445/2000, del legale rappresentante dell'impresa o del lavoratore autonomo, circa il possesso dei requisiti, ossia:

- iscrizione alla camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura;
- possesso del documento unico di regolarità contributiva in corso di validità;
- possesso della certificazione di regolarità fiscale, di cui all'articolo 17-bis, commi 5 e 6, D.Lgs. 241/97, nei casi previsti dalla normativa vigente;
- adempimento, da parte dei datori di lavoro, dei dirigenti, dei preposti, dei lavoratori autonomi e dei prestatori di lavoro, degli obblighi formativi previsti dal presente decreto;
- possesso del documento di valutazione dei rischi, nei casi previsti dalla normativa vigente;
- avvenuta designazione del responsabile del servizio di prevenzione e protezione, nei casi previsti dalla normativa vigente.

## La revoca della patente

**Massima attenzione andrà prestata proprio alle dichiarazioni, rilasciate ai sensi del Dpr 445/2000 che, come ricordato dall'Inl, sono soggette alle conseguenze penali previste dall'art. 76 del medesimo DPR, che a sua volta rimanda all'art. 483 c.p.**

Inoltre, se successivamente al rilascio, l'Ispettorato riscontri, a seguito di controlli a campione o in occasione di normali visite ispettive, effettuate in cantiere, che quanto autocertificato/dichiarato è falso, può scattare anche la revoca della patente. Tale provvedimento può essere adottato dalla Direzione Interregionale del Lavoro previo confronto con l'impresa o il lavoratore autonomo per valutare tutte le circostanze e soppesare anche la gravità della condotta. Va detto che la revoca determina, infatti, conseguenze rilevanti in quanto, operando sulla patente, impedisce alle imprese ed ai lavoratori autonomi di lavorare in qualunque cantiere. Senza dimenticare, aspetto tutt'altro che secondario, che una volta revocata, la patente non potrà essere richiesta prima di 12 mesi.

## Il meccanismo dei crediti

### Il cuore del nuovo istituto sta nel meccanismo dei crediti, un sistema simile a quello già sperimentato dal Codice della Strada con la patente di guida.

Al momento del suo rilascio la patente ha già una sua dotazione di crediti iniziali, pari a 30. A questi, previsti dalla norma, il decreto ministeriale ha aggiunto ulteriori condizioni, che possono portare la patente ad avere fino a 100 crediti. Un primo incremento deriva dalla storicità dell'azienda. Potranno essere attribuiti altri 3 crediti se, al momento della presentazione della domanda di rilascio, l'impresa o il lavoratore autonomo risultano iscritti alla Cciaa da 5 a 10 anni, 5 crediti da 11 a 15 anni, 8 crediti da 16 a 20 anni e 10 crediti per imprese o lavoratori iscritti da oltre 20 anni. Altri 20 crediti possono essere guadagnati attraverso un meccanismo di incremento di un credito per ciascun biennio successivo al rilascio della patente, se l'impresa o il lavoratore autonomo non avrà commesso violazioni. Infine, ulteriori crediti, fino a 30, sono previsti in ragione di attività, investimenti o formazione in tema di salute e sicurezza sul lavoro e altri 10 per diverse attività, investimenti o formazione, così come dettagliatamente specificato nelle tabelle allegato al decreto.

I crediti, tuttavia, possono essere persi. L'Allegato I-bis al TU 81/2008 contiene, infatti, 29 violazioni, ognuna delle quali ha una correlata decurtazione di un certo numero di crediti. Si va dai 20 crediti per le ipotesi più gravi, in caso di infortunio mortale, a quelle più modeste di un solo credito, ad esempio, per l'impiego di un lavoratore sommerso per meno di 31 giornate. In ogni caso i crediti sono decurtati in misura non eccedente il doppio di quella prevista per la violazione più grave.

## Violazioni, provvedimenti e sanzioni

### Va, tuttavia, sottolineato che non basta l'accertamento della violazione, da parte degli organi ispettivi, per far scattare la decurtazione.

L'irregolarità contestata al datore di lavoro, al dirigente, al preposto delle imprese o ai lavoratori autonomi, deve, infatti, essere cristallizzata in provvedimenti definitivi che, secondo quanto stabilito dal comma 7 l'art. 27, sono unicamente le sentenze passate in giudicato e le ordinanze-ingiunzione di cui all'articolo 18 L. 689/1981 non impugnate. Conseguentemente, le violazioni amministrative, gestite mediante pagamento della diffida ex art. 13 D.Lgs. 124/2004 o ai sensi dell'art. 16 L. 689/1981, nonché quelle penali, estinte, ove possibile, a seguito di prescrizione obbligatoria, ex art. 20 D.Lgs. 758/94 e 15 D.Lgs. 124/2004, non comporteranno alcuna decurtazione, non costituendo provvedimenti definitivi. In caso di decurtazioni, per il recupero dei crediti saranno necessari formazione e investimenti in materia di salute e sicurezza, valutati da un'apposita Commissione. La patente può anche essere sospesa fino a 12 mesi in caso di infortunio mortale o da cui derivi inabilità permanente, ove emerga in modo oggettivo, senza necessità di approfondimenti in sede giudiziaria, la responsabilità, quanto meno a titolo di colpa grave, del datore di lavoro o del suo delegato o del dirigente. Infine, massima attenzione andrà prestata ai profili sanzionatori. La norma prevede due specifiche ipotesi, in presenza delle quali è applicabile una sanzione amministrativa pari al 10 per cento del valore dei lavori e, comunque, non inferiore a 6.000 euro, non soggetta alla procedura di diffida di cui all'articolo 301-bis del decreto TU 81/2008, nonché l'esclusione dalla partecipazione ai lavori pubblici di cui al codice dei contratti pubblici, D.Lgs. 36/2023, per un periodo di sei mesi. La prima riguarda le imprese e i lavoratori autonomi che operano con una patente priva di almeno 15 crediti. La seconda concerne i medesimi soggetti che operano del tutto privi di patente. Anche il committente o il responsabile dei lavori avranno l'onere di verificare il possesso della patente delle imprese a cui affidano lavori in cantiere, anche in caso di subappalto. In difetto andranno incontro a una sanzione amministrativa pecuniaria da 711,92 a 2.562,91 euro. **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.



# Lavoro sano e sicuro nell'era digitale

*Può essere utile un **approccio olistico**  
nell'**analizzare** l'uso delle tecnologie e il loro **impatto**  
sulla **salute e sicurezza dei lavoratori**.*

di Tiziano Menduto\*

**I**n relazione all'evoluzione tecnologica e digitale che riguarda anche il mondo del lavoro, l'EU-Osha, l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, ha promosso nel triennio 2023/2025 la campagna "Lavoro sano e sicuro nell'era digitale". La campagna, che abbiamo già presentato in un precedente articolo della rivista, sottolinea che la crescente digitalizzazione dell'economia e l'uso delle tecnologie digitali offrono diverse opportunità, ma presentano anche sfide e rischi per la salute e sicurezza sul lavoro.

## Robotica avanzata e intelligenza artificiale

Tra i cinque temi prioritari affrontati, emergono l'automazione e l'impiego di sistemi robotici. La robotica avanzata, con sistemi basati sull'Intelligenza Artificia-

le, sta infatti espandendosi in vari settori, come produzione industriale, sanità e istruzione, portando con sé robot in grado di svolgere compiti ripetitivi o operazioni complesse e rischiose. Se l'automazione dei compiti può comportare vantaggi significativi in ambito salute e sicurezza, ad esempio, come abbiamo visto, allontanando i lavoratori dagli ambienti di lavoro pericolosi e riducendone il carico di lavoro, l'utilizzo della robotica avanzata e dell'Intelligenza Artificiale può comportare anche diversi rischi.

## Rischi psicosociali

Ad esempio, i rischi psicosociali possono insorgere per mancanza di fiducia nelle nuove tecnologie, per lo scarso livello di accettazione di tali strumenti o per la paura di perdere il posto di lavoro.

In alcuni casi, nonostante le aziende affermino di voler ricollocare i dipendenti in nuove posizioni attraverso percorsi di formazione, il timore di licenziamento tende a prevalere, soprattutto nella fase iniziale dell'adozione dei nuovi sistemi. Questa percezione di insicurezza lavorativa è strettamente legata all'aumento del rischio di depressione, ansia e stress. Inoltre, l'eventuale processo di miglioramento delle competenze e di ampliamento delle qualifiche dei lavoratori, connesso all'utilizzo di sistemi robotici, può aumentare il carico di lavoro cognitivo che questi cambiamenti comportano.

### Rischi fisici e cybersicurezza

**La campagna europea accenna anche ai possibili rischi fisici derivanti dal lavoro con un sistema autonomo o semiautonomo e ai rischi fisici e ambientali residui che permangono quando si lavora con i macchinari.**

Anche se questi sistemi sono sottoposti a una adeguata valutazione del rischio per garantire che siano sicuri, ci sarà sempre un rischio residuo di lesioni dovuto a malfunzionamenti imprevedibili, a un uso improprio o a un errore umano. Riguardo poi al tema della riservatezza dei dati, la campagna sottolinea che qualsiasi sistema basato sull'Intelligenza Artificiale sul luogo di lavoro deve rispettare le più recenti normative in materia di riservatezza e protezione dei dati. Le imprese devono promuovere la trasparenza, minimizzando la possibilità e la percezione di una violazione della privacy tra i lavoratori. Un altro punto cruciale è la cybersicurezza: alcuni sistemi richiedono misure specifiche di protezione, poiché eventuali minacce informatiche possono avere ripercussioni dirette sulla salute e sicurezza dei lavoratori.

### La necessità di un approccio olistico

**Parliamo anche dei possibili suggerimenti per le aziende che hanno implementato o hanno intenzione di implementare questi sistemi.**

In un'intervista al giornale **PuntoSicuro**, **Maurizio Curtarelli**, Senior Research Project Manager dell'agenzia **EU-Osha**, sottolinea che quando si introducono nuove tecnologie è necessario coinvolgere i lavoratori sin dall'inizio: consultarli, favorire la loro partecipazione alle decisioni. Bisogna informarli di che cosa succede, del perché si sta introducendo una nuova tecnologia, rassicurandoli circa l'impatto

sui posti di lavoro. Bisogna spiegare al lavoratore che la tecnologia è lì per supportarlo, per migliorare dei processi, per ottimizzare dei processi e non per rubargli o intensificare il suo lavoro. È bene pensare già in fase di progettazione delle nuove macchine a come il lavoratore si rapporterà ai sistemi robotici. Quali saranno le esigenze dei lavoratori in questa nuova fase? Tenerne conto è necessario sia per l'accettazione che per l'uso corretto delle nuove tecnologie. È anche importante fare un'analisi accurata dei compiti lavorativi e adattare la macchina a questi compiti e ai lavoratori. Altri aspetti rilevanti sono la comunicazione e l'informazione. Bisogna infatti informare i lavoratori, stabilire dei canali di comunicazione chiari e predisporre degli adeguati meccanismi di supporto.

In sintesi, Maurizio Curtarelli sottolinea l'importanza di un approccio olistico nell'analizzare l'uso delle tecnologie e il loro impatto sulla salute e sicurezza dei lavoratori. Le tecnologie, di per sé, sono neutre; è fondamentale valutare il loro impiego in relazione alle dinamiche del contesto lavorativo, al modo in cui verranno utilizzate, ai processi organizzativi e operativi in cui sono integrate e al loro effetto complessivo sui lavoratori. E

---

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



**Maurizio Curtarelli**, Senior Research Project Manager dell'agenzia **EU-Osha**



# Quanto lavoro dietro a un gioco

*Il progetto **Bologna Game Farm** è un esempio di come le istituzioni, intercettando i bisogni del territorio, possano contribuire a sviluppare **imprese e occupazione**.*

di Virna Bottarelli

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

Attraverso un bando pubblico annuale, **Bologna Game Farm** seleziona team di sviluppo che ricevono un contributo in denaro a fondo perduto e accedono a un percorso di accelerazione della durata di un anno, definito in collaborazione con il partner tecnico **IIDEA**, l'Associazione di categoria dell'industria dei videogiochi in Italia. Giunto alla terza edizione, il bando nel 2024 ha ampliato i propri confini a tutto il territorio italiano. Per quest'anno, infatti, l'iniziativa è stata lanciata in collaborazione con la **Casa delle Tecnologie Emergenti di Bologna**, un progetto del **Comune di Bologna e della Città Metropolitana** realizzato con il contributo del Ministero delle Imprese e del Made in Italy. Il bando, che è stato presentato a luglio a Firenze nell'ambito di **First Playable**, principale evento business di riferimento per

il settore dei videogiochi in Italia, è rivolto a imprese e liberi professionisti che hanno sede legale o operativa nel nostro Paese e ha un budget complessivo di quasi duecentomila euro, da dividere tra un numero massimo di dieci beneficiari selezionati tra i candidati che hanno presentato le domande. Con **Giorgia Boldrini**, Direttrice Settore Cultura e Creatività Comune di Bologna, e **Sara De Martini**, Project Manager di Bologna Game Farm, facciamo il punto su un'iniziativa che può essere d'ispirazione per chi si occupa di lavoro e formazione anche in altri settori.

## Un settore promettente

Dal 2010 il Settore Cultura e Creatività del Comune di Bologna con il progetto **IncrediBOL!** si è concentrato sul tema dell'occupazione nelle industrie culturali e creative. Come spiega Giorgia Boldrini, con questo pro-

getto la Pubblica Amministrazione si è posta l'obiettivo di *"sostenere la creatività come professione e fornire gli strumenti per fare in modo che una passione artistica diventi un lavoro a tutti gli effetti"*. Tra quelle che possiamo considerare industrie creative, a Bologna il settore videoludico è risultato particolarmente dinamico, perché coinvolge diverse figure professionali. *"Nel corso degli anni abbiamo visto attraverso l'osservatorio di IncrediBOL! che il settore dei videogiochi offre ottime opportunità di sviluppo economico e di creazione di posti di lavoro qualificato. Pensiamo, infatti, a tutte le figure professionali che concorrono alla progettazione e creazione di un videogioco: oltre agli ingegneri e agli sviluppatori che sono necessari per la parte tecnologica e software, vi sono grafici, musicisti, illustratori, autori, sceneggiatori e scrittori che contribuiscono alla definizione dei contenuti"*. Secondo Boldrini, il settore va visto come una forma culturale nuova, non va demonizzato, ma supportato, affinché se ne sviluppi il potenziale positivo. *"Siamo fieri, come Pubblica Amministrazione, di esserci impegnati in questo senso con il progetto Bologna Game Farm, un vero e proprio acceleratore pubblico nato partendo da un tavolo di confronto con gli sviluppatori, gestito dal Comune in collaborazione con la Regione e, da quest'anno, aperto a tutto il territorio italiano"*.

### **Qual è la situazione occupazionale del settore culturale a Bologna e in Emilia-Romagna?**

Non abbiamo un'industria culturale fatta da grandi im-

prese, ma sul nostro territorio operano moltissimi professionisti e, ad esempio nell'ambito della produzione cinematografica, diverse realtà di piccole dimensioni, ma di grande qualità. In questo settore c'è un'occupazione buona e diffusa, che si sviluppa prevalentemente su scala artigianale. Bologna può attingere a un bacino di professionisti di alto livello grazie alla presenza del Dams, dell'Accademia di Belle Arti e del Conservatorio di Musica. Restringendo il campo ai potenziali addetti al settore videoludico, poi, ci sono anche gli ingegneri che si formano nelle facoltà tecniche dell'Ateneo cittadino.

### **Qual è il ruolo del Comune nell'iniziativa Bologna Game Farm?**

IncrediBOL! era un bando attraverso il quale fornivamo ai soggetti aggiudicatari le famose 3 S: soldi, spazi e servizi. Con Bologna Game Farm facciamo la stessa cosa: diamo un contributo in denaro che è utile come incentivo a sviluppare l'attività, concediamo degli spazi in comodato gratuito nel contesto delle Serre dei Giardini Margherita, spazio di proprietà comunale gestito da ART-ER, realtà regionale che offre servizi alle imprese, e forniamo servizi di mentoring, orientamento e consulenza attraverso il nostro partner tecnico IIDEA. Siamo orgogliosi di avere dato vita a una formula vincente, utile anche a scardinare una sorta di pregiudizio nei confronti dei videogiochi, e siamo disponibili a porci anche come riferimento nazionale per altre iniziative di questo tipo. Dopo tre anni, possiamo contare su un team specializzato e una formula che ha dimostrato di funzionare.



**Giorgia Boldrini, Direttrice Settore Cultura e Creatività Comune di Bologna**



**Sara De Martini, Project Manager di Bologna Game Farm**

### **Dal punto di vista finanziario e delle risorse, invece, che impegno è richiesto al Comune?**

È stata creata all'interno del Settore Cultura e Creatività un'unità che si occupa nello specifico delle industrie culturali e creative all'interno della promozione del più ampio sistema culturale e creativo della città, e che lavora in maniera integrata con altri uffici del Settore e del Comune in generale, ognuno dei quali contribuisce in misura diversa al progetto (uffici amministrativi e contabili, ufficio comunicazione e altri). Nel caso specifico di Bologna Game Farm, il progetto è cofinanziato dalla Regione Emilia-Romagna sulla base di una convenzione triennale. Il Comune mette a disposizione una risorsa full-time, che è **Sara De Martini**, e un'altra persona che dedica parte del suo tempo al progetto. Insieme a queste due colleghe gestiamo il bando dall'inizio alla fine: lo scriviamo, gestiamo le commissioni di valutazione con gli esperti di IIDEA, l'erogazione dei contributi, le rendicontazioni e tutte le attività correlate. Ci occupiamo anche di mettere in contatto tra loro sviluppatori e creativi in occasione di eventi culturali di vario tipo e di supportare i vincitori del bando, sempre in collaborazione con IIDEA, nella comunicazione e promozione dei loro progetti.

### **Si ampliano i confini**

Sara De Martini spiega come funziona il percorso di accelerazione per i vincitori del bando: *“Formalmente il percorso dura un anno, con un primo semestre di attività molto intense, che hanno l'obiettivo di portare il team dallo sviluppo di un prototipo alla realizzazione di una demo giocabile, ma in realtà instauriamo con chi si aggiudica i fondi rapporti che proseguono oltre i dodici mesi previsti, proprio perché la filosofia di Bologna Game Farm è mantenere i contatti e seguire i professionisti nella loro crescita”*.

Oltre a Sara De Martini, ad affiancare i team di sviluppo nel percorso di accelerazione ci sono **Ivan Venturi**, coordinatore tecnico e sviluppatore di videogiochi di lunga esperienza, due tutor della società partner IIDEA e dei mentor, ossia professionisti di aziende socie di IIDEA che mettono a disposizione dei team la propria esperienza e competenza. *“Dopo avere completato il team di sviluppo si fa una revisione del progetto, in modo da capire anche i tempi di realizzazione, e si procede poi all'attività di creazione vera e propria, coinvolgendo tutte le figure necessarie che si occupano della parte di design, musica, programmazione. Parallelamente c'è un lavoro sulla struttura aziendale e sulla gestione di impresa”*. Tappe importanti per le società sostenute da Bologna Game

Farm sono la partecipazione agli eventi di settore: Sviluppo Party, First Playable e Gamescom, la principale fiera internazionale di settore che si tiene a Colonia.

### **Come sta proseguendo l'attività dei vincitori delle edizioni precedenti?**

Tutte le realtà che si sono aggiudicate i fondi nelle edizioni precedenti sono ancora in attività e siamo particolarmente soddisfatti del fatto che coloro i quali avevano aderito al bando come liberi professionisti si sono nel frattempo costituiti in società. In media, i team delle precedenti edizioni sono aumentati di cinque unità, non necessariamente dipendenti ma comunque professionisti che collaborano in pianta stabile. C'è un altro dato che ci dà grande soddisfazione: tre team delle prime due edizioni hanno firmato accordi di publishing, un risultato non banale in un settore che vede i publisher investire essenzialmente sui giochi AAA e non sui giochi cosiddetti Indie.

### **Quali ricadute sta avendo Bologna Game Farm sul territorio?**

Dalla nostra collaborazione con aziende e centri di formazione locali è nato, in questi tre anni, un ecosistema che si sta via via consolidando e che sta dando risultati tangibili, come il primo corso di formazione interamente dedicato ai videogiochi, organizzato da **Demetra Formazione**, o come una società di micro-publishing nata per aiutare le società di sviluppo di videogiochi a entrare sul mercato. Mi piace sottolineare, però, che i confini del progetto sono più ampi: grazie alla nostra partecipazione a Gamescom abbiamo avuto la possibilità di entrare in reti internazionali di acceleratori e sviluppatori con i quali dialoghiamo e collaboriamo costantemente.

### **Quali sono le figure professionali più richieste nel settore videoludico?**

Le figure più richieste sono sicuramente i programmatori e, in particolare, quelli esperti di programmazione in ambiente Unreal. C'è poi bisogno di professionisti che si occupino di produrre e pubblicare i videogiochi, un ambito ad oggi dominato da grandi nomi. In Italia abbiamo Slitherine, che però è specializzato in una determinata tipologia di giochi, ma mancano soggetti che possano dedicarsi al micro-publishing. Infine, servono sviluppatori che conoscano e sappiano integrare nei videogiochi le nuove tecnologie, dall'AI, alla blockchain, agli Nft. Si tratta di profili professionali emergenti, che lo stesso bando del 2024, inserendo come requisiti proprio l'impiego delle nuove tecnologie nello sviluppo dei progetti candidati, ha contribuito a intercettare. **F**

2024  
**CORRIERE DELLA SERA**

©

CONSULENTE DEL LAVORO DELL' ANNO  
2024

STUDIO BORGHI

# Digitalizzazione e ascolto: così la consulenza è vincente

*Premiato con il “Il Consulente del Lavoro dell’anno 2024”, lo Studio Borghi è una realtà che ha raccolto la sfida dell’innovazione tecnologica senza perdere la propria essenza di studio attento alle necessità reali delle aziende e all’aspetto umano delle relazioni.*

di Virna Bottarelli

**L**o Studio Borghi è stato fondato nel 1987 a Milano. Nel 2024, a coronamento di anni di impegno e dedizione, ha ricevuto il riconoscimento “Il Consulente del Lavoro dell’anno” nell’ambito dell’iniziativa Ranking Professioni, nata in collaborazione con il Corriere della Sera.

Parte proprio dal commento a questo premio l’intervista a **Maurizio Borghi**, fondatore dello Studio omonimo, che ci aggiorna sulle attività e i servizi offerti da una realtà che ha saputo adottare le nuove tecnologie per accelerare il processo di digitalizzazione senza perdere la propria essenza di studio attento all’aspetto umano delle relazioni.

**Che cosa rappresenta il riconoscimento ricevuto dal Corriere della Sera? Quali elementi sono stati determinanti per ottenere il parere della giuria?**

Avere ricevuto il premio “Consulente del Lavoro dell’an-

no 2024” è per noi una grande soddisfazione; il titolo rappresenta un traguardo che riconosce anni di impegno e dedizione. Non è solo un attestato alla mia carriera, ma celebra il percorso di crescita dello Studio e la dedizione del nostro intero team. Credo che i fattori determinanti siano stati la capacità di offrire una consulenza innovativa e di qualità, attenta alle necessità reali delle aziende. Siamo infatti impegnati quotidianamente nell’integrare nei nostri servizi nuove tecnologie, che ci permettono di ottimizzare i processi e rispondere con maggiore precisione e rapidità alle richieste. Quest’anno siamo stati anche premiati nella categoria “Innovazione Digitale” nel contest “Best in class” di Forbes, proprio grazie alla nostra costante attenzione al miglioramento dei processi attraverso strumenti avanzati e digitali. La nostra è una visione strategica che guarda al futuro e questa combinazione di tradizione ed evoluzione tecnologica è probabilmente ciò che ci ha distinti agli occhi della giuria.

#### **Quali sono i servizi che il vostro Studio offre ai clienti? Come siete organizzati per rispondere alle loro diverse e nuove esigenze?**

Offriamo servizi di consulenza del lavoro e amministrazione del personale mirati a supportare le aziende italiane di ogni settore e dimensione, in modo flessibile e completo. Il nostro obiettivo quotidiano è fornire un supporto efficiente e personalizzato, che possa rispondere alle esigenze specifiche di ciascuna impresa. Dalla gestione dei contratti di lavoro alla consulenza su strategie di welfare aziendale, abbiamo strutturato una gamma completa di servizi per affrontare le sfide del mercato del lavoro moderno. Abbiamo costruito una realtà dinamica, che garantisce risposte puntuali e personalizzate alle richieste delle aziende, per migliorarne l'efficienza e agevolare la gestione delle risorse umane, in cui ogni professionista è specializzato in aree specifiche del diritto del lavoro e del settore HR. Abbiamo adottato strumenti digitali che ci consentono di rendere più efficienti le comunicazioni e i flussi di lavoro interni, in un'organizzazione che ci permette di essere flessibili e adattare i nostri servizi alle diverse e crescenti esigenze delle aziende clienti.

#### **Cosa differenzia il vostro Studio dalla concorrenza? C'è un cliente tipo che si rivolge a voi?**

Ciò che ci differenzia è la capacità di offrire un servizio personalizzato, grazie alla conoscenza approfondita di oltre 35 Ccnl, che ci permette di operare in maniera mirata e accurata su una vasta gamma di settori. Anche se lavoriamo soprattutto con grandi gruppi aziendali italiani, non abbiamo un "cliente tipo": il nostro obiettivo è offrire un supporto completo e altamente specializzato per rispondere a esigenze specifiche, che variano in base al settore e alla struttura organizzativa del cliente. La flessibilità e la capacità di comprendere le dinamiche di ciascun settore ci consentono di rispondere con soluzioni su misura. Il nostro approccio è orientato a costruire rapporti di fiducia e collaborazione, dando valore alla relazione con il cliente e alla comprensione delle sue necessità uniche. Questo approccio, insieme alla nostra competenza tecnica, è ciò che penso ci stia distinguendo nel mercato della consulenza del lavoro.

#### **Come è cambiata la professione negli ultimi anni? Quali competenze ritiene siano oggi fondamentali per chi svolge il vostro lavoro?**

La professione di consulente del lavoro ha subito importanti trasformazioni, soprattutto negli ultimi anni, ad esempio con l'introduzione di nuove normative sul lavoro agile e un'attenzione crescente verso la sostenibilità e il benessere dei lavoratori. Oggi il Consulente del Lavoro

non è solo un esperto di diritto del lavoro e gestione amministrativa, ma deve saper rispondere a nuove sfide legate anche alla digitalizzazione e all'adozione di tecnologie innovative. Nel nostro studio, per esempio, abbiamo adottato in modo stabile lo smart working con tre giorni a settimana di lavoro a distanza per i nostri collaboratori, una scelta non comune negli studi professionali, soprattutto nell'area milanese. Questa flessibilità organizzativa ha migliorato il benessere del nostro team e la produttività complessiva, dimostrando come l'adozione di nuovi modelli di lavoro possa essere vantaggiosa per tutti. Le competenze digitali, la capacità di adattarsi velocemente a nuove regolamentazioni e una visione orientata alla risoluzione di problemi complessi sono oggi essenziali per chi vuole lavorare in questo settore.

#### **Quali sono le principali sfide che i datori di lavoro affrontano oggi nella gestione del personale? Quali consigli date alle aziende che vogliono migliorare le politiche di gestione delle risorse umane?**

Oggi le aziende devono affrontare sfide come l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti, l'adeguamento a nuove normative e la creazione di ambienti di lavoro più inclusivi. Le esigenze di flessibilità, sia in termini di orari sia di modalità di lavoro, sono crescenti, e questo porta le aziende a ripensare le proprie politiche di gestione delle risorse umane. Un aspetto importante riguarda anche le politiche di riconoscimento e gratificazione per il team, fondamentali per mantenere alto il livello di motivazione e soddisfazione dei dipendenti. Nel nostro caso abbiamo voluto celebrare insieme al team gli importanti traguardi raggiunti con la vittoria dei due premi di "100 Best in Class" di **Forbes** e "Consulente del Lavoro dell'anno 2024" del **Corriere della Sera**, riconoscendo che questi risultati sono il frutto del lavoro e dell'impegno di tutta la squadra, non solo di chi ha ricoperto ruoli di maggiore visibilità. Per questo, come gesto simbolico e di gratitudine, abbiamo scelto di regalare un giorno di ferie a tutti i nostri collaboratori, a testimonianza del nostro apprezzamento per il contributo che ciascuno ha dato al raggiungimento di questi traguardi. Il mio consiglio per le aziende resta poi quello di investire in programmi di welfare aziendale e in piani di formazione continua. Questi strumenti, oltre a valorizzare le risorse interne, aiutano a migliorare l'attrattiva dell'azienda per i potenziali dipendenti. È anche importante promuovere una cultura aziendale basata sul dialogo e sulla trasparenza, che possa favorire la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti. Un ambiente positivo e stimolante è una delle chiavi per mantenere la forza la-

voro motivata e per costruire rapporti di lungo termine tra l'azienda e i suoi collaboratori.

#### **Può condividere qualche caso concreto in cui avete supportato un'azienda nel superare una problematica complessa?**

Tra i casi più significativi e recenti posso riportare l'assistenza fornita a un'azienda del settore assicurativo, una volta conclusa la fase pandemica nel 2022. L'azienda, con una struttura di oltre 100 dipendenti, aveva deciso di ripensare il proprio approccio al lavoro, adottando una strategia di full smart working e flessibilità lavorativa per tutto il personale. La sfida non riguardava solo l'attuazione pratica dello smart working, ma anche l'impostazione di una nuova cultura aziendale per garantire che il passaggio avvenisse in modo fluido e sostenibile. Abbiamo studiato e adattato la normativa per implementare una politica di full smart working conforme alle disposizioni legali, considerando sia la sicurezza sul lavoro sia la privacy dei dati aziendali, fattori centrali per un'attività assicurativa con informazioni sensibili sui clienti. Abbiamo poi aiutato l'azienda a redigere un accordo interno che disciplinasse le modalità di lavoro a distanza, definendo chiaramente aspetti come orari flessibili, strumenti di comunicazione, sicurezza informatica e misure di protezione dei dati. L'accordo prevedeva, inoltre, indicazioni per monitorare e valutare la produttività, con l'obiettivo di mantenere alto il livello di efficienza senza invadere la privacy dei dipendenti.

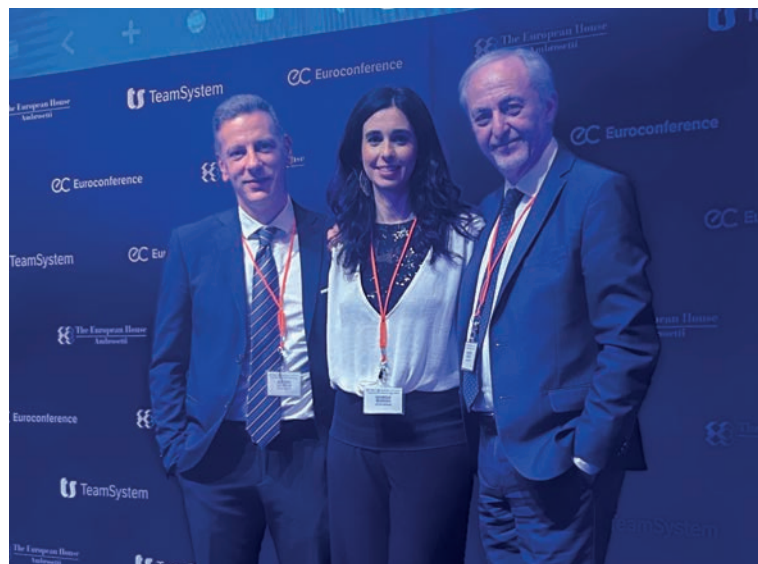
#### **Qual è l'importanza della formazione continua e quali strategie e metodi consigliate ai clienti per implementare programmi di formazione efficaci e adattati alle esigenze del lavoro del futuro?**

La formazione continua è fondamentale per assicurare la competitività delle aziende e per permettere ai dipendenti di sviluppare le competenze necessarie per affrontare un mercato in costante evoluzione. Quindi, io consiglio sempre alle aziende di implementare programmi di formazione che magari combinino sessioni in aula con moduli online, per garantire flessibilità e adattabilità. Per noi, ad esempio, la formazione non è solo un obbligo, ma un'opportunità che ci impegniamo a promuovere attivamente. Recentemente, abbiamo coinvolto alcuni dei nostri collaboratori in corsi in aula e online specifici sull'intelligenza artificiale applicata al mondo della consulenza del lavoro, per esplorare come queste nuove tecnologie possano arricchire le nostre capacità e migliorare i servizi che offriamo ai clienti. Questo è solo un esempio di come intendiamo integrare le competenze digitali

nei nostri processi quotidiani. Oltre a questo, offriamo ai nostri dipendenti l'opportunità di partecipare a corsi di formazione online e webinar tramite piattaforme con cui collaboriamo. Siamo sempre disponibili a supportare il nostro personale che desidera approfondire nuove aree di competenza, anche qualora siano loro stessi a manifestarci il desiderio di formazione in un ambito specifico. L'apertura alla crescita e all'aggiornamento professionale è un valore fondamentale per noi, e stiamo lavorando attivamente affinché questa cultura della formazione sia ancora più incentivata e diffusa tra tutti i nostri collaboratori.

#### **Come vede il futuro della professione nei prossimi anni? Quali nuove sfide vi attendono?**

Uno dei temi centrali sarà la sostenibilità, intesa come attenzione all'ambiente e come equilibrio tra produttività aziendale e benessere dei dipendenti. Aiutare le aziende a costruire politiche di welfare aziendale, a promuovere una cultura inclusiva e a creare ambienti di lavoro sempre più rispettosi sarà essenziale. I consulenti del lavoro avranno un ruolo chiave nel guidare le imprese verso una gestione sostenibile delle risorse umane, capace di migliorare sia la qualità della vita dei lavoratori sia i risultati aziendali. Anche se molti aspetti della consulenza del lavoro potranno essere supportati dalla tecnologia e dall'AI, il valore aggiunto del nostro ruolo resterà la capacità di ascolto, mediazione e personalizzazione delle soluzioni. L'automazione consentirà sì di migliorare l'efficienza in alcune operazioni di routine, ma l'intervento umano sarà sempre essenziale per comprendere a fondo le esigenze dei clienti e offrire risposte su misura. **F**



**Alessio Ivan La Delia, Giorgia Borghi e Maurizio Borghi alla premiazione dei "100 Best in Class" di Forbes**



# Dare ascolto e opportunità di crescita: così in azienda si lavora meglio

*Investire nella crescita professionale dei propri collaboratori e ascoltarne i bisogni: lo fa **Unox**, che è stata inserita da **Fortune** nelle **100 migliori aziende** in cui lavorare in Europa. Ce ne parla la sua responsabile HR, **Sofia Canton**.*

di Virna Bottarelli

**U**nox è un'azienda metalmeccanica che realizza forni professionali per i settori ristorazione, retail, pasticceria e panificazione. Nella sede centrale di Cadoneghe, in provincia di Padova, sono situati gli stabilimenti produttivi, mentre in altri 44 Paesi nel mondo sono presenti uffici e filiali commerciali.

Inserita da **Fortune-Great Place to Work** tra le 100 migliori aziende in cui lavorare in Europa, l'azienda è giovane, 35 anni di età media, e gode di ottima salute: ha all'attivo ordini per 245 milioni di euro già nei primi nove mesi del 2024 e prevede un fatturato per l'anno in corso di oltre 330 milioni di euro.

**Sofia Canton**, responsabile HR di **Unox**, ci racconta quali sono i punti di forza di questa realtà che conta oltre 1.400 persone in tutto il mondo, a cominciare proprio dal background, altamente qualificato e diversificato, delle stesse: *“I nostri collaboratori hanno una preparazione che spazia dalla fisica all'ingegneria, dal-*

*la chimica alle scienze umane e questo garantisce un approccio multidisciplinare alla risoluzione dei problemi e allo sviluppo di nuove soluzioni. La ricchezza di competenze permette di affrontare le sfide del mercato con un approccio innovativo e multidisciplinare”.*

## **Che cosa fa della vostra azienda uno dei migliori ambienti in cui lavorare in Europa?**

Ci impegniamo a creare un ambiente di lavoro positivo e flessibile, dove ognuno possa esprimere il proprio potenziale al massimo. Essere riconosciuti come una tra le 100 migliori aziende in cui lavorare in Europa da **Fortune-Great Place to Work** è la conferma che stiamo percorrendo la strada giusta. Investiamo nella crescita professionale dei nostri collaboratori, ascoltiamo costantemente le loro opinioni e promuoviamo una cultura aziendale inclusiva. Crediamo fortemente nell'importanza dell'ascolto e dell'offerta di percorsi di crescita personalizzati a coloro che dimostrano impegno e ta-

lento. Il riconoscimento ottenuto nella categoria *Best Workplaces For Blue Collar* è, inoltre, particolarmente significativo, perché dimostra che i nostri sforzi sono apprezzati da tutti i livelli dell'organizzazione.

#### **A proposito di Blue Collar, esiste una difficoltà oggettiva nel reperire personale specializzato per i reparti produttivi?**

Sì, questa è una sfida che molte aziende, compresa la nostra, stanno affrontando. Le cause sono molteplici: la specializzazione sempre più richiesta, la concorrenza tra le imprese per accaparrarsi i migliori talenti e il cambiamento delle aspettative delle nuove generazioni. Per superare queste difficoltà, abbiamo implementato un programma di formazione intensivo e personalizzato, che prevede anche la rotazione tra i diversi reparti. Questo ci permette di formare figure professionali versatili e in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. Utilizziamo molto anche i social media come Facebook, Instagram e LinkedIn per raggiungere un pubblico più ampio e attrarre giovani talenti. Parallelamente, abbiamo introdotto un programma di incentivazione per i nostri collaboratori, premiando coloro che segnalano candidati idonei.

#### **Come è composto l'ufficio che si occupa delle Risorse Umane? Vi avvalete anche di Consulenti del Lavoro?**

Il Team Risorse Umane è un gruppo eterogeneo di professionisti, ognuno con background e competenze specifici. Da psicologi a economisti, da sociologi a esperti di lingue straniere, il team copre un ampio spettro di discipline. Questa diversità permette di affrontare le varie sfaccettature dell'HR: reclutamento e selezione, formazione e sviluppo, employer branding e wellbeing. Sebbene la gestione amministrativa sia attualmente affidata al team Amministrazione, Finanza e Controllo, lavoriamo a stretto contatto per garantire un servizio completo e integrato. Il nostro obiettivo è internalizzare completamente le competenze HR, riducendo al minimo il ricorso a consulenti esterni e assicurando che i nostri processi, estesi a livello globale, siano applicati in modo coerente in tutte le filiali. In questo senso, il team fornisce supporto alle diverse realtà aziendali, verificando l'efficacia dei processi e intervenendo laddove necessario.

#### **Siete sul mercato dal 1990 e avete sperimentato una crescita sorprendente: come è cambiata, parallelamente, la gestione del personale?**

Parallelamente allo sviluppo del business, abbiamo

adattato le nostre politiche HR per rispondere alle nuove esigenze. La velocità con cui abbiamo colto le opportunità di mercato ha influenzato anche la ricerca e la selezione del personale, richiedendo profili sempre più dinamici e flessibili. Mentre in una realtà di piccole dimensioni è più semplice affidare la gestione del personale all'esterno, con una struttura come la nostra, riusciamo a gestire e supportare dall'interno lo sviluppo delle persone, delegandone la responsabilità anche ai manager delle filiali del Gruppo. Nel corso degli anni, abbiamo costruito una struttura organizzativa chiara e condivisa, nella quale ogni membro del team ha un ruolo ben definito e contribuisce attivamente al successo dell'azienda. La coesione della nostra organizzazione è frutto, in gran parte, della scelta di collaboratori che rispecchiano i valori che ci contraddistinguono e che condividiamo con tutti i nostri stakeholder. I percorsi di sviluppo e formazione in un'azienda delle nostre dimensioni richiedono una strutturazione accurata e l'implementazione di strumenti adeguati a garantire che tutti i collaboratori abbiano accesso alle stesse opportunità di crescita. Solo attraverso processi ben definiti e standardizzati possiamo assicurare l'equità e la coerenza nella gestione delle risorse umane in tutto il Gruppo.

#### **Avete un programma di welfare aziendale?**

Abbiamo un programma di welfare aziendale ampio, volto a migliorare la qualità della vita dei collaboratori e a favorire un equilibrio sano tra lavoro e vita privata. Il sostegno alle famiglie è una delle nostre priorità: offriamo, ad esempio, centri estivi per bambini, assistenza per la gestione delle bollette e rimborsi per le spese di studio, benefit pensati per facilitare la conciliazione tra vita lavorativa e familiare. Le altre iniziative del programma includono flessibilità, supporto alla mobilità, convenzioni con palestre, centri medici, assicurazioni sanitarie, sconti su prodotti e servizi, ma anche promozione di comportamenti sostenibili.

#### **Torniamo alla formazione: quanto è importante per Unox?**

È un investimento strategico per lo sviluppo delle competenze dei nostri collaboratori. Abbiamo definito e condiviso l'**Unox Training Path**, un percorso formativo standardizzato per le diverse aree aziendali (Manufacturing, Service, Sales, ecc.) che indica obiettivi e momenti di erogazione nel ciclo di vita del dipendente. Parallelamente, abbiamo sviluppato l'**Unox Development Path**, un percorso di sviluppo personalizzato che coinvolge attivamente ogni colla-



Agenzia Formativa accr. Reg. Toscana OF0019

Agenzia Formativa riconosciuta della **Regione Toscana**, è un punto di riferimento da tre decenni nel settore della *salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e igiene degli alimenti*, sia per quanto attiene alla formazione obbligatoria sia per la redazione dei documenti e delle pratiche in materia. Eroghiamo altresì la formazione per profili e figure professionali riconosciuti dalla Regione Toscana (fitosanitari, piscina, IAP, manutentore del verde, amianto, ecc...)  
Da 10 anni siamo attivi con importanti risultati nel campo della **finanza agevolata e della formazione finanziata**, e recentemente abbiamo inaugurato una divisione specifica per i servizi in *agricoltura*.

## **CENTRO SERVIZI SOLDANI srl**

Via Aldo Moro, 1/A,  
Capannoli (PI) 56033  
0587607201

info@centroservizisoldani.it  
www.centroservizisoldani.it



---

## PERSONE

---

### IL CAPITALE UMANO

boratore. Queste sono le basi del nostro sistema di sviluppo a 360 gradi, che include diversi strumenti, come **Skill Map**, una valutazione periodica delle competenze, sia tecniche che comportamentali, che dà a ogni collaboratore una chiara visione dei propri punti di forza e delle aree su cui migliorare, e **Ask for Feedback**, strumento che, attraverso un questionario anonimo, consente a colleghi, superiori e riporti diretti di fornire un feedback costruttivo che permette ai partecipanti di acquisire una maggiore consapevolezza di sé e di identificare le aree di miglioramento. Questo feedback, unito all'autovalutazione, crea un quadro completo delle competenze e dei comportamenti, consentendo di definire un piano di sviluppo personalizzato. Un altro progetto è **What Lies Behind My Job**, che offre ai collaboratori l'opportunità di approfondire la conoscenza dell'azienda e ampliare le proprie competenze. Attraverso l'affiancamento diretto di un collega in un altro ruolo, i partecipanti possono scoprire nuove sfide, responsabilità e competenze, acquisendo una visione più completa dei processi aziendali. Questo progetto, oltre a favorire la crescita professionale, promuove la collaborazione tra i team e rafforza il senso di appartenenza all'azienda. Non va dimenticato il coaching aziendale, un percorso di crescita professionale personalizzato e volontario, volto ad aiutare i collaboratori a raggiungere il loro pieno potenziale. Dopo un anno di lavoro e aver partecipato al programma Ask for Feedback, i collaboratori possono accedere a un percorso di coaching individuale con un professionista esterno. Insieme, definiscono obiettivi chiari e realistici, creano un piano d'azione personalizzato e lavorano per

superare eventuali ostacoli. Il coaching è un'opportunità per sviluppare nuove competenze, migliorare le performance e aumentare la soddisfazione lavorativa.

#### **Date molta importanza anche all'ascolto: come lo fate concretamente?**

Organizziamo incontri one-to-one settimanali tra i collaboratori e i loro responsabili, per favorire un dialogo aperto e costruttivo e per individuare insieme le opportunità di sviluppo più adatte. È un momento di confronto regolare e strutturato, finalizzato a mantenere un allineamento costante sugli obiettivi e le attività in corso, che offre uno spazio dedicato all'ascolto attivo, alla condivisione di informazioni e al supporto reciproco. Responsabile e collaboratore possono discutere di progetti in corso, identificare eventuali ostacoli, definire nuove priorità e fornire feedback costruttivi.

#### **Infine, vi avvalete anche delle opportunità offerte dalla formazione finanziata?**

In passato abbiamo utilizzato anche la formazione finanziata per erogare corsi specifici che hanno permesso ai nostri collaboratori di acquisire nuove competenze e di migliorare le loro performance. Attualmente, stiamo conducendo un'analisi approfondita delle esigenze formative del nostro team, tenendo conto sia delle evoluzioni del mercato che degli obiettivi strategici dell'azienda. Sulla base di questa analisi, stiamo valutando diverse opzioni di formazione finanziata per proporre ai nostri collaboratori un percorso di crescita professionale che sia come lo intendiamo noi: personalizzato e coinvolgente. **F**

### **Chi è Sofia Canton**

Laureata in Sociologia e Ricerca Sociale, **Sofia Canton** entra in **Unox** come stagista nel 2016, coniugando gli studi universitari con un'esperienza pratica nel campo delle Risorse Umane. Nel 2017 entra a far parte a pieno titolo del team, assumendo la responsabilità della ricerca e selezione del personale e dell'employer branding. Nel 2022, viene promossa Team Leader delle Risorse Umane, ampliando le sue competenze ai processi di formazione, sviluppo e wellbeing. Ha conseguito un Mba presso la Cuo Business School, laureandosi nel giugno 2024. Oggi è alla guida di un team ed è un punto di riferimento a livello globale per le risorse umane di Unox.



# Valorizzare la fedeltà aziendale con il welfare

*La bresciana AB ha implementato un programma di welfare da 440mila euro che valorizza i dipendenti fedeli, cuore della crescita aziendale.*

di Cleopatra Gatti

**C**on un approccio inclusivo e sostenibile, AB conferma ancora una volta come le persone siano al centro della propria crescita e dimostra che il benessere dei dipendenti è una parte fondamentale della strategia aziendale della multinazionale di Orzinuovi (BS), che si occupa di innovazione al servizio dell'energia.

Attraverso il "Programma AB Welfare 2024", un'iniziativa innovativa volta a premiare e sostenere i dipendenti per il loro contributo e la loro fedeltà all'azienda, AB riflette la propria visione strategica che mira a porre al centro le persone e migliorare il benessere dei propri collaboratori, attraverso azioni concrete e personalizzate. Introdotto lo scorso luglio, il Programma AB Welfare nasce con l'obiettivo di valorizzare l'anzianità lavorativa dei dipendenti, premiando chi ha contribuito alla crescita aziendale e ha abbracciato la filosofia del gruppo, "ABetter Way". Questa iniziativa si colloca all'interno di un percorso di welfare più ampio, che mira a creare un ambiente lavorativo più sostenibile e gratificante per tutti i collaboratori.

## Un credito welfare per l'anzianità lavorativa

Il Programma AB Welfare si rivolge a tutti i dipendenti con oltre 2 anni di anzianità lavorativa a partire dal 30 giugno 2024, e prevede l'erogazione di un credito a valore crescente in base ai diversi scaglioni di anzianità.

Il credito welfare può essere utilizzato tra il 1° luglio e il 30 novembre 2024 e senza distinzione tra dipendenti a tempo pieno o part-time, visto che il criterio principale è l'anzianità e non il reddito o il tempo di lavoro. Pensato e ampliato anche grazie all'aumento del limite del fringe benefit a 1.000 euro per il 2024, i circa 700 dipendenti italiani che ne hanno diritto potranno utilizzare il proprio credito attraverso un portale online, che comprende un'ampia gamma di servizi e benefit che includono l'assistenza sanitaria, la previdenza complementare, i rimborsi scolastici, le attività ricreative e sportive e i voucher. Il budget complessivo che AB ha messo a disposizione è di 440mila euro, di cui circa l'80% dei fondi sono già stati allocati a fine settembre. Al momento, il 90% dei dipendenti ha privilegiato la scelta dei voucher (ad esempio buoni pasto e buoni benzina) seguiti dalla categoria "spese scolastiche" e "fondo pensione". Meno utilizzate le voci "attività ricreative", "spese mediche" e quelle legate ai "trasporti".

## Work-life balance e formazione

Questo programma rappresenta un ulteriore passo avanti nel percorso di cura e attenzione verso i dipendenti, certificando l'impegno che AB, attraverso il supporto della sua direzione HR e del team dedicato Comp&Ben, continua a sviluppare con iniziative pensate per favorire un equilibrio sempre migliore tra vita privata e lavorativa.

## PERSONE IL CASO



Il team di AB negli uffici di Orzinuovi (BS)

Come ha spiegato **Paolo Petruccioli**, Group Human Capital di AB, l'azienda si conferma un riferimento tra le medie multinazionali attente al benessere dei propri collaboratori, con un approccio che guarda al futuro e mira a coniugare sostenibilità, sviluppo delle competenze e qualità della vita lavorativa. *“Oltre al welfare tradizionale, AB ha implementato numerosi programmi e iniziative per promuovere la crescita personale e professionale dei propri dipendenti. Basti pensare che il budget dedicato alla formazione ha raggiunto il milione di euro. Tra le iniziative interessanti segnalo anche il programma di Knowledge Transfer, che mira a facilitare il trasferimento di competenze tra dipendenti di diversi reparti e generazioni, oltre alle iniziative del Whp (Luoghi di Lavoro che Promuovono la Salute), che includono eventi sportivi, programmi di alimentazione sana e attività di gruppo per migliorare il benessere psicofisico”.* **F**



Paolo Petruccioli, Group Human Capital di AB



# FLEXIBLE WORKING FUTURE

## Lo smart working è finito?

*Ha ancora senso parlarne o possiamo includerlo  
in un più ampio **concetto di flessibilità**?*

*Non esiste un'unica risposta, ma sappiamo che **sostenibilità  
e benessere sul lavoro** contano più di prima.*

*E che ripensare **modalità di svolgimento e spazi organizzativi**  
è una priorità per tutti.*

di Maria Cecilia Chiappani

**I**l fenomeno che più di tutti ha cambiato il lavoro in Italia, dal punto di vista organizzativo, normativo e tecnologico. Un sentiero con salite e discese, con milestone fondamentali che negli ultimi dieci anni hanno stabilito punti fermi ormai insindacabili, e che si trova oggi, ancora una volta, in cerca di identità.

Dalla Legge 81 sul lavoro agile del 2017 alla crescita che, nel 2019, vedeva in Italia 570mila smart worker e un 10% di aziende già impegnate nell'offerta di questi modelli. Numeri esigui, letti con il senno di oggi, ma significativi. Poi, il cigno nero del covid, che ha trasformato la fisiologica evoluzione nel boom che conosciamo. Lo smart working è diventato lo strumento per continuare a lavorare tutelando al contempo la salute pubblica. *“Una crescita forzata, non strutturale e sistematica, forse non sostenibile sul lungo periodo”,* spiega

**Mariano Corso**, responsabile scientifico Osservatorio Smart Working del **Politecnico di Milano**, in occasione del convegno di presentazione della ricerca *“Tra Smart Working e Return-to-Office: orientarsi nel labirinto della flessibilità”*.

*“Nella nuova normalità, fino al 2023, abbiamo vissuto due tensioni opposte”,* continua. *“Da un lato la tendenza alla normalizzazione verso i livelli pre-pandemici, dall'altro la spinta a istituzionalizzare queste dinamiche nelle imprese pubbliche e private. Nell'ultimo anno, in particolare, la fine di proroghe e obblighi ha sancito la completa libertà delle aziende nella scelta di quali modelli offrire. Questo non comporta la fine dello smart working, anche se molti grandi imprese, vedi Amazon, hanno annunciato il ritorno al 100% in presenza. Siamo entrati in un panorama inesplorato, che ci proponiamo di analizzare e com-*

*prendere. Un passaggio fondamentale per aiutare le aziende a soddisfare le esigenze delle persone e a rimanere competitive”.*

## Più che declino, evoluzione

**Dove siamo arrivati? i numeri del 2024 non sanciscono la fine dello smart working, ma pongono interessanti interrogativi.**

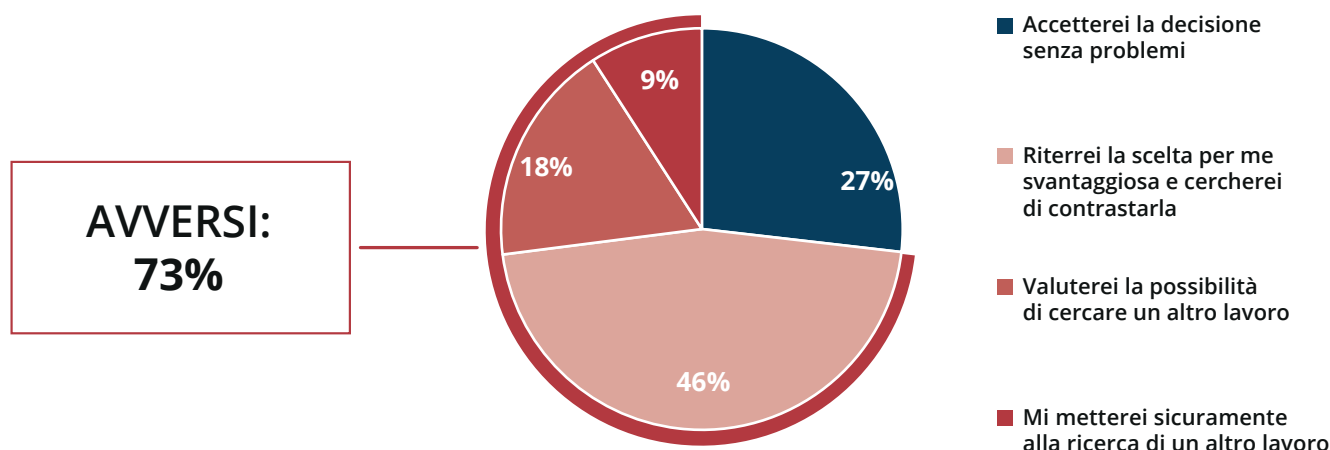
Nel complesso, in Italia ci sono 3.555.000 lavoratori da remoto, un - 0,8% di sostanziale stabilità rispetto al 2023. Il 96% delle grandi imprese private consolida le proprie iniziative e registra un +1,6% di remote worker, arrivando a 1,91 milioni. Siamo vicino al picco massimo del periodo pandemico. Non possiamo dire la stessa cosa, invece, per le Pmi, dove la fine degli obblighi normativi sta comportando una battuta di arresto circa un modello che, comunque, viene ancora visto come occasionale e non strutturale. Nell'ultimo anno, infatti, le iniziative nelle piccole e medie imprese scendono dal 56% al 53%, così come il numero di lavoratori da remoto torna a livelli di poco superiori a quelli del 2022. Quanto alle Pa, il lavoro agile risulta implementato nel 61% delle amministrazioni, con incidenza maggiore nelle più grandi. In termini numerici, si riscontra una leggera riduzione rispetto al 2023 con 500.000 lavoratori. I modelli di lavoro da remoto, nella maggior parte dei casi omologati per tutti i lavoratori agili dell'organizzazione, spingono a un'ulteriore riflessione. Solo il 24% delle Pa e il 40% delle grandi imprese differenziano in base a tipologia di attività o

inquadramento delle persone. Rispetto al numero di giornate in “smart”, si passa da 9 giorni al mese nelle grandi imprese a 7 nel settore pubblico, fino ai 6,6 giorni delle Pmi.

## L'approccio dei manager conta

**L'atteggiamento dei manager può influenzare notevolmente sia l'adozione dello smart working sia l'effettivo utilizzo da parte dei lavoratori.**

Secondo la survey dell'Osservatorio, il 54% delle grandi imprese ritiene i propri dirigenti dei validi promotori di tali iniziative. Le mettono in pratica, se possibile, e stimolano i propri collaboratori a farlo. Nel pubblico e nelle Pmi questa positività è meno diffusa e si riscontra rispettivamente nel 37% e nel 27% delle organizzazioni. Oltre un terzo delle Pmi vede i propri manager scettici rispetto allo smart working. Permettono alle persone di lavorare da remoto solo per particolari necessità e, addirittura, non ne incentivano l'applicazione. Sintetizzando, le aziende pubbliche e private mostrano tre tipi di approccio: strategico, tattico ed estemporaneo. Al livello strategico troviamo organizzazioni con manager “evoluti”, che spingono per la flessibilità, e persone che hanno imparato a lavorare per obiettivi. Le imprese con approccio tattico, invece, praticano lo smart working in modo sistematico ma non hanno ancora compiuto la vera trasformazione della logica lavorativa. Infine, nel modello estemporaneo lo smart working è visto solo come strumento per fronteggiare esigenze puntuali. L'approccio strategico vale per il 33% delle



Campione: 198 lavoratori da remoto

La reazione dei lavoratori all'eventuale richiesta di eliminare il lavoro da remoto  
(fonte Osservatori Digital Innovation - Politecnico di Milano)

# DClub srl

Ente di Formazione Accreditato

**DClub**, Ente di formazione accreditato presso la Regione Marche, propone corsi liberi di abilitazione e aggiornamento, corsi di formazione per aziende e lavoratori, consulenze professionali in materia di HACCP e sicurezza nei luoghi di lavoro



## Ecco alcuni dei corsi disponibili:

- Operatore Socio Sanitario
- Addetto servizi di controllo in attività di intrattenimento e spettacolo
- Abilitazione S.A.B e commercio alimentare e aggiornamento
- Tecnico mecatronico delle autoriparazioni
- Assistente familiare
- Tecnico del marketing turistico
- Tecnico dell'orientamento
- Agente di affari in mediazione immobiliare

# DClub srl

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

Via Pomezia 6 | San Benedetto del Tronto (AP)

0735 382509 | 349 6631861

[dclubsrlentediformazione@gmail.com](mailto:dclubsrlentediformazione@gmail.com)

[dclubsrl@pec.buffetti.it](mailto:dclubsrl@pec.buffetti.it)

grandi imprese, il 20% delle Pa e l'8% delle Pmi. Se nelle "big" c'è un forte allineamento tra il comportamento dei manager e quello dei collaboratori, nel 24% delle Pmi e nel 19% delle Pa si riscontrano divergenze. In alcuni casi le persone hanno cambiato modo di lavorare senza un reale commitment da parte dei responsabili. Ecco perché diventa importante monitorare il rischio di frustrazione dei lavoratori che non vedono riconosciuti i propri risultati. Ma succede anche che, in presenza di manager che incoraggiano l'adozione, le persone utilizzino poco o per nulla lo smart working. Qui, bisognerebbe approfondire le motivazioni di tale atteggiamento e risolvere le criticità.

## Spazi a misura di flessibilità

**L'evoluzione delle modalità di lavoro accende i riflettori anche sul tema degli spazi. Sia come luoghi di trasmissione dell'identità organizzativa, sia come veicolo per affrontare le sfide delle organizzazioni.**

In primis, c'è il miglioramento del benessere sul lavoro: il 56% delle grandi imprese e il 28% di Pmi e Pa dedicano spazi a relax e socializzazione. Meno diffuse le soluzioni per il benessere fisico come gli standing desk. Seconda priorità, rispondere efficacemente alle esigenze delle persone, per esempio permettendo loro di scegliere dove lavorare secondo il principio dell'*Activity-Based Working*. Le grandi imprese sono già operative: il 78% ha, almeno in alcune sedi, spazi flessibili, riconfigurabili, differenziati e integrati con tecnologie di collaborazione adeguate. Diversa la situazione di Pa e Pmi, dove gli spazi smart si limitano rispettivamente al 49% e 34% dei casi. Ripensare gli spazi non è solo un modo per rispondere ai bisogni di una forza lavoro sempre più eterogenea, ma anche un'opportunità per affrontare questioni inderogabili. Bisognerà infatti concentrarsi maggiormente sull'impatto ambientale delle strutture. Gli interventi attuali, presenti nel 63% delle grandi imprese, nel 54% delle Pmi e nel 56% delle Pa, si concentrano principalmente sulla segmentazione degli spazi per evitare sprechi di riscaldamento e raffrescamento. Meno adottati, invece, gli arredi costruiti con materiali green (40% grandi imprese, 15% Pmi e 12% Pa). C'è infine l'inclusività degli spazi di lavoro. Solo il 26% delle grandi aziende, il 13% delle Pmi e il 21% delle Pa possiede elementi che rendono gli spazi accessibili a persone con esigenze non standard. Quali, per esempio, percorsi tattili e scelte cromatiche. Meno di 1 azienda su 10 offre invece spazi adeguati a persone con neuro diversità o luoghi di preghiera per diverse fedi religiose.

## Nuovi modelli di lavoro smart

**La flessibilità si conferma rilevante per attrarre e trattenere talenti. Per questo le organizzazioni stanno sperimentando anche nuovi modelli di organizzazione come la settimana corta, sebbene attualmente adottata da meno di 1 azienda su 10.**

Per il resto, le iniziative vanno dalla settimana compresa ai venerdì brevi, talvolta applicati solo in determinati periodi. Oppure si prova la rimodulazione dell'orario lavorativo per alcune categorie di lavoratori. Gli analisti si soffermano infine sul fenomeno dell'International Smart Working, presente soprattutto nelle grandi imprese, nel 29% delle realtà, e ancora contenuto nelle Pmi, con il 4% delle aziende. Diventa comunque interessante monitorarne l'evoluzione poiché rappresenta una valida "leva" di attrazione di talenti e di ampliamento del bacino geografico di appartenenza. Per le piccole e medie imprese, l'International Smart Working potrebbe supportare i progetti di internazionalizzazione. A limitare la diffusione della pratica, attualmente, gli aspetti della gestione fiscale e previdenziale, segnalati da circa la metà delle organizzazioni con progetti avviati. I principali rischi dichiarati dalle grandi imprese sono la perdita di senso di appartenenza e la riduzione dell'engagement (57%), mentre per il 46% delle Pmi la sicurezza dei dati.

## La spinta serve soprattutto alle Pmi

**Se lo smart working non è finito, cosa aspettarci nel futuro? Le aziende esprimono una previsione di aumento del 5,2%. La maggior parte di chi già lo ha adottato manterrà il proprio modello invariato.**

A far evolvere le iniziative, in termini di persone coinvolte o di policy, saranno soprattutto le grandi imprese (35%), seguite dalle PA (23%) e dal 9% delle Pmi. Quanto alle stime sul numero di lavoratori coinvolti, il 35% delle grandi imprese e il 43% delle pubbliche amministrazioni punta a incrementare. Nelle Pmi, invece, la direzione è opposta: solo l'8% ipotizza un aumento. "Lo smart working è apprezzato e affermato, ma non consolidato", conclude Mariano Corso. "Nel 2024 ci troviamo davanti a scelte importanti: problemi irrisolti di spazi e modelli organizzativi, patologie come l'overworking e opposte tensioni al ritorno forzato in presenza. Si parla di aumentare la flessibilità con settimana corta e globalizzazione del mercato lavoro. Ma anche di nuove generazioni da attrarre e di engagement per quelle mature, oltre all'impatto delle nuove tecnologie sulle modalità di lavoro". F



# Come fare (bene) il nomade digitale

**Luca Mastella**, fondatore e Head of Growth di **Learnn**, vive il remote working da molti anni prima della sua “esplosione”. Ecco la sua opinione sulla situazione attuale e sugli strumenti a disposizione per poter **lavorare efficacemente anche mentre si gira il mondo.**

di Maria Cecilia Chiappani

**D**opo la “frettolosità” della remotizzazione in pandemia e il ritorno a una normalità che, comunque, non è più quella di prima, cosa significa oggi fare remote working? Quali sono gli spazi del nomadismo digitale e delle workation?

Lo abbiamo chiesto a **Luca Mastella**, imprenditore e fondatore di **Learnn**, piattaforma di formazione online con oltre 180mila iscritti, che promuove una modalità più flessibile e on-demand nella fruizione dei contenuti formativi. “Non c’è niente che nel nostro lavoro digitale non si possa fare da remoto e con un fuso orario diverso: ho fatto deep work, call, colloqui, workshop e tantissimo altro senza nessun problema”, spiega.

La sua lunga esperienza nel marketing e nello sviluppo strategico per diverse realtà globali

fa da sfondo a una tendenza ormai impossibile da invertire. Meglio cavalcarla e utilizzarla al meglio, sia per le aziende sia per i lavoratori coinvolti.

**Il dibattito si è riaperto dopo il richiamo in presenza di alcune multinazionali, ritenute più propense alla flessibilità rispetto alle Pmi. Ci sono motivazioni particolari?**

Il lavoro da remoto è diventata ormai la prassi per tantissimi lavoratori digitali che lo vedono come un benefit a cui non vogliono più rinunciare. Le aziende che fanno marcia indietro, sostanzialmente, sono consapevoli di non riuscire ad adeguarsi efficacemente all’evoluzione organizzativa che questo comporta, soprattutto sul fronte manageriale.

**Nella sua esperienza di remote worker, pensa che il luogo influenzi le attività da svolgere? Vantaggi e svantaggi del lavorare in asincrono?**

Ritengo fondamentale ritagliarsi i giusti spazi nella propria città per le diverse attività. Io stesso, quando non ho chiamate, cerco di lavorare fuori casa per spezzare vita privata e professionale. Penso che il vero pro sia la flessibilità con cui si può decidere anche all'ultimo il luogo migliore da cui lavorare, anche in base alle esigenze immediate. Il contro è invece il rischio di alienazione e di poco contatto con altre persone durante la giornata. Per prevenire i lati negativi, suggerisco di "obbligarsi" a svolgere attività extra come sport e hobby.

**Negli ultimi mesi si è parlato molto di "workation". Come lavorare pur continuando a viaggiare? Come mixare le due sfere senza generare stress?**

Torno agli esempi concreti: quest'estate ho lavorato viaggiando per due mesi e mezzo in Asia. Sono riuscito a farlo non solo perché la nostra organizzazione è full-remote, ma anche perché siamo in grado di lavorare in asincrono e per obiettivi. Non posso dire di essere tornato più riposato di prima, ma sicuramente più arricchito.

**Ci può suggerire qualche strumento utile a organizzare, anche tecnicamente, il lavoro?**

Esistono strumenti molto utili come **Calendy**, **Zoom**, **Miro**, **Canva**, **Slack** e **Notion**, ma la cosa importante è implementare un tool di comunicazione che possa "replicare" l'ufficio.

Noi, per esempio, usiamo l'applicazione Slack che ci permette di usare diversi formati di comunicazione come testo istantaneo, to-do, video recording e video-chiamata tenendo traccia di tutto.

**L'esperienza di Learnn insegna che anche la formazione online può essere rivoluzionata. Una visione di agilità complessiva del mondo del lavoro?**

Con il modello di Learnn cerchiamo di sopprimere alle crescenti esigenze formative di professionisti e aziende, che preferiscono apprendere tutto ciò di cui hanno bisogno in un solo luogo digitale. Il grande tema, infatti, non è offrire una formazione verticale, per la quale già esistono tante soluzioni, bensì uno strumento di che possa aggiornare e formare le persone su nuovi temi, per acquisire maggiore autonomia e ottenere risultati.

**In ultimo, quali ostacoli trova nel far comprendere ai suoi colleghi imprenditori e dirigenti il benessere e le performance che possono derivare da politiche più flessibili?**

Non penso di essere nella posizione di dare consigli ad altri imprenditori, che probabilmente sono consapevoli dei benefici ma portano avanti scelte dettate da altre ragioni. Secondo me non c'è un modo giusto in assoluto per fare le cose, ma solo il modo giusto per l'azienda che si vuole creare. Che si scelga una strada o l'altra, l'importante è averlo fatto dopo aver valutato tutte le possibilità e aver preso la decisione senza farsi influenzare dalle "mode" o dal "sentito dire". **F**

## Chi è Luca Mastella

**Luca Mastella** è fondatore e Head of Growth di **Learnn**, piattaforma di e-learning che conta oltre 180mila iscritti. Prima di fondare Learnn, Mastella ha studiato e lavorato all'estero per oltre 8 anni in aziende come **Rocket Internet** e **Gameloft** e in Paesi come Filippine, Romania e Australia. Inoltre, ha operato come Growth Advisor per diverse realtà prima della fondazione di Learnn, e ha condiviso le sue esperienze come guest lecturer all'Università di Birmingham e alla Bocconi di Milano.





# Come i quanti nella fisica

*Se, con la **generazione Z**, stessimo facendo lo stesso errore che i **fisici classici**, cercando di spiegarle in **termini di continuità** invece che per **stati discreti**, hanno fatto con le **particelle**?*

di David Trotti

---

**O**ggi una delle evidenze del nostro tempo, che risultano più manifeste, è la consapevolezza che le giovani generazioni ragionano e vivono in un modo diverso rispetto a quelle che le hanno precedute.

Un'evidenza che sta diventando ancor più accentuata, si può dire simbolica, nel mondo del lavoro, che ha visto affermarsi fenomeni come le grandi dimissioni e la maggiore attenzione alla sostenibilità e all'equilibrio vita-lavoro. La dottrina e la ricerca stanno cercando di interpretare questi fenomeni e vorrei partecipare al dibattito con una chiave di lettura che utilizza il pensiero laterale. La riflessione si è accesa in un giorno qualsiasi quando, dopo aver letto un articolo scientifico sulla fisica quantistica, mi sono trovato a parlare con mia figlia di Instagram e del suo modo di gestire i contenuti e, poche ore dopo, a fare un colloquio, in un processo di selezione, con un giovane della generazione Z. Queste tre esperienze, apparentemente senza alcun legame, si sono combinate e hanno prodotto alcune considerazioni, dalle quali è scaturita la domanda: *“Se, con la generazione Z, stessimo facendo lo stesso errore che i fisici classici hanno fatto con le particelle, cercando di spiegare queste ultime in termini di continuità invece che per stati discreti?”*. La domanda ha aperto una serie di ulteriori scenari e, riflettendo, la risposta che cercavo è divenuta una possibile soluzione interpretativa.

### **Un modo diverso di informarsi, scegliere e relazionarsi**

**La considerazione di partenza è che il progresso tecnologico ha cambiato molte dinamiche della vita delle persone e che le nuove generazioni vivono immerse in un mare di dati che applicazioni e software trasformano in informazioni al posto loro.**

In questo modo, si passa da una consapevolezza a un'altra senza la fatica di far fare alla mente alcun percorso continuo.

Le generazioni più giovani possono passare da una app ad un'altra senza alcuna continuità, saltando da uno stato informativo a un altro senza collegamenti tra i diversi stati. Si può sapere di politica e subito dopo di sport, avendo le informazioni - qui non discutiamo della qualità di queste ultime - istantaneamente, in linea. Nelle generazioni precedenti, invece, il passaggio da una informazione a un'altra era fatto con continuità attraverso movimenti non istantanei, ma legati al reperimento e all'assimilazione delle informazioni stesse: si leggevano libri o si consultava altro materiale, che occorreva correlare e approfondire. Se a questo poi aggiungiamo la modalità con cui vengono prese le decisioni dalle generazioni moderne, ci accorgiamo che le loro azioni, come il caso delle dimissioni, appaiono, a noi delle generazioni precedenti, basate non tanto su certezze, quanto su stati soggettivi e su speranze. Da un diverso punto di vista, si potrebbe dire che le nuove generazioni prendono decisioni in base alla probabilità della possibilità, non in base al determinato che la causalità genera. Il modo di procedere è basato sulla probabilità: è questa il fattore che determina le loro scelte e, dunque, la loro esistenza. Se poi guardiamo a come i giovani vivono le relazioni e a come si pongono in termini di sostenibilità, considerando il mondo e la terra un insieme correlato, il quadro interpretativo sembra molto robusto e ci permette di affrontare altri elementi. Nel loro modo di gestire le relazioni umane troviamo un perfetto parallelismo con l'entanglement nella fisica quantistica: nel vocabolario di questa disciplina la non-separabilità, ossia la correlazione tra quantità fisiche a qualsiasi distanza, è definita dal termine *“entanglement quantistico”*, il fenomeno in cui due o più particelle che si sono trovate in interazione reciproca per un certo periodo, anche se separate spazialmente, rimangono in qualche modo legate indissolubilmente (fonte: <https://www.fisicaquantistica.it/fisica-quantistica/entanglement-quantistico>).

# 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](mailto:info@atenateam.it)  
030 224070



## La discontinuità come chiave interpretativa

**Basandoci su questa visione, il nostro modo di intendere il mondo in cui si muovono le nuove generazioni, e il nostro approccio verso di loro, dovrebbero cambiare.**

La discontinuità sarà, anzi deve, essere la chiave interpretativa. Dobbiamo ragionare in termini di salti di attività e di probabilità. La continuità e la causalità non sono applicabili e le loro relazioni debbono essere considerate in termini di condivisioni e influenze, generate da modalità di non contiguità spaziale. Questo spiega anche molti aspetti che oggi sembrano scarsamente comprensibili, se non addirittura incomprensibili, e ci costringe a mutare radicalmente il modo di agire nei loro confronti, poiché governati dalla fisica quantistica e non dalla fisica classica. Se riconsideriamo quanto sin qui detto, il ragionamento ha un senso quasi naturale: molti degli strumenti e oggetti che le nuove generazioni usano sono proprio il frutto della fisica quantistica.

## Una nuova era per il mondo del lavoro

Anche nel mondo del lavoro dobbiamo cambiare il nostro modo di ragionare, passando da un approccio classico causa-

le a un approccio probabilistico. I datori di lavoro dovrebbero, ad esempio, applicare la probabilità alla fidelizzazione: diventa importante offrire un progetto di crescita delle competenze (intese come gli stati energetici della fisica) e delle relazioni non contigue e non strettamente spaziali. I gruppi di lavoro dovrebbero assumere una connotazione organica: intendo dire che andrebbero trattati come organi di un corpo, con tutte le implicazioni che ciò produce. Tutti i metodi formativi e il concetto di carriera dovrebbero cambiare e farsi nuovi, così come la fisica, approcciando la realtà dei quanti, si è dovuta rinnovare. Lo sviluppo personale e la produttività (in senso sia economico che filosofico) dovrebbero diventare un mantra, unitamente alle relazioni costanti. Vi è, poi, un'ultima e importante conseguenza da sottolineare, che riguarda prevalentemente l'Italia. Nella logica sin qui espressa, lavoro dipendente e autonomo si fonderanno in un'unica forma di lavoro, in cui sede e retribuzione non saranno più ancorati al sinallagma, ma al risultato, inteso come derivato del merito e delle competenze del singolo e dell'insieme a cui l'individuo appartiene. Per concludere, potrei dire che la prossima era non sarà industriale, informatica o dell'Intelligenza Artificiale. La prossima sarà l'era quantistica, degli strumenti e dei cervelli. **F**

### Chi è David Trotti

Professore a contratto di Selezione e Valutazione delle Risorse Umane presso l'Università Europea di Roma, **David Trotti** è stato nominato da Fortune Italia tra i 100 migliori welfare specialist italiani. Vicepresidente Nazionale, Vice Presidente Regionale Lazio e Responsabile Nazionale del Centro Studi **Aidp** (*Associazione Italiana per la Direzione del Personale*), ha al suo attivo libri, ebook, articoli e video. È editorialista per il magazine di Ipsoa, consulente del lavoro, formatore nei temi che riguardano le risorse umane nella parte gestionale, di diritto e amministrativa e facilitatore dell'apprendimento nel Rotary Club di Viterbo.





# Una community di aziende virtuose

*Le aziende che mettono davvero le **persone al centro** hanno bisogno di **confrontarsi** l'una con l'altra per non perdere la speranza che il loro sia l'approccio corretto.*

***Double Bridge** è la **community** nata per offrire loro un luogo dove **dialogare e migliorarsi**.*

di Virna Bottarelli

**M**ettere le persone al centro è un'espressione sicuramente inflazionata negli ultimi tempi nel mondo HR, un concetto che rischia di rimanere uno slogan privo di significati concreti.

C'è però chi ha voluto riempire di senso questo concetto, cercando di offrire alle aziende strumenti concreti per tradurlo in realtà: è **Double Bridge**, una community di piccole-medie imprese che con i propri associati realizza attività volte a facilitare l'implementazione di una vera e propria strategia di centralità della persona nell'impresa. A spiegarci come è nata l'idea è il suo founder

e presidente **Stefano Davanzo**, già fondatore della società di consulenza **Tacoma**: "Dopo il lock-down e con l'ingresso nel mondo del lavoro della generazione Z, i nostri clienti hanno iniziato a chiederci un aiuto per rendere le proprie aziende più attrattive sul mercato del lavoro. È per dare risposta a questa richiesta sempre più pressante che abbiamo creato **Double Bridge**, seguendo una logica molto semplice e che ci contraddistingue da sempre: bisogna mettere al centro la persona. E questo concetto vale per il 'cliente' quando ti orienti nel mercato e vale per il 'collaboratore', quando approcci il mercato del lavoro".

### **Da dove nasce l'idea di creare una community?**

Solo le aziende che mettono le persone al centro possono pensare di crescere in modo organico e inesorabile, ma spesso si trovano ancora aziende che preferiscono approcci meno etici, che prendono, per così dire, delle scorciatoie, attuando strategie poco rispettose dei propri clienti e dei propri collaboratori, per massimizzare gli utili nel breve termine. Quindi, le aziende che mettono le persone al centro hanno bisogno di non sentirsi sole, di potersi confrontare l'una con l'altra per non perdere la speranza che il loro sia l'approccio corretto. Ecco perché abbiamo creato Double Bridge come una community.

### **Oggi quali sono le principali attività di Double Bridge? Chi sono i suoi membri e perché scelgono di farne parte?**

Double Bridge organizza momenti di confronto su come attrarre, trattenere e motivare le persone. Ne fanno parte oltre 70 Pmi, ma il numero dei membri è in costante crescita. Chi sceglie di farne parte, aderisce per sentirsi meno solo nel fare impresa in modo etico e civile, per confrontarsi in modo onesto, trasparente e costruttivo con altri imprenditori e manager che ogni giorno agiscono concretamente la strategia di mettere le persone al centro. Le nostre attività sono raggruppate in tre aree di intervento: vita associativa, iniziative e benefit pensati per le imprese ed i loro collaboratori, erogati grazie al supporto stesso dell'aziende associate.

### **Si parla molto di "mettere le persone al centro", ma spesso la realtà delle nostre imprese non è così "orientata alle persone". Da dove si può cominciare per migliorare la situazione?**

Non sono del tutto d'accordo. Credo che semplicemente a livello mediatico ci sia una sovra-rappresentazione delle aziende non etiche. Esistono solo due modi di fare impresa: un modo civile, che punta a raggiungere il profitto facendo il bene comune, e uno incivile, che punta a raggiungere il profitto a discapito del bene comune e quindi sulle spalle dei collaboratori, dei clienti e dell'ambiente circostante. Negli ultimi 20 anni, il mio lavoro mi ha dato la possibilità di entrare in contatto con centina-

ia di Pmi italiane. Sebbene le imprese "incivili" esistano davvero, la mia esperienza mi dice che sono molte di più le imprese basate su principi etici solidissimi, che si occupano delle proprie persone in modo autentico e disinteressato. E la cosa straordinaria è che questa strategia, lungi dall'essere buonista, è una strategia che porta grandi risultati economici per le aziende che la applicano. I buoni principi, però, non basteranno in futuro: le aziende etiche devono oggi affrontare un mercato del lavoro molto complesso. È necessario comprendere che le persone oggi cercano nel lavoro uno strumento per dare un senso alla propria esistenza, agire ascolto e trattare ogni individuo nel massimo rispetto della sua unicità. Per stimolare le aziende virtuose a fare sempre meglio abbiamo creato un contest, gli *Employer Branding Awards*, che ogni anno premia le migliori iniziative in Italia sui temi di people management.

### **Questi premi sono stati ideati nell'ottica di dare maggiore rilievo alle buone politiche di people management delle Pmi. Come sta procedendo l'edizione 2024?**

L'edizione 2024 si presenta come un successo che va oltre ogni più rosea aspettativa. Abbiamo ricevuto 167 candidature, da 132 aziende. Siamo ora nella fase in cui selezioniamo quali aziende andranno in finale. L'evento conclusivo, con la premiazione dei vincitori, si terrà il 31 gennaio in **H-Farm** a Roncade (TV). È prevista la partecipazione di oltre 300 persone per quello che sarà il più grande evento italiano dedicato ai temi di people management.

### **Il premio si concentra su tre tematiche: attrarre e trattenere giovani talenti, garantire il work-life balance e promuovere la parità di genere. Quali sono le problematiche che, all'interno della community, emergono rispetto a questi tre temi?**

Di fatto c'è un problema che sta alla base di tutte le difficoltà riscontrate in queste tre aree: se le aziende non cambiano radicalmente il modo in cui definiscono il concetto di lavoro non riescono a essere attrattive per i giovani, a ingenerare soddisfazione e benessere nei propri collaboratori e a creare le condizioni necessarie per favorire il lavoro femminile. Molte aziende hanno piena consapevolezza

# 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](mailto:info@atenateam.it)  
030 224070



dell'esigenza di ridefinire il lavoro, ma nessuno di noi in questa fase storica ha delle linee guida da seguire per implementare concretamente questo cambiamento. Quindi, la difficoltà più spesso riscontrata dalle aziende è il disorientamento rispetto a come agire operativamente. L'unico grande consiglio che mi sento di dare in questo senso è: diffidate dalle soluzioni semplicistiche. Chiunque vi dica che, ad esempio, si può rendere un'azienda attrattiva per i giovani con una strategia basata su cinque semplici passi, vi sta semplicemente mentendo. Per dirla con una frase di George Bernard Shaw, *"Per ogni problema complesso esiste una soluzione semplice. Che in genere è quella sbagliata"*. Questa fase di incertezza e disorientamento passerà con il tempo, ma finché ci stiamo dentro, non possiamo far altro che andare a tentativi, osservare i risultati delle nostre azioni e condividerli affinché l'apprendimento collettivo velocizzi il percorso di "uscita dalla nebbia".

### Crede si possa fare una formazione ad hoc su queste tematiche anche nelle Pmi?

Le do una risposta un po' tecnica: non credo che le Pmi abbiano bisogno di formazione, nel senso che non c'è necessità di "dare forma" o "cambiare l'attuale forma". Credo ci sia bisogno di insegnamento: nel senso che è necessario che le Pmi che affrontano il cambiamento ogni tanto trovino dei segni, delle tracce sul sentiero, che consentano loro di orientarsi in un cammino spesso disorientante. Ecco, quello che facciamo con Double Bridge è proprio

questo: lasciamo di piccoli segni grazie a momenti di confronto aperto tra aziende virtuose, che noi sintetizziamo in lezioni apprese e piani d'azione per il cambiamento.

### Che people management possiamo immaginare in futuro, quando al "comando" delle imprese ci sarà la generazione Z?

È per me molto affascinante pensare a questa prospettiva. Per tante questioni di natura sociale, economica e tecnologica, la generazione Z avrà la possibilità di riscrivere completamente le regole del gioco, passando dal paradigma del "lavoro come dovere" al concetto del "lavoro come strumento di autorealizzazione", passando dall'abitudine a una "vita piena di lavoro" alla definizione di un "lavoro pieno di vita". Ci sono tutti i presupposti per realizzare oggi una grande rivoluzione, capitanata, appunto dai ragazzi della generazione Z, ma abbiamo, in un Paese come l'Italia, un enorme ostacolo rappresentato dalla piramide socio-demografica: i giovani sono pochi e fanno per altro parte di una generazione tendenzialmente individualista e pessimista. Se le generazioni precedenti si opporranno alle visioni che la generazione Z sta portando oggi nel mercato del lavoro, avranno la forza di ridimensionarle a "meri capricci di giovani viziati" e questo ci porterà a perdere un treno che, ahimè, non passerà più. Capriccioso non è chi rivendica il bisogno di trovare un senso a ciò che fa per otto, nove ore al giorno. Capriccioso è chi si arroga il diritto di bloccare il cambiamento, perché *"si è sempre fatto così"*. **F**

## Chi è Stefano Davanzo

Nato a Torino, dopo un lungo percorso di studi in diversi Paesi europei - Norvegia, Belgio, Italia e Spagna - **Stefano Davanzo** inizia a lavorare per una multinazionale americana. Nel 2007 fonda nella sua città natale la sua prima start-up e si appassiona al mondo delle Pmi. Nel 2018 fa tesoro di tutte le esperienze precedenti creando **Tacoma**, società che si pone l'obiettivo di aiutare le Pmi italiane a crescere mettendo il cliente al centro di ogni strategia e puntando tutto su una semplice idea: *"Se metti il tuo cliente al centro, i tuoi prodotti/ servizi gli risolveranno problemi, creeranno opportunità e la tua azienda crescerà in modo organico e inesorabile"*.





# Dipendenti felici? 5 consigli per un'azienda di successo

*Lo sviluppo di **piani di welfare e progetti di benessere organizzativo innovativi** permettono di costruire un **ambiente di lavoro sereno e motivante**, che valorizza le singole risorse e migliora la **soddisfazione lavorativa**.*

di Gianluca Caffaratti\*

**N**el contesto odierno, trattenere i talenti e garantire un ambiente di lavoro gratificante sono diventati obiettivi cruciali per le aziende.

I fenomeni come le grandi dimissioni e il quiet quitting hanno infatti messo in luce l'importanza di non limitarsi a offrire solo una retribuzione adeguata, ma anche di creare un ambiente che promuova il benessere, l'innovazione e la crescita personale. Con un turnover medio cresciuto del +8,7% negli ultimi quattro anni, le imprese devono affrontare costi elevati legati alla perdita di personale e al reclutamento continuo, che può arrivare fino al 35% dello stipendio annuale di un dipendente. Investire nella retention dei dipendenti esistenti è essenziale, così come migliorare la loro soddisfazione e creare

un ambiente che valorizzi le loro esigenze e aspirazioni è cruciale per il successo a lungo termine. Ma quali sono i pilastri per garantire una crescita sostenibile e un ambiente di lavoro positivo? Prova a rispondere **Happily**, azienda che sviluppa piani di welfare e progetti di benessere organizzativo innovativi per costruire insieme un ambiente di lavoro sereno e motivante, che possa valorizzare le singole risorse e migliorare la soddisfazione lavorativa. Ecco, quindi, i 5 consigli di Happily per un'azienda di successo con dipendenti felici:

## 1 | **Promuovere l'innovazione e la crescita continua**

Per mantenere un ambiente dinamico e stimolante è fondamentale

incoraggiare l'innovazione e offrire opportunità di crescita. Incentivare i dipendenti a esplorare nuove idee e migliorare i processi quotidiani è essenziale. La formazione continua, attraverso workshop, corsi di aggiornamento e programmi di sviluppo professionale, non solo arricchisce le competenze dei lavoratori, ma aumenta anche la loro motivazione e produttività.

## 2 | **Garantire flessibilità ed equilibrio vita-lavoro**

La flessibilità è oggi più che mai importante: così, offrire opzioni di lavoro ibrido e smart working risponde alle esigenze delle nuove generazioni e migliora l'equilibrio tra vita professionale e personale. La possibilità di gestire il proprio tempo e luogo di lavoro non solo incrementa la soddisfazione dei dipendenti, ma riduce anche lo stress e migliora il benessere generale.

## 3 | **Favorire comunicazione trasparente e ascolto attivo**

Una comunicazione aperta e trasparente è fondamentale per un ambiente di lavoro sereno e produttivo. Organizzare incontri regolari, colloqui individuali e raccogliere feedback attraverso questionari anonimi sono strategie efficaci per comprendere e rispondere ai bisogni del personale. Adattare le modalità di comunicazione alle diverse generazioni presenti in azienda garantisce che tutti si sentano ascoltati e coinvolti.

## 4 | **Investire in percorsi di carriera e benefit**

Offrire opportunità di crescita e benefit a lungo termine è cruciale per trattenere i talenti e migliorare la produttività. Un piano di welfare aziendale efficace deve includere vantaggi che migliorino la qualità della vita dei dipendenti, come benefit per il work-life balance e van-

taggi fiscali. Questo approccio non solo rafforza il legame tra l'azienda e i dipendenti, ma contribuisce anche a creare un ambiente di lavoro sostenibile e inclusivo.

## 5 | **Promuovere sostenibilità e responsabilità sociale**

Infine, è essenziale che un piano di welfare aziendale consideri la sostenibilità: adottare pratiche sostenibili a livello ambientale, sociale ed economico non solo aumenta il senso di appartenenza dei dipendenti, ma migliora anche la reputazione dell'azienda e attira nuovi talenti. Un'azienda sostenibile è vista come un luogo che si impegna non solo per il profitto, ma anche per un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

## **Come offrire un clima positivo**

**Trovare equilibrio tra tutti questi elementi non è facile, ma attraverso qualche piccolo stratagemma è possibile offrire ai propri collaboratori un'azienda sana e dal clima positivo.**

È importante, ad esempio, analizzare il contesto e identificare i punti di forza e le aree di miglioramento all'interno dell'azienda; sottoporre un questionario ai propri dipendenti per raccogliere dati su vari aspetti del lavoro, come conciliazione vita-lavoro, condivisione dei valori aziendali, formazione e soddisfazione economica; infine, bisogna individuare ed evidenziare le aree di miglioramento con proposte di interventi come piani di welfare, consulenze per la parità di genere e sistemi premianti basati su Okr (*Objectives and Key Results*). Attraverso questa metodologia strutturata, è possibile garantire che i piani di welfare non solo siano ben implementati, ma anche continuamente ottimizzati per rispondere alle esigenze mutevoli dei dipendenti e del mercato. **F**

---

\* **Gianluca Caffaratti**, Ceo di **Happily**



# Più welfare per tutti

**Gli strumenti per il welfare aziendale si stanno diffondendo anche tra le aziende meno strutturate.**

**Da cosa nasce la crescente attenzione delle imprese ai bisogni reali dei propri lavoratori e quali sono le soluzioni più utilizzate e apprezzate?**

di Virna Bottarelli

**I**l welfare aziendale è un insieme strutturato di beni, servizi e prestazioni offerto dalle aziende per soddisfare, anche in forma non monetaria, i bisogni dei propri dipendenti e dei loro familiari e contribuire al loro benessere. Partendo da questa definizione, ripresa da un recente approfondimento sul tema pubblicato dalla Fondazione Studi Consulenti del Lavoro (Le nuove frontiere del welfare aziendale in virtù delle più recenti evoluzioni normative e di prassi, aprile 2024, n.d.r.), si comprende come il welfare aziendale sia un ambito dinamico, che si modella nel tempo seguendo i cambiamenti delle esigenze dei lavoratori. Negli anni il concetto si è infatti ampliato, includendo non solo elementi economici che integrano il pacchetto retributivo in senso stretto, ma anche misure come quelle di conciliazione vita-lavoro, dallo smart working al sostegno alla genitorialità, e strumenti considerati funzionali alla tutela del benessere psicofisico dei dipendenti, un aspetto nei confronti del quale la sensibilità è cresciuta soprattutto nel post-pandemia.

## Pmi e welfare: a che punto siamo?

Sempre la Fondazione Studi Consulenti del Lavoro ha pubblicato lo scorso luglio il rapporto dal titolo *“Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle Pmi”*, che riporta i risultati di un’indagine alla quale hanno preso parte 1.760 Consulenti del Lavoro. La Fondazione ha collaborato, nella realizzazione del rapporto, con **Pluxee**, società di livello internazionale che fornisce soluzioni per il welfare aziendale, sul mercato fino al 2023 con il nome Sodexo Benefits and Rewards Services. Come premessa, i Consulenti del Lavoro evidenziano la perdita di potere d’acquisto che ha colpito le retribuzioni negli anni 2022-2023 e la maggiore attenzione verso misure di supporto per i lavoratori e le loro famiglie in una fase economica particolarmente complicata. Un’attenzione, quest’ultima, che sembra essersi diffusa anche tra le imprese meno strutturate. Secondo il Rapporto, infatti, anche le piccole e medie aziende, in particolare al Nord Ovest e al Nord Est, iniziano a prevedere politiche di welfare aziendale. Ma che tipo di welfare adottano oggi le Pmi italiane? Come si legge nel documento *“è un welfare snello ed efficace, che mette al centro del proprio intervento il sostegno economico ai dipendenti e alle loro famiglie”*. Sostegno, però, significa anche erogazione di servizi che interessano la salute, la conciliazione vita-lavoro e la formazione. Restano comunque centrali nelle politiche di welfare aziendale i voucher, apprezzati perché si rivelano uno strumento di facile gestione ed efficacia immediata. Tra questi il più consolidato e diffuso è il buono pasto, che nei prossimi anni vedrà un allargamento nella platea dei suoi beneficiari. Secondo per diffusione tra le aziende è il buono benzina, che però non sembra destinato a crescere nei prossimi anni, a differenza dei voucher cosiddetti multi-categoriali, finalizzati a supportare gli acquisti. Limitati sono infine il rimborso delle utenze domestiche e le misure di sostegno alla salute.

## Il potere degli incentivi

Gli incentivi introdotti per legge alle aziende che adottano iniziative di welfare aziendale a beneficio dei dipendenti e delle loro famiglie hanno contribuito alla diffusione di una cultura di responsabilità delle imprese nei confronti dei propri lavoratori. Quanto, però, le aziende sono convinte dei benefici che una politica di welfare aziendale può portare a lungo termine? Nella scelta delle Pmi è ancora la presenza di incentivi fiscali il fattore determinante nel decidere di adottare politiche di welfare: i Consulenti del Lavoro interpellati dalla Fondazione nel 64% dei casi si esprimono in questo senso. Ciò evi-

denza che non è ancora interiorizzato, nella mentalità delle Pmi, il convincimento che introdurre politiche di welfare faccia bene ai dipendenti e, di riflesso, alla stessa vita aziendale. Alle imprese interessa, in primis, che il welfare sia sostenibile, dal punto di vista economico, organizzativo e gestionale. Come ha commentato **Anna Maria Mazzini**, Chief Growth Officer di Pluxee: *“Occorre continuare a promuovere una normativa sempre più stabile e chiara da parte del legislatore e, contestualmente, portare avanti un lavoro di formazione e informazione che rimane imprescindibile per poter far comprendere appieno il valore degli strumenti di welfare”*.

## Imprese promosse in materia di welfare

Ci dice qualcosa in più su come le aziende affrontano il tema del welfare il **Rapporto Welfare Index Pmi**, una pubblicazione curata da **Generali Italia** con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei ministri e con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, Confprofessioni e Confcommercio. Il Welfare Index Pmi è espresso con un numero che rappresenta la valutazione dell’azienda rispetto al valore massimo di 100. Viene calcolato su dieci aree tematiche (Previdenza e protezione, Salute e assistenza, Conciliazione vita-lavoro, Sostegno economico ai lavoratori, Sviluppo del capitale umano, Sostegno per educazione e cultura, Diritti, diversità, inclusione, Condizioni lavorative e sicurezza, Responsabilità sociale verso consumatori e fornitori, Welfare di comunità) sulla base di tre parametri: iniziativa, capacità gestionale e impatto sociale. All’edizione 2024 del rapporto hanno partecipato circa 7mila imprese e il dato più significativo emerso è che il 75% di esse ha superato il livello medio di welfare aziendale. Sono poi triplicate le Pmi con livello molto alto e alto e si sono dimezzate quelle al livello iniziale, ossia quelle per le quali il welfare altro non è che l’adozione delle misure previste dai Ccnl. **Giancarlo Fancel**, Country Manager & Ceo di Generali Italia, ha detto: *“Una parte sempre più rilevante delle Pmi ha un elevato livello di welfare aziendale, che utilizza in chiave strategica e che estende alle famiglie dei dipendenti, fino all’intera comunità in cui opera. Il tessuto imprenditoriale italiano composto dalle piccole e medie aziende assume, dunque, un ruolo sociale importante, diventando punto di riferimento sul territorio”*. L’area che vede maggiori iniziative aziendali in tema di welfare è quella inerente alla conciliazione vita-lavoro. Seguono salute e assistenza, previdenza e protezione, tutela dei diritti, delle diversità e inclusione sociale. Meno diffusa è invece l’iniziativa delle imprese a

sostegno delle famiglie per la cultura e l'educazione dei figli. Dal Rapporto emerge inoltre che per il 18% delle imprese analizzate si può parlare di un welfare evoluto, con alti livelli di iniziativa e capacità gestionale. In questi casi le imprese considerano come centrali la soddisfazione dei lavoratori e la propria reputazione: per loro il welfare è una leva strategica per la sostenibilità dell'impresa stessa. A queste realtà si riconoscono anche un impegno sociale coerente, una cultura aziendale orientata alla cura del benessere e alla valorizzazione delle persone e il coinvolgimento dei collaboratori nelle varie iniziative. E se i valori, da soli, non bastassero, il welfare ha anche un risvolto economico importante, che va oltre gli incentivi di cui abbiamo già detto: la quota di imprese con aumento di fatturato nel 2023 cresce quasi linearmente con il livello di welfare aziendale, dal 28,8% di quelle con livello iniziale al 46,5% di quelle con livello molto alto. I numeri sono positivi anche rispetto agli indici di produttività: 470 mila euro in termini di fatturato per addetto nel caso di aziende con welfare a livello elevato, contro i 193 mila euro delle imprese con un livello iniziale di welfare.

## Attenzione alle disuguaglianze

*“Il salto di qualità delle nostre Pmi dipende dalla volontà e dalla capacità di investire sui servizi e sugli strumenti del welfare aziendale”*, ha detto nei mesi scorsi il Ministro del Lavoro **Marina Calderone** commentando proprio il Rapporto Welfare Index. *“Cresce la consapevolezza, da parte di un numero sempre maggiore di imprese, di dover agire in diverse aree di intervento, dalla conciliazione al welfare di comunità, dalla previdenza al rafforzamento delle competenze”*, ha aggiunto, evidenziando come sia necessario *“diffondere l'etica nell'economia e far capire come la logica dell'ecosistema sia oggi l'unica in grado di rendere sostenibile l'agire economico delle imprese rispetto alle necessità dei lavoratori, delle comunità e dei territori”*. Ci sono però altri punti su cui riflettere, come fa notare **Francesca Re David**, Segretaria Confederale **Cgil** che ha curato, insieme ad altri esponenti del sindacato, il *“Quarto Rapporto sulla Contrattazione di Secondo Livello”*, pubblicato a settembre e basato su accordi siglati tra il 2021 e il 2023. *“Il welfare aziendale si concentra prevalentemente nelle aziende che storicamente fanno contrattazione”*, dice Re David, indicando come la platea dei lavoratori beneficiari di politiche di welfare aziendale si sia nel tempo ristretta: *“Per la contrattazione di secondo livello le crisi industriali hanno spinto ovviamente verso una contrattazione di tipo difensivo, la frammentazione delle imprese ha avuto effetti sulla platea delle lavoratrici*

*e dei lavoratori coinvolti negli integrativi, la dimensione delle aziende e la collocazione geografica sono fortemente condizionanti, come la presenza o meno di rappresentanze sindacali elette. In aggiunta, il triennio preso in esame risente ovviamente degli effetti del Covid, che aveva in gran parte bloccato ad esempio i premi di risultato”*. Di conseguenza, *“i governi hanno dato le incentivazioni fiscali prevalentemente alle aziende dove la contrattazione era già attiva, aumentando, così, paradossalmente, le differenze”*.

## La fotografia di Edenred per il 2023

Numeri su cui riflettere arrivano anche dall'Osservatorio realizzato da **Edenred**, società la cui piattaforma digitale collega oltre 60 milioni di utenti e oltre due milioni di affiliati in 45 Paesi. Attraverso le soluzioni digitali di Edenred le aziende mettono a disposizione dei propri dipendenti degli strumenti per gestire la pausa pranzo, il tempo libero, la cura della persona e la mobilità. Ogni anno l'azienda fotografa lo stato del welfare aziendale nel nostro Paese. Per il 2023, il credito welfare pro capite, ossia la disponibilità media di spesa per ciascun beneficiario, è stato pari a 910 euro. Nel 2022 era stato di 940 euro e nel 2021 di 850. Va detto che il dato del 2022 era influenzato dal provvedimento che a fine anno aveva innalzato il limite di spesa dei Fringe Benefit a 3.000 euro, misura poi non confermata nel 2023. Tornando allo scorso anno, il 54% del campione ha beneficiato di un'erogazione fino a 500 euro, il 19% tra i 500 e i 1.000 euro, il 16% tra i 1.000 e i 2.000 euro, il 6% tra i 2.000 e i 3.000 euro, mentre solo nel 5% dei casi sono stati erogati più di 3.000 euro. Quelli che stanno meglio sono i dipendenti del settore servizi finanziari, che percepiscono mediamente 1.683 euro, seguiti da chi lavora nell'ambito dei servizi professionali con 1.181 euro e nell'immobiliare con 1.117 euro. Per l'industria e il manifatturiero, che rappresentano il campione più ampio per numero di imprese e beneficiari, la quota media è di 693 euro. Che cosa includono, però, i pacchetti welfare? Prevengono i fringe benefit con il 31,8% del totale, seguiti dall'area ricreativa con il 29,5%. Seguono i capitoli della macroarea sociale, come istruzione (19,6%), previdenza integrativa (9%), assistenza sanitaria (5%) e assistenza ai familiari (1,2%), che insieme compongono il 34,8% della spesa complessiva. All'Osservatorio Edenred è abbinato un sondaggio a cura di **Bva Doxa** sul sentiment dei lavoratori, che prende in esame il personale di medie e grandi aziende con almeno 50 dipendenti. Il 42% degli intervistati dichiara che la propria azienda ha adot-

tato un piano di welfare strutturato, contro il 46% che invece non lo ha previsto. La percentuale di coloro che hanno un piano di welfare sale al 53% tra le aziende con oltre mille dipendenti (soprattutto multinazionali), collocate nelle regioni del Nord Italia (46%), nel settore privato (51%). Il 41% dei dipendenti, in particolare, dichiara di ricevere i buoni pasto (per un valore medio di poco inferiore ai 7 euro), che anche nel 2024 si conferma in assoluto il benefit più erogato dalle aziende, seguito da servizi per la salute (31%) e da convenzioni e scontistiche (25%). Proprio il buono pasto, d'altra parte, riveste un ruolo fondamentale nella soddisfazione e nel benessere delle persone: un dipendente su due lo ritiene il benefit più utile per le proprie esigenze, seguito dai buoni benzina (41%) e dai servizi per la salute (38%). I dipendenti che fruiscono di piani di welfare segnalano un elevato benessere lavorativo ed emotivo e si sentono responsabilizzati e apprezzati.

## Lo stipendio da solo non basta più

Anche **SD Worx**, fornitore europeo di servizi HR, ha commissionato nei primi mesi del 2024 un'indagine in 18 Paesi europei, Italia inclusa, per capire come sono composti i pacchetti retributivi e quali sono le aspettative dei dipendenti. I risultati della ricerca, per quanto riguarda i nostri connazionali, dicono che per oltre sei dipendenti su dieci lo stipendio è il fattore più importante nella scelta e nella permanenza lavorativa in un'organizzazione. Allo stesso modo è sempre lo stipendio il motivo principale per lasciare un'azienda. Ci sono però altri fattori da tenere in considerazione per un'azienda che voglia mettere davvero le persone al primo posto. I tipi di compenso più comuni che i dipendenti europei ricevono sono uno stipendio fisso (indicato dall'80,6%), orari di lavoro flessibili (50,3%) e giornate di studio o formazione (39,4%). Un quarto dei dipendenti (24,5%) riceve un salario variabile. Quando si parla di pacchetto retributivo nel complesso, però, sono meno di tre su dieci i dipendenti italiani che si reputano soddisfatti. Nel dettaglio, solo per il 26,5% degli italiani uno stipendio fisso risulta l'elemento maggiormente apprezzabile del proprio pacchetto retributivo. Il 41,8% ha indicato i buoni pasto come una delle forme di compensazione preferenziali, seguiti da orari di lavoro flessibili (36,1%) e dalla copertura delle spese per il carburante (31,2%). Come spiega **Bert De Vriendt**, Country Leader di **SD Worx Italia**: *“La retribuzione non è solo denaro o beni materiali. Agli occhi dei dipendenti contano anche elementi come la flessibilità dell'orario di lavoro e un'atmosfera di lavoro piacevole. Mi piace chiamarlo l'Abc*

*di una politica retributiva: Atmosfera, Benefici e Compenso. Il denaro o i benefici aggiunti non sono le uniche ragioni per cui le persone scelgono o rimangono in un'organizzazione”.* Interessante è anche vedere come i lavoratori italiani giudicano le policy retributive delle proprie aziende: solo tre dipendenti su dieci (30,3%) ritengono che la loro organizzazione fornisca una comunicazione sufficiente sulla politica retributiva e su eventuali modifiche e sono soddisfatti della trasparenza della politica retributiva (la media europea è del 37%). *“La retribuzione rimane un fattore importante nella scelta del datore di lavoro e gioca un ruolo significativo nella motivazione e nella soddisfazione. Assistiamo a un crescente grado di personalizzazione del rapporto datore di lavoro/dipendente. Per questo motivo è importante adattare la propria politica retributiva in modo da soddisfare il più possibile le esigenze specifiche di ciascun dipendente”*, dice ancora De Vriendt. *“Attualmente, solo il 17% dei dipendenti italiani può definire la composizione del proprio pacchetto retributivo, mentre il 50% vorrebbe avere un piano maggiormente flessibile”.*

## Welfare e nuovi paradigmi del lavoro

Come dimostra l'abbondanza di studi e ricerche sul tema, il welfare aziendale è un trend topic per chi si occupa del mondo del lavoro. Dare una lettura univoca delle cause che lo hanno portato al centro dell'attenzione negli ultimi anni non è però facile. Un ultimo spunto di riflessione in questo senso lo offre **Michele Tiraboschi** nel settimo rapporto sul welfare di **Adapt**. La crescente attenzione verso forme di welfare private è spesso stata spiegata, secondo Tiraboschi, come una conseguenza della conclamata crisi del welfare pubblico o come espressione della responsabilità sociale d'impresa, stimolata anche dagli incentivi fiscali. Il coordinatore scientifico di **Adapt**, però, avanza un'altra interpretazione secondo la quale la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane è *“un processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali - e in seconda battuta del legislatore - alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro”.* In uno scenario che da tempo si è allontanato da quello tipico del Novecento industriale, quindi, il welfare aziendale potrebbe essere un elemento integrante di nuovi paradigmi del lavoro e, perché no, un punto di ripartenza per un dialogo proficuo tra le parti sociali, in un percorso verso una società davvero moderna, inclusiva e sostenibile. **F**

## DAL MONDO DEL WELFARE AZIENDALE

### PUNTARE SULLA FORMAZIONE

In un mercato del lavoro sempre più agguerrito, i lavoratori non cercano più solo un salario, ma benefit che arricchiscano la loro esperienza professionale. Ecco allora che la formazione aziendale rappresenta a tutti gli effetti un pilastro essenziale del welfare, perché contribuisce al benessere complessivo dei dipendenti e alla competitività dell'impresa. La formazione è una leva strategica per acquisire competenze sia tecniche che relazionali, che aumenta la sicurezza e la motivazione dei dipendenti. Questo processo genera un circolo virtuoso: dipendenti più competenti e soddisfatti creano un ambiente di lavoro positivo e, di conseguenza, una maggiore produttività. Le aziende, a loro volta, possono potenziare il proprio welfare e attrarre nuovi talenti. Investire nella formazione non è solo un obbligo normativo, spesso previsto dai contratti collettivi nazionali del lavoro, ma una necessità per creare un ambiente lavorativo stimolante e produttivo. Le imprese possono delegare a fornitori esterni o utilizzare voucher defiscalizzati per facilitare l'accesso alla formazione per i propri dipendenti e una risorsa preziosa in questo ambito è **GoodHabitx**, una piattaforma che supporta milioni di professionisti nello sviluppo delle proprie competenze in modo coinvolgente e pratico. Grazie a una vasta gamma di corsi, che spaziano dalla leadership al benessere psicofisico, GoodHabitx consente alle aziende di realizzare percorsi formativi su misura, perfettamente integrabili nelle loro strategie di sviluppo. I lavoratori hanno la possibilità di selezionare corsi che meglio si adattano alle loro attitudini e interessi, accrescendo così engagement e senso di appartenenza all'azienda. Questo approccio favorisce lo sviluppo personale, e contribuisce a costruire una cultura aziendale basata sulla crescita e sul benessere.

### UN BUON ANNO PER COVERFLEX IN ITALIA

**Coverflex** è una startup di welfare aziendale specializzata in retribuzione flessibile, presente sul mercato italiano dal 2023. Obiettivo dell'azienda è fornire ai propri clienti una soluzione integrata e digitale, per gestire i benefit offerti al proprio team in modo facile e trasparente. In poco più di un anno, sono oltre mille, nel nostro Paese, le aziende che l'hanno scelta, dalle Pmi alle corporate. **Chiara Bassi**, Country Manager di Coverflex, commenta: *"Siamo felici di poter collaborare con così tante realtà variegata ed eterogenee per tipologia, dimensione e natura, che operano in maniera virtuosa in settori di mercato molto diversi. I nostri prodotti si adattano alle esigenze di aziende di qualsiasi dimensione, ma in Italia sappiamo di poter fare una grande differenza per le Pmi, che ora più che mai hanno bisogno di soluzioni semplici, fiscalmente efficienti e che abbiano un impatto concreto e positivo sui dipendenti, presenti e futuri"*. Il settore dei benefit sta cambiando, con una crescente personalizzazione dell'offerta. Come spiega **Nuno Pinto**, Chief Business Officer di Coverflex: *"Durante questo primo anno di Coverflex in Italia è stato davvero interessante osservare la risposta del mercato ad una soluzione che ambisce a cambiare il mondo della retribuzione. Resta fondamentale fare un lavoro di educazione sulla retribuzione e sui benefit, sia lato azienda che lato dipendente. Stiamo già lavorando a varie soluzioni supportate dall'IA, che promuovano la trasparenza e l'educazione finanziaria"*.

### TUTTI I VANTAGGI DELL'ESSERE ATTIVI

Dallo scorso ottobre **Wellhub** è il nuovo nome di **Gympass**, una piattaforma per il wellbeing aziendale, in grado di connettere milioni di dipendenti a una rete diversificata di partner per il benessere fisico, emotivo e nutrizionale. In particolare, dopo gli anni della pandemia, Wellhub ha visto ampliarsi la propria rete di oltre il 50% e da semplice *"pass per la palestra"* è diventata una piattaforma di benessere aziendale completa, che offre servizi per il fitness, la mindfulness, la terapia, la nutrizione e il sonno. Oggi il suo Ceo e co-fondatore **Cesar Carvalho** dice: *"Wellhub non è solo una piattaforma, ma un catalizzatore di cambiamenti positivi all'interno delle organizzazioni, in grado di trasformare la popolazione non attiva in dipendenti fisicamente attivi. Inoltre, abbiamo contribuito a far risparmiare alle aziende fino al 35% sui costi di assistenza sanitaria, garantendo che i membri del loro team dispongano dei mezzi adeguati a prendersi cura del loro benessere almeno cinque volte al mese"*.

### OTTIMIZZARE LA GESTIONE DEI PIANI

**DoubleYou** è nata nel 2014 con l'obiettivo di rendere il welfare aziendale accessibile, comprensibile e gestibile per tutti. La società, che dal 2019 fa parte del **Gruppo Zucchetti**, ha lanciato nel 2023 la piattaforma **ZWelfare Artemisia**. Pensata per essere intuitiva, ZWelfare Artemisia è progettata per una gestione efficiente dei piani welfare, che ne assicura la totale spendibilità, evitando residui inutilizzati. Nel 2024 DoubleYou ha realizzato il suo primo Osservatorio Welfare, nato per fornire a chi si occupa di risorse umane uno strumento per comprendere i trend di mercato e allo stesso tempo avere un benchmark di riferimento per inquadrare la propria azienda.

### PENSIAMO ANCHE ALLA SALUTE

**Welion** è la società del **Gruppo Generali** specializzata in programmi di welfare integrato e servizi dedicati alla salute, in grado di offrire soluzioni basate sulle tecnologie più innovative anche grazie alle partnership strategiche avviate dalla società. Tra queste, c'è **Attiva Welfare**, una soluzione multirischio Infortuni e Malattia completamente digitale, destinata alla copertura di dipendenti, amministratori e titolari, realizzata grazie alla collaborazione con **Cattolica Assicurazioni** e lanciata lo scorso settembre. Come spiegano dal management di Generali e **Welion Massimo Monacelli** e **Francesco Bardelli**: *"Oggi, con Attiva Welfare, integriamo la nostra offerta Employee Benefit per le famiglie e la comunità all'interno delle quali esse operano, grazie alla consulenza di valore delle Reti commerciali Generali Italia e Cattolica su tutto il territorio"*.

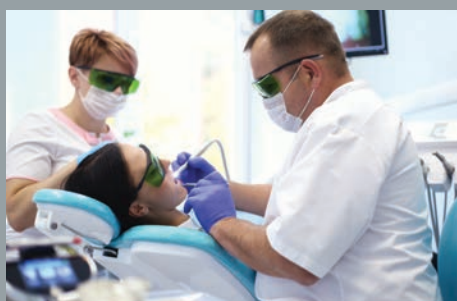
### UN WELFARE CHE GUARDA ALL'INCLUSIONE

**360Welfare** è una società del **Gruppo 360 Payment Solutions**, proprietaria dei marchi **BluBe** e **Yes!Ticket**, brand che offrono soluzioni di welfare aziendale attraverso l'erogazione di servizi quali buoni pasto, buoni acquisto, buoni sociali e piani di welfare. Tra le tante iniziative sviluppate dall'azienda negli ultimi mesi, ne segnaliamo due. La prima è la partnership con **Foorban**, una soluzione

# Il “giusto” equilibrio tra lavoro e famiglia



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



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



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

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

**800 010 333**

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

pensata per mangiare sano in ufficio, un servizio di food delivery specializzato nel fornire pasti equilibrati e nutrienti. La seconda riguarda la sottoscrizione da parte di 360Welfare del *Patto per il Futuro del Lavoro Inclusivo*, un documento proposto da **Valore D** che riporta nove principi chiave per promuovere l'inclusività e la valorizzazione delle diversità nei contesti lavorativi. L'adesione al Patto si inserisce nel più ampio impegno dell'azienda verso la diversità e l'inclusione, confermato dall'ottenimento della Certificazione per la Parità di Genere.

### QUANDO IL WELFARE FA CRESCERE

**Eudaimon** è stata fondata nel 2002 a Vercelli. Curiosa è la storia del suo nome, ripreso dal vocabolo greco eudaimonia, che porta con sé il significato positivo di "felicità" attraverso l'affiancamento dei termini eu, "bene", e daimon, "dèmone" o "piccolo dio". Eudaimon, quindi, nasce con l'idea di fare del bene, di fare la differenza per le aziende, per i lavoratori e per le comunità che girano attorno a loro, e struttura una proposta di welfare aziendale con servizi dedicati sia alle grandi imprese che alle Pmi, oltre che alle associazioni datoriali e ai sindacati. La società è stata acquisita nel 2023 dalla finlandese Epassi, fornitore di soluzioni digitali per l'erogazione e il pagamento dei benefit aziendali, che figura nella lista delle mille aziende con il migliore tasso di crescita tra il 2019 e il 2022, stilata dal Financial Times.

### NASCONO I DISTRETTI DI BENESSERE

**Fitprime** è una piattaforma di welfare aziendale rivolta al benessere della persona, articolata in quattro principali servizi: Fitprime Places, Fitprime Therapy, Fitprime Smart e Fitprime Nutrition. Secondo l'Osservatorio "Wellbeing & Corporate" di Fitprime, quando si parla di welfare le Pmi sono più generose in termini di spesa media per dipendente e contribuiscono a far nascere un wellbeing di prossimità. Come spiega **Matteo Musa**, Ceo e Co-Founder: *"Le Pmi sono in genere follower di aziende più grandi, che operano nello stesso territorio e nel medesimo settore industriale. Nasce così un wellbeing di prossimità, con veri e propri distretti più o meno coincidenti con quelli tradizionali: sono le wellness valley, nelle quali si registra un aumento del benessere non solo di chi lavora, ma dell'intera comunità, mentre per l'azienda aumentano produttività e redditività"*. Il primo di questi distretti del wellness si è creato nella provincia di Belluno, nel distretto dell'occhialeria. La provincia conta 200mila residenti e 70mila lavoratori. La capo filiera della wellness valley veneta è **Luxottica**, che dal 2022 offre ai propri dipendenti i servizi di Welfare & Wellbeing di Fitprime.

### ANCHE L'ASCOLTO È PARTE DEL WELFARE

**Jointly** è una società specializzata nel welfare e corporate wellbeing che offre soluzioni per la genitorialità, per i caregiver, per la salute mentale e per il benessere psico-fisico, tutte fruibili online o di persona, e flexible benefits. Insieme a Modus, un team di professionisti con competenze trasversali che operano nella consulenza per le organizzazioni, nella formazione e nel sostegno alle persone, nei mesi scorsi Jointly ha dato vita all'*Osservatorio Jointly Balance*, un lavoro di analisi di quanto emerso dall'utilizzo dell'omonimo servizio di counseling aziendale offerto da Jointly. Come ha detto **Anna Zattoni**, presidente

di Jointly: *"Il servizio che combina counseling e supporto psicologico alle persone è da considerare parte integrante di una strategia più ampia per ascoltare e comprendere i propri collaboratori e affrontare meglio le nuove sfide organizzative e di business. Le aziende non possono più fingere che tutto sia come prima, oggi il lavoro deve essere organizzato al fine di far star bene i propri dipendenti, perché il malessere ha ripercussioni negative sul modo di lavorare, e sul fatturato dell'azienda stessa a seguire"*.

### UN'ECCellenza RICONOSCIUTA NEL SETTORE

**Noiwelfare** è nata nel 2018 e si propone come partner per le imprese che vogliono intraprendere percorsi di welfare aziendale, sostenendole nella gestione di tutti gli aspetti, dalla consulenza alla realizzazione dei piani di welfare alla formazione del personale. Nel corso degli anni, l'azienda ha ampliato la propria offerta includendo frange benefit, analisi di clima, smart working, servizi fiscali e, più recentemente, la Certificazione della Parità di Genere. Lo scorso ottobre Noiwelfare ha ricevuto il premio Eccellenza dell'Anno nella categoria Welfare Aziendale ai Le Fonti Awards 2024. Il riconoscimento ha premiato l'azienda nell'ambito del welfare e del benessere organizzativo, riconoscendola come eccellenza e leader di settore.

### NON SOLO BENEFIT

*"Ascoltare il cliente e accompagnarlo dall'ideazione del piano welfare fino al coinvolgimento attivo dei dipendenti è un lavoro fondamentale che richiede costanza e dedizione, ma occorre fare uno scatto decisivo. Per massimizzare i vantaggi dell'azienda da un lato e assicurare le migliori ricadute sui dipendenti dall'altro è necessario definire i bisogni reali dei fruitori dei crediti e non solo"*. Sono parole di **Paolo Giacometti**, Ceo di **Welfarebit**, società che fornisce servizi per il welfare aziendale puntando sui concetti di chilometro zero e innovazione. Welfarebit da sempre valorizza i fornitori locali, consentendo al dipendente di mantenere le sue abitudini, con una piattaforma di welfare strutturata per personalizzare al massimo il network a disposizione e che accoglie i fornitori a titolo completamente gratuito. Welfarebit offre anche il servizio Bonus Pubblici. Spiega ancora Giacometti: *"Attraverso un portale integrato alla nostra piattaforma, diamo la possibilità ai dipendenti di conoscere, richiedere e accedere ai bonus a cui possono avere diritto"*.

### OBIETTIVI RAGGIUNGIBILI CON IL WELFARE

**Welfare Group** ha sviluppato una mission articolata e mirata a sostenere le Pmi italiane e il tessuto economico locale attraverso tre obiettivi. Il primo è abbattere il cuneo fiscale per aiutare le imprese a migliorare la competitività, sfruttando normative spesso poco utilizzate dalle realtà più piccole. Il secondo è promuovere il welfare territoriale, supportando artigiani e commercianti locali. Il terzo pilastro è la sostenibilità: un impegno che va oltre il concetto economico, comprendendo la cura per le persone, l'ambiente e le comunità. Welfare Group non si limita alla fornitura di servizi, ma si propone come partner di lungo termine, offrendo consulenza e strumenti specifici per ottimizzare i costi del personale, come frange benefit, welfare aziendale e buoni pasto. L'obiettivo è realizzare soluzioni personalizzate per ogni impresa, favorendo una crescita sostenibile e condivisa.

# Welfare e coinvolgimento: così le Pmi possono trattenere i giovani

*Per difendere gli investimenti in **formazione** dei giovani, trattenerli in azienda e vincere la competizione nella “**guerra dei talenti**”, alle Pmi i “**patti di retention**” non bastano più: devono offrire un sistema di **welfare** mirato sulle esigenze individuali e trovare il modo di far **partecipare** i neoassunti alla vita aziendale.*

di Giorgia Andrei

**C'**è una storia che si ripete costantemente nel nostro Paese: una piccola impresa assume un giovane, lo forma, lo inserisce all'interno del proprio organico, investe su di lui tempo e risorse per disporre di una figura capace di gestire la complessità crescente e di rendere l'azienda competitiva sul mercato.

Poi arriva una grande multinazionale, che con un'offerta economica molto vantaggiosa per il lavoratore, e impossibile da pareggiare per la Pmi, riesce ad accaparrarsi le prestazioni di quest'ultimo. L'azienda si ritrova così, di colpo impoverita e in difficoltà. C'è un modo per evitare questo triste epilogo? Le Pmi, che rappresentano la quasi totalità del tessuto produttivo italiano, ma non possono competere, in quanto a capitali e numeri, con i grandi gruppi o i fondi di investimento, hanno strumenti per cercare di fermare, o per lo meno rallentare, il travaso dalle realtà piccole a quelle più grandi? Il welfare aziendale può essere uno di questi? Ne parliamo con l'avvocato **Francesco Antonio La Badessa**, partner dello Studio Legale **Ichino Brugnattelli e Associati**.

## **Perché oggi le Pmi faticano a trattenere i lavoratori più giovani?**

Il post Covid ha fatto emergere in modo determinante le peculiarità della generazione **Yolo** (*You only live once*) che, consapevole del fatto che si vive una volta sola presenta una rigidità di richieste al suo ingresso nel mercato del lavoro, tra cui flessibilità, smart working e smaterializzazione dei rapporti. Dall'altro lato, però, questa

generazione è la più richiesta dalle aziende, per ragioni anagrafiche, ma anche perché depositaria di conoscenze, in particolare in campo informatico e digitale, che non fanno parte del bagaglio culturale degli over 40. E qui cominciano i problemi: le Pmi puntano moltissimo sulle prestazioni dei ragazzi e li inseriscono nel proprio organico con contratti che prevedono anche la formazione. Ma le aziende italiane, oggi, faticano a reggere l'aggressività finanziaria degli investitori esteri, pur avendo a disposizione strumenti astrattamente idonei a tutelare l'investimento fatto con la formazione dei propri dipendenti.

## **Quali sono questi strumenti?**

Esistono il patto di non concorrenza, che subentra quando un rapporto di lavoro cessa e impedisce, almeno per un periodo, che il lavoratore possa essere assunto da un'azienda che lavora nello stesso campo di quella da cui si è dimesso, e i patti di retention, i quali prevedono che, a fronte dell'investimento sostenuto per la formazione dei neoassunti, questi siano obbligati a rimanere all'interno dell'azienda per un dato periodo di tempo, utile perlomeno per rientrare della cifra spesa dall'imprenditore. Tra questi, poi, ci sono il patto di durata minima garantita, una clausola contrattuale con la quale viene garantita una durata minima del rapporto, durante il quale il lavoratore può dimettersi volontariamente dal rapporto di lavoro anticipatamente solo dietro il pagamento di costose penali, o il patto di prolungamento del periodo di preavviso.

**Non sembra, però, che stiano funzionando...**

Con attori potenti come le multinazionali o i fondi, questi strumenti non sono effettivamente più così validi come un tempo. Se è pur vero che questi patti prevedono penali molto alte, spesso non sostenibili da un privato, va detto che i competitor internazionali hanno capacità di spesa che permettono di superare agevolmente questo scoglio. In altre parole, multinazionali o fondi, sotto forma di welcome bonus, offrono ai lavoratori vincolati dai patti la provvista utile a superare immediatamente l'ostacolo opposto dalle penali. È chiaro che le Pmi si trovano in una guerra ad armi impari, come dei piccoli Davide che non possono che adattarsi alle regole del gioco di Golia.


**Come possono quindi le Pmi difendere il capitale umano di fronte ai grandi colossi dell'economia e della finanza mondiale?**

La parola chiave è coinvolgimento. Abbiamo fatto una ricerca tra le aziende che seguiamo in studio per capire come le piccole realtà possano superare anche questa situazione di svantaggio, posto che i patti di retention sulla carta sono un ostacolo insormontabile. Abbiamo realizzato che ai neoassunti deve essere garantito un coinvolgimento professionale, modificando la filosofia imprenditoriale delle Pmi italiane. I ragazzi hanno bisogno di sentirsi maggiormente coinvolti nelle imprese familiari, nella progettualità imprenditoriale, con percorsi di crescita programmata e predeterminata, sistemi di welfare aziendale mirati alle esigenze individuali, sistemi di retribuzione variabile, che possono essere anche forme di partecipazione diretta in ambito societario, e un cambiamento delle dinamiche di approccio alle fasi decisionali, non più riservate solo ai ruoli apicali, ma anche alle nuove generazioni, che sono iper-appetibili sul mercato. Servono confronto, inclusione e spiegazione delle scelte per il progetto di impresa.

**C'è un altro fattore di cui tenere conto: spesso, sono le stesse Pmi che, guidate dalla seconda o dalla terza generazione di imprenditori, prive dell'ispirazione e del carisma dei predecessori, diventano target per le multinazionali e i fondi esteri. C'è anche un problema di sopravvivenza delle nostre imprese?**

Questo è un processo sfidante: gli strumenti legali e contrattuali del giuslavorismo classico, pur validi nella loro tenuta giuridica, non sono più sufficienti per garantire un futuro all'imprenditoria italiana. Le operazioni di acquisizione sul mercato rischiano di far perdere la qualità e la genialità che hanno fatto grandi le aziende italiane nel mondo. È successo anche nel campo della moda e del design: alcuni marchi italiani, acquisiti da colossi esteri, hanno visto l'estromissione delle figure creative che ricoprivano incarichi apicali, disperdendo tutto il valore generato in decenni di storia. Il cambio di rotta auspicato è quindi necessario anche per non disperdere giovani cervelli italiani nel mondo.

**La strada da intraprendere è chiara, perché allora, il cambio di rotta non avviene così facilmente?**

I vertici delle aziende di oggi, anche da un punto di vista culturale, fanno molta fatica a interloquire con le generazioni più giovani. Non è un sinonimo di scarsa fiducia, ma c'è sempre il timore che l'esigenza individuale, sia essa lo smart working, la flessibilità o il desiderio di maggiori guadagni, li porti comunque a lasciare la barca nel momento di un'offerta più allettante. Sono convinto, tuttavia, che se agli strumenti offerti dal panorama legale si iniziasse a introdurre un cambio di mentalità a livello imprenditoriale, molti giovani si sentirebbero più coinvolti dall'azienda e aderirebbero con entusiasmo a un progetto a medio-lungo termine che possa farli sentire protagonisti e non meri elementi di un ingranaggio. 

**Chi è Francesco Antonio La Badessa**

Laureato in giurisprudenza nel 1996, l'avvocato **Francesco Antonio La Badessa** ha fondato nel 2014 lo studio legale **Pantè - La Badessa**, creando una realtà impegnata nell'assistenza e consulenza legale a favore di aziende e privati in ambito giuslavoristico, commerciale e societario. Nel 2016 è entrato a far parte dello studio legale **Ichino Brugnattelli e associati** di Milano, nel quale converge tutta la struttura e la clientela dello studio da lui fondato. A dicembre 2019 ne diventa socio, facendo valere la propria esperienza in ambito giuslavoristico e di gestione delle problematiche d'impresa, connesse in particolare con la gestione del personale e delle relazioni industriali.



## 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](mailto:info@forme.online).

\* I dati sono stati aggiornati dalla redazione all'11 novembre 2024

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

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 02/2024 | Generalista UCS**  
Dotazione 6.000.000 euro - Sportello scadenza 28 novembre 2024
- **Avviso 04/2022 | Voucher Azienda**  
Dotazione 1.250.000 euro - Sportello scadenza 29 novembre 2024
- **Avviso 03/2022 | Neoassunti**  
Dotazione 800.000 euro - Sportello scadenza 29 novembre 2024
- **Avviso 05/2022 - Studi Professionali**  
Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza 29 novembre 2024
- **Avviso 04/2024 - Diginnova Agile**  
Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 27 giugno 2025
- **Avviso 03/2024 - Forma e Ricolloca**  
Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 28 febbraio 2025

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 20.785.000 EURO**

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

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 59/2024 | Competitività e innovazione**  
Dotazione 4.500.000 euro - Prima finestra scadenza 27 novembre 2024

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 11.500.000 EURO**

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

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

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2024 | Cassa integrazione**  
Dotazione 4.180.983 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](http://www.fonder.it)

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

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 06/2024 | Sportello per tematico Scuola Infanzia Piani Aziendali e Settoriali/Territoriali**  
Dotazione 400.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024
- **Avviso 03/2024 | Sportello per Piani Aziendali**  
Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024
- **Avviso 02/2024 | Sportello per aziende che aderiscono da dicembre 2023 a dicembre 2024**  
Dotazione 400.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024
- **Avviso 01/2024 | Sportello per Piani Individuali (Voucher)**  
Dotazione 810.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | NON DISPONIBILE**

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

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2024 | Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti**  
Dotazione 20.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024
- **Avviso 3/2024 | Politiche Attive**  
Dotazione 20.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024
- **Avviso 4/2024 | Formazione in Paesi Terzi**  
Dotazione 5.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024
- **Avviso 5/2024 | Formazione a sostegno della Green Transition e della Circular Economy**  
Dotazione 20.000.000 euro - Scadenza 4 febbraio 2025

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 135.000.000 EURO**

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

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- Nessuno

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 7.000.000 EURO**

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

Fondo generalista multisettoriale

**AVVISI APERTI**

• **Avviso 01/2024**

Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza 20 dicembre 2024

• **Avviso 02/2024**

Dotazione 135.000 euro - Scadenza 20 dicembre 2024

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 1.600.000 EURO**

**FONDO ARTIGIANATO** | [www.fondartigianato.it](http://www.fondartigianato.it)

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

**AVVISI APERTI**

• **Invito 1 - 2024**

Dotazione 26.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Invito 2 - 2023**

Dotazione 9.180.630 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Invito 1 - 2023**

Dotazione 22.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 21.350.000 EURO**

**FONDO BANCHE** | [www.fondofba.it](http://www.fondofba.it)

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

**AVVISI APERTI**

• **Avviso 1/2024 | Piani aziendali, settoriali, territoriali, individuali e di alta formazione**

Dotazione 17.308.502 - Scadenza 28 febbraio 2025

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 40.204.937 EURO**

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

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

**AVVISI APERTI**

• **Avviso 5/2024 | Conto Sistema**

Dotazione 150.000 euro - Scadenza 30 giugno 2025

• **Avviso 4/2024 | Conto Sistema - Sistema Voucher Studi Professionali**

Dotazione 262.400 euro - Scadenza 31 gennaio 2025

• **Avviso 3/2024 | Conto Sistema - Finanziamento di interventi di Politiche Attive del Lavoro**

Dotazione 150.000 euro - Scadenza esaurimento risorse

• **Avviso 2/2024 | Conto Sistema**

Dotazione 150.000 euro - Scadenza 31 maggio 2025

• **Avviso 1/2024 | Conto Sistema**

Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 20 dicembre 2024

• **Avviso 2/2023 | Conto Sistema**

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 28 novembre 2025

• **Avviso 3/2023 | Conto Sistema Voucher**

Dotazione 200.000 euro - Scadenza esaurimento risorse

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 1.400.000 EURO**

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

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

**AVVISI APERTI**

• **Avviso 04/2024 | Sportello Piccole Imprese**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 12 dicembre 2024

• **Avviso 02/2024 | Medie e Grandi Imprese**

Dotazione 800.000 euro - Scadenza 12 dicembre 2024

• **Avviso 01/2024 | Piani Quadro**

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza 12 dicembre 2024

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 11.500.000 EURO**

**FONDOPROFESSIONI** | [www.fondoprofessionisti.it](http://www.fondoprofessionisti.it)

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

**AVVISI APERTI**

• **Avviso 02/24 | Voucher**

Dotazione 2.300.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 04/24 | Piani formativi one to one**

Dotazione 1.200.000 euro - Scadenza 20 dicembre 2024

**RISORSE STANZIATE 2022 | 6.149.300 EURO**

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

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

**AVVISI APERTI**

• **Nessuno**

**RISORSE STANZIATE 2022 | 2.000.000 EURO**

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

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

**AVVISI APERTI**

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

Dotazione 52.500.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2024

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 7.000.000 EURO**

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

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

**AVVISI APERTI**

• **Nessuno**

**RISORSE STANZIATE 2022 | 4.230.000 EURO**

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

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

**AVVISI APERTI**

• **Nessuno**

**FINANZIAMENTI DELIBERATI 2022 | 44.000.000 EURO**



## Da collega a capo: come gestire il cambio di ruolo?

Gli **avanzamenti di carriera** sono transizioni professionali impegnative e devono essere gestite con pratiche e strumenti *ad hoc*, soprattutto nei casi in cui comportano l'attribuzione di un ruolo manageriale.

L'**HR** ha un **ruolo determinante** nell'affiancare la persona che da **"professional"** deve diventare **"leader"**.

a cura di Giorgia Andrei

**I**L GRUPPO CEGOS, NATO IN FRANCIA NEL 1926, È UNO DEI PRINCIPALI PLAYER INTERNAZIONALI NEL LEARNING & DEVELOPMENT. PRESENTE IN ITALIA DALLA FINE DEGLI ANNI CINQUANTA, HA L'OBIETTIVO DI ACCOMPAGNARE LE PERSONE NELLO SVILUPPO DELLE PROPRIE COMPETENZE E NEL PROPRIO PROCESSO DI CRESCITA PROFESSIONALE.

Quest'ultimo, in particolare, può riservare ostacoli e difficoltà: le promozioni, infatti, sono transizioni professionali impegnative e richiedono pratiche e strumenti ad hoc per essere gestite, soprattutto nei casi in cui comportano il passaggio da "collega" a "capo". Come spiega **Alessandro Reati**, HR Business Practice di **Cegos Italia**: *"Un buon professional non è automaticamente un buon manager e tale passaggio non implica solo una modifica del titolo, ma anche un cambio di prospettiva e responsabilità. Si richiedono skill di-*

*verse, come la capacità di prendere decisioni difficili, gestire i conflitti e ispirare e motivare il gruppo, interpretando al meglio la cultura aziendale. Oggi, infatti, emerge la necessità di persone in grado sia di portare innovazione nel ruolo che di comprendere e promuovere modelli organizzativi sempre più complessi e trasversali".* In queste situazioni un ruolo cruciale è innanzitutto quello dell'HR, che deve, come dice ancora Reati, *"aiutare i singoli e le organizzazioni a interpretare i cambiamenti e trasmettere le competenze di gestione corrette"*. Come? Seguendo i sei suggerimenti proposti proprio da Cegos:

- sostenere il manager nella comprensione della sua nuova job position, stabilendo una chiara distinzione da quella precedente, incoraggiandolo nello sviluppo dell'Intelligenza Emotiva. Impiegare strumenti di va-

## IDEE & STRUMENTI

lutazione di quest'ultima, poi, aiuta a identificare le aree di miglioramento;

- sostenere il manager nell'elaborazione di un piano di ingresso e consolidamento nel ruolo, sviluppando action plan chiari e flessibili per i collaboratori. Ciò implica assicurarsi che sia consapevole delle risorse a sua disposizione e che abbia l'accesso a strumenti per sviluppare strategie;
- ricordare al neopromosso che, ora più che mai, rappresenta l'azienda e il suo successo dipende dal comportamento dei colleghi. È, quindi, importante, incoraggiarlo a creare un ambiente dove la fiducia sia al centro delle dinamiche professionali;
- promuovere il dialogo organizzativo, richiedendo al manager di mantenere una comunicazione chiara, proattiva e regolare anche con il proprio supervisore e il dipartimento HR, per anticipare e risolvere eventuali problematiche e migliorare l'efficacia complessiva;
- invitare il New Manager a favorire l'uso di strumenti per migliorare la comprensione reciproca e la comunicazione infragruppo, promuovendo un contesto inclusivo e rispettoso della diversity, anche con l'aiuto della formazione continua;
- incoraggiare il manager a stabilire obiettivi SMART (Specifici, Misurabili, Achievable – raggiungibili, Realistici e Temporizzati) e promuovere feedback tra-

sparenti e costruttivi, assicurandosi che non siano interpretati come troppo ambiziosi, per evitare stress e burn out.

L'appoggio della funzione HR al "New Manager" è strategico da subito, perché il modo in cui un New Manager si presenta e agisce nei primi giorni può definire il tono del suo mandato. Da parte del neopromosso darà quindi fondamentale stabilire una comunicazione regolare per valutare le necessità del team e aggiornarsi sulle politiche aziendali, collaborare su progetti di sviluppo e partecipare alle iniziative HR, rispettare e seguire le procedure e le politiche di gestione del personale e ottenere feedback e suggerimenti su come migliorare dall'HR stesso. *"Essere accettato, ascoltato, compreso e quindi ricordato sono le quattro tappe di accreditamento del leader per essere seguito"*, conclude Alessandro Reati. *"Fidarsi dell'HR per evitare errori comuni e lavorare, invece, per un rapporto di collaborazione, sono elementi essenziali per il successo nel nuovo ruolo e per arrivare a sviluppare una leadership sostanziale. È il contatto autentico e costante con le persone che permette di comprendere la visione aziendale, capire la situazione organizzativa, tenere ben presente sempre la propria funzione e perfezionare costantemente se stessi e ciò che non funziona per la propria affermazione e quella dell'organizzazione"*.

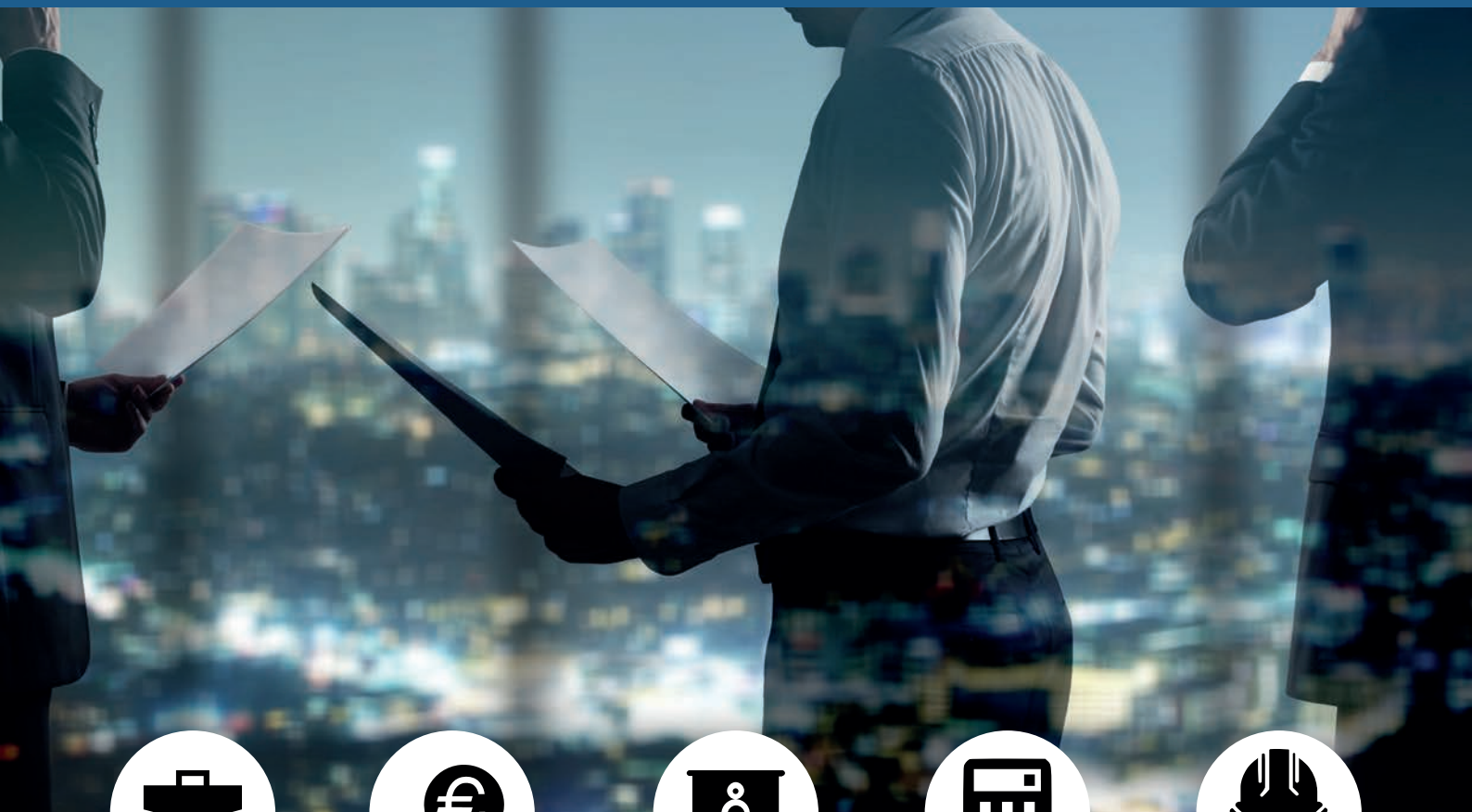
## Formare per assumere in Regione Lombardia

**"Formare per Assumere"** è un bando promosso dalla **Regione Lombardia**, in base alla Deliberazione della Giunta Regionale del 30 novembre 2022. Il bando, che ha l'obiettivo di favorire l'occupazione attraverso incentivi economici legati alla formazione dei lavoratori ed è rivolto a imprese con sede operativa in Lombardia, iscritte al Registro delle Imprese, enti del Terzo Settore e lavoratori autonomi con Partita Iva attiva, prevede voucher per la formazione e incentivi occupazionali. Nel primo caso si tratta di un contributo massimo di 3.000 euro per coprire i costi della formazione del lavoratore assunto, formazione che deve essere fornita da enti accreditati e durare almeno 40 ore. L'incentivo occupazionale è riconosciuto per assunzioni a tempo indeterminato, determinato (minimo 12 mesi) o apprendistato. L'importo varia in base all'età, al genere del lavoratore e al tipo di contratto, con valori che vanno da 1.500 a 8.000 euro. Le domande devono essere presentate entro

il 13 dicembre 2024 tramite il portale "Bandi Online" della Regione Lombardia. L'erogazione dei voucher e degli incentivi avviene a rimborso, previa verifica delle spese sostenute e della documentazione richiesta. I datori di lavoro devono dimostrare il mantenimento del lavoratore per almeno 12 mesi. Per la consulenza, progettazione e gestione della formazione relativa al bando ci si può rivolgere a **Gruppo RTS**, che offre questi servizi attraverso il partner **Arbra**.



**Sistema Impresa Trapani, l'associazione delle imprese e dei professionisti della provincia di Trapani, opera nel panorama politico sindacale provinciale delle organizzazioni datoriali per tutelare le imprese associate e offrire loro assistenza sindacale e servizi reali.**



**Assistenza sindacale**



**Servizi alle imprese**



**Formazione professionale**



**Consulenza del lavoro fiscale e agevolata**



**Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**

**Sistema Impresa Trapani si occupa di commercio, turismo, credito, formazione, lavoro e relazioni sindacali, internazionalizzazione, osservatorio istituzionale, studi economico-sociali, asseverazione sistemi di gestione sicurezza e molto altro.**

**Uno staff di professionisti sempre pronto ad accogliervi e a rispondere alle vostre richieste**



**SISTEMA IMPRESA  
TRAPANI**

**Sistema Impresa Trapani**

Via Ugo Bassi, 25 - 91100 Trapani  
Tel. 0923 1987686 - 379 170108  
info@sistemaimpresatrapani.it  
www.sistemaimpresatrapani.it

## Una piattaforma per ridurre il mismatch

**Yliway** (crasi di *Your Life's Way*) è una piattaforma digitale che integra ricerca del lavoro, formazione, networking e sviluppo del business, configurandosi come un hub di interconnessione. Nell'intenzione dei suoi promotori rivoluzionerà il panorama professionale contribuendo a ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Come spiega **Andrea Cinosi**, fondatore e Ceo di Yliway (nella foto): *"Per ridurre il mismatch è necessario investire nella formazione continua e nello sviluppo delle competenze ed è ancora più importante individuare in maniera dettagliata tutte le cause del mismatch: divergenza geografica e di settore, regolamentazioni del mercato del lavoro e flessibilità, problemi demografici, barriere alla mobilità e immigrazione. Il futuro della formazione deve orientarsi verso modelli più ibridi, flessibili e personalizzati, sfruttando tecnologie innovative come il microlearning e le certificazioni agili, per rispondere rapidamente alle esigenze di un mercato in continua evoluzione"*. In un mercato affollato, Yliway si distingue per i servizi che offre in maniera integrata in una sorta di ecosistema digitale: funzionalità di e-learning, videoconferenza, messaggistica avanzata e strumenti per favorire la crescita professionale, la generazione di contatti e la visibilità aziendale. In un unico ambiente digitale si possono incontrare lavoratori, studenti, professionisti, aziende e formatori per soddisfare i loro bisogni. *"L'integrazione di tante funzionalità, molte di esse già presenti singolarmente sul mercato, oltre a consentire all'utente di utilizzare funzionalità note e già apprezzate, ci ha permesso di svilupparne altre assolutamente inedite perché frutto dell'integrazione tra funzionalità che mai hanno interagito prima nella stessa piattaforma"*, conclude Cinosi.



## Opportunità per i giovani pugliesi

È partito a metà ottobre e si concluderà a marzo il percorso formativo gratuito **AWS re/Start**, che **Amazon** offre ai ragazzi tra i 18 e i 25 anni residenti in Puglia, con l'obiettivo di formarli nel campo del cloud computing. L'iniziativa è nata in collaborazione con l'Accademia del Levante, ente di formazione in ambito Ict presente a Bari dal 2006 e, come ha detto **Tejas Vashi**, Global Lead di AWS re/Start, *"crea un circolo virtuoso in cui giovani talenti possono avviare carriere di successo nel cloud computing e le aziende possono accrescere il proprio vantaggio competitivo attingendo a questa forza lavoro qualificata, e le comunità locali prosperano grazie alle nuove opportunità lavorative"*. Il programma, dedicato a giovani pugliesi che si trovano in situazioni di disoccupazione o inoccupazione, sup-

porta questi ultimi nell'acquisizione di competenze e li presenta, alla fine del corso, ad aziende del settore Ict interessate ad assumerli. **Tindaro Ceraolo**, presidente di **Accademia del Levante**, spiega: *"L'obiettivo del corso è formare figure entry-mid level con competenze cloud, networking, cybersecurity, database e Python. La figura uscente possiede skill trasversali preziose per le aziende, e riesce a garantire efficienza, connettività, sicurezza e alte prestazioni di reti, infrastrutture digitali, database e applicazioni. In questo corso abbiamo unito le competenze specifiche del Cloud Technician con quelle del Network Administrator, avvalendoci delle piattaforme **Aws** e **Cisco NetAcad** per tutte le attività pratiche. Siamo entusiasti di portare questa opportunità nel nostro territorio"*.

# Le aziende migliori per i “colletti blu”

Ecco la classifica di **Great Place to Work Italia** delle **15 migliori aziende italiane** in cui lavorare secondo il parere espresso da oltre **10 mila operai**.

a cura di Greta Gironi

**L** 77% DEGLI OPERAI ITALIANI, COLLABORATORI IN UNA TRA LE 15 ORGANIZZAZIONI D'ECCELLENZA DELLA MANIFATTURA TRICOLORE, AFFERMA DI LAVORARE IN UN ECCELLENTE LUOGO DI LAVORO CON UNA DIFFERENZA DI BEN 25 PUNTI PERCENTUALI RISPETTO ALLE ALTRE AZIENDE ANALIZZATE (52%). È uno dei dati principali che emergono dalla 3ª edizione del ranking *Best Workplaces for Blue Collar 2024*, stilato da **Great Place to Work Italia** ascoltando e analizzando i pareri espressi da oltre 10mila blue collar, impiegati in 50 realtà produttive dell'industria manifatturiera italiana. Ma quali sono i temi chiave che caratterizzano i migliori luoghi di lavoro secondo gli operai italiani? In primis un grande orgoglio rispetto al prodotto realiz-

zato o al servizio offerto alla clientela, rafforzato da un coinvolgimento diretto nel processo produttivo che è in grado di alimentare un forte senso di orgoglio e appartenenza nei confronti del proprio lavoro, spesso con un'intensità pari o superiore a quella dei colleghi che operano in ufficio e che hanno un contatto meno diretto con le fasi di sviluppo e realizzazione del prodotto.

Un secondo elemento che mostra un trend molto simile riguarda la capacità delle persone di provare un senso di orgoglio quando vedono cosa sono in grado di realizzare: nei contesti aziendali virtuosi della manifattura italiana, dove viene valorizzata l'eccellenza del lavoro manuale, l'88% degli operai dichiara di provare

**Le 15 migliori aziende Best Workplaces™ for Blue Collar 2024**

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

1	Mondelez
2	AbbVie
3	Johnson & Johnson
4	Andriani
5	ARD Raccanello
6	Gruppo Unox
7	Industrie De Nora
8	Tesya Group
9	La Marzocco
10	Eli Lilly
11	Gruppo Sapio
12	Mazzoleni
13	Vimec
14	Endress+Hauser Sicestherm
15	Davines Group

www.greatplacetowork.it

un senso di grande orgoglio professionale nel vedere realizzato, fatto e finito, il prodotto finale, con una differenza di +8 punti percentuali rispetto ai white collar (80%). Ma quali sono le realtà dell'industria manifatturiera più virtuose secondo gli operai? Sul podio troviamo, al primo posto, **Mondelez**, realtà protagonista nel panorama dell'industria alimentare che opera in oltre 150 paesi nel mondo. Seguono poi **AbbVie**, organizzazione biofarmaceutica globale, basata sulla ricerca incentrata sul paziente e fortemente orientata all'innovazione per avere un impatto significativo sul-

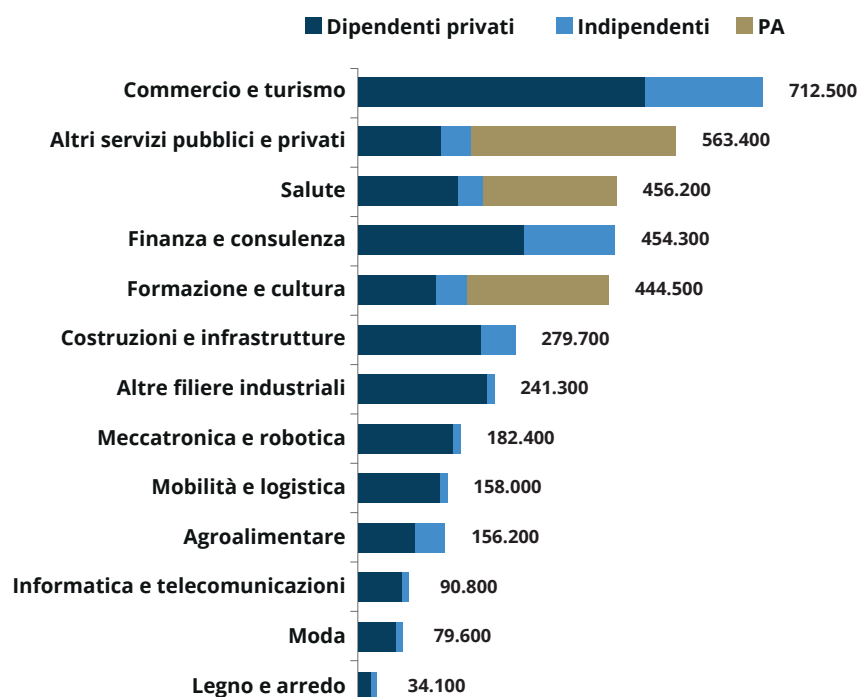
la vita delle persone, e **Johnson & Johnson**, che offre prodotti e soluzioni per la salute delle persone di tutto il mondo, focalizzandosi su tutto lo spettro dell'innovazione nell'healthcare, grazie al segmento farmaceutico e a quello dei dispositivi medici. La presenza di organizzazioni del settore farmaceutico e delle biotecnologie rappresenta la grande novità dell'edizione 2024 del ranking Best Workplaces for Blue Collar con i collaboratori di queste ultime che, mediamente, godono d'inquadramenti contrattuali e condizioni di lavoro significativamente migliori.

## Excelsior: domanda di lavoro trainata dal replacement e dal Pnrr

L'aggiornamento del rapporto del Sistema Informativo Excelsior "Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028)" permette di conoscere le stime sugli andamenti futuri del mercato del lavoro, in termini di fabbisogni espressi dal settore privato e dalla PA. A seconda dello scenario di previsione si stima un fabbisogno occupazionale complessivo compreso tra 3,4 e 3,9 milioni di unità per il periodo 2024-2028. Questa stima è una somma della "expansion demand" e della "replacement demand". La prima di queste due componenti evidenzia gli andamenti legati alla tendenza dell'economia, mentre la seconda quelli legati al turnover dei lavoratori. I dipendenti nel settore privato rappresenteranno il 60% del totale (quota media degli scenari), i dipendenti pubblici avranno un'incidenza del 23%, mentre gli indipendenti copriranno il 17%. Poco meno di tre quarti della domanda deriverà dai settori dei servizi, inclusa la pubblica amministrazione, con un fabbisogno stimato tra circa

2,6 e 2,9 milioni di unità tra il 2024 e il 2028. Nei settori industriali, la richiesta varierà tra 793mila e poco più di 900mila di unità. In agricoltura, la domanda di lavoro sarà più ridotta, con circa 74mila unità nello scenario meno favorevole e 92mila unità nello scenario positivo. Dai dati Excelsior risulta

che l'11% delle aziende italiane ha avviato sperimentazioni nell'uso di tecnologie legate all'Intelligenza Artificiale, ma solo il 4,2% per quanto riguarda gli strumenti "core". La quota di utilizzatrici sale al 20,2% (11,3% per le applicazioni "core") per le aziende con più di 50 dipendenti. Per quanto ri-



Il fabbisogno occupazionale tra il 2024 e il 2028 per settore/filiera (fonte Excelsior, Unioncamere)

## STUDI & STATISTICHE

guarda i lavoratori immigrati, si stima nel periodo 2024-2028 un fabbisogno di circa 640mila immigrati nei settori privati, pari a oltre un quinto di quello stimato per il quinquennio. Il fabbisogno di personale straniero dovrebbe incidere maggiormente nell'agricoltura (35%) e nell'industria (28%), e a livello di filiera nella moda (45,7%), mobilità e logistica (33%), agroalimentare (32,1%), legno e arredo (29,9%) e

costruzioni e infrastrutture (29,4%). Il rapporto evidenzia un futuro mercato del lavoro italiano caratterizzato da una domanda di lavoratori trainata dal replacement dei pensionati e dagli investimenti del Pnrr, con alcuni elementi sfidanti come l'invecchiamento della popolazione, il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e la necessità di adeguamento alle nuove tecnologie come l'IA.

## La geografia italiana degli stipendi

Il divario retributivo in Italia si conferma ampio e articolato, come rivela il nuovo "Geography Index" dell'Osservatorio **JobPricing**, giunto alla decima

edizione. Questo studio annuale analizza le differenze salariali tra le varie aree del Paese, fornendo una fotografia aggiornata delle disparità retributi-

2024	REGIONE	RGA 23	INDICE 24	INDICE 23	2023
1	Lombardia	34.033 €	108,2	108,5	1
2	Lazio	32.720 €	104,1	105,0	2
3	Trentino-Alto Adige	32.560 €	103,6	102,8	4
4	Liguria	32.317 €	102,8	104,3	3
5	Piemonte	32.171 €	102,3	102,0	5
6	Emilia-Romagna	31.861 €	101,3	102,0	6
7	Valle d'Aosta	31.555 €	100,4	101,0	7
8	Veneto	31.334 €	99,7	100,1	9
9	Friuli-Venezia Giulia	31.197 €	99,2	100,1	8
10	Toscana	30.643 €	97,5	96,9	10
11	Marche	29.163 €	92,8	93,6	11
12	Umbria	28.907 €	91,9	92,5	13
13	Abruzzo	28.881 €	91,9	92,9	12
14	Campania	28.361 €	90,2	89,5	14
15	Puglia	28.191 €	89,7	88,4	18
16	Sardegna	28.022 €	89,1	88,5	15
17	Molise	27.865 €	88,6	88,4	17
18	Sicilia	27.786 €	88,4	88,5	16
19	Calabria	27.297 €	86,8	86,4	19
20	Basilicata	26.664 €	84,8	84,5	20

La classifica degli stipendi medi in Italia per regione  
(fonte Osservatorio JobPricing)

ve nel settore privato. Nel 2023, la media della Retribuzione Globale Annuale (Rga) a livello nazionale si attesta a 31.442 €, ma solo una parte del Paese supera questo valore. Infatti, appena 7 delle 20 regioni e 35 delle 107 province italiane presentano stipendi medi superiori alla media nazionale, dimostrando come la distribuzione dei redditi vari significativamente a seconda della zona geografica. La Lombardia, come negli anni precedenti, si conferma la regione con le retribuzioni più elevate, seguita da Lazio e Trentino-Alto Adige, quest'ultima che scalza la Liguria, spingendola al quarto posto. In cima alla classifica provinciale, Milano continua a

primeggiare con una Rga media di 37.661 €, seguita da Bolzano e Trieste, che si scambiano le posizioni rispetto allo scorso anno. In crescita anche Siena, che avanza di ben 10 posizioni, pur rimanendo appena sotto la media nazionale. Un aspetto interessante emerso dall'analisi è che alcune province, come Bolzano, Belluno, Terni e Benevento, mostrano livelli retributivi più alti rispetto ai capoluoghi di regione di appartenenza. Questo dato sottolinea come le opportunità lavorative ben remunerate non si concentrino solo nei centri economici più noti, ma siano distribuite anche in aree meno prevedibili del Paese.

## Lavoratori sempre più stanchi in cerca di cambiamento

Quasi un dipendente italiano su 3 (30%) dichiara di aver cambiato o di voler cambiare lavoro a causa di una crescente stanchezza legata alla propria occupazione. Lo afferma l'ultimo studio di **GoodHabitZ**, piattaforma internazionale per la formazione aziendale. L'indagine, condotta in collaborazione con **YouGov**, ha preso in esame un campione di più di 1.000 dipendenti italiani, sottolineando una nuova preoccupante evidenza sullo stato della loro salute mentale. Se già nel 2023, come rivelava una precedente ricerca di GoodHabitZ, il 70% dei lavoratori era a rischio burnout, oggi, dagli ultimi dati emerge che poco più di 1 su 2 (55%) si definisce soddisfatto del proprio percorso lavorativo. Mentre sempre più persone hanno cambiato o stanno valutando di cambiare lavoro per motivi di insofferenza verso la propria mansione (30%). La percentuale tocca particolarmente i più giovani e cresce per la fascia under 44, raggiungendo il 34% contro il 28% degli over 45. Un altro aspetto interessante emerso dallo studio riguarda il contesto lavorativo in cui questa sensazione si manifesta: la condizione di stanchezza verso il proprio lavoro è più marcata nei grandi contesti aziendali, dove altresì la ricerca di una remunerazione migliore gioca un ruolo cruciale nel desiderio di cambiamento. Il dato sullo stipendio lascia, inoltre, spazio a un'altra riflessione importante: sebbene la stanchezza giochi un ruolo cruciale tra chi ha agito o desidera dare una svolta alla propria carriera, il motivo principale del cambiamento per la maggior parte degli intervistati è di na-

tura economica. Il 40% dei lavoratori, infatti, è in cerca di una maggiore soddisfazione remunerativa, una percentuale che sale al 44% tra gli under 44. Seguono ragioni di natura personale: il 25% dei dipendenti ha compreso di essere in cerca di un percorso professionale più adatto alle proprie attitudini, mentre il 26% sogna un vero e proprio cambio di vita. La percentuale evidenzia un crescente bisogno di allineare la carriera alle proprie aspirazioni personali, particolarmente sentito nella fascia dei millennial e Gen Z.





# Appuntamento a Bologna per Ambiente Lavoro 2024

Dal **19 al 21 novembre** si tiene a **Bolognafiere** la manifestazione che da oltre trent'anni si occupa di **salute e sicurezza** sui **luoghi di lavoro**.

Tra i temi trattati dagli oltre 200 convegni in calendario: sostenibilità aziendale, dispositivi di protezione, rischio climatico e gestione di diversità e inclusione.

a cura di Giorgia Andrei

**D**A OLTRE TRENT'ANNI AMBIENTE LAVORO, SALONE DELLA SALUTE E SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO RAPPRESENTA UN MOMENTO DI APPROFONDIMENTO SU TEMI FONDAMENTALI, CHE RICHIAMANO A BOLOGNA ENTI, ISTITUZIONI, ESPERTI, DOCENTI, RESPONSABILI DEI SERVIZI DI PREVENZIONE E PROTEZIONE, MANAGER, CON L'OBIETTIVO DI SVILUPPARE UNA COSCIENZA COLLETTIVA, BASATA SULLA CULTURA DELLA PREVENZIONE, LA CUI CARENZA HA SPESSO, ANCORA OGGI, CONSEGUENZE DRAMMATICHE.

L'edizione 2024 si tiene dal 19 al 21 novembre e si aprirà con il convegno inaugurale *"Infortuni mortali e plurimi sul lavoro: analisi delle esperienze, effettività delle strategie preventive e gestione coordinata degli interventi in emergenza"*, organizzato da **Regione Emilia-Romagna** e **Inail**. Particolare attenzione sarà

poi riservata alla profonda connessione che lega la tutela della salute alle politiche ambientali e, in generale, alla sostenibilità aziendale. Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, i cambiamenti climatici sono la più grave minaccia alla salute globale e il loro impatto sulle attività lavorative è così rilevante che i rapporti degli enti governativi, relativi agli effetti dei cambiamenti climatici sulla salute pubblica, considerano i lavoratori una popolazione particolarmente vulnerabile. È quindi necessaria una formazione specifica che renda maggiormente consapevoli e informati i lavoratori sui nuovi gravi rischi e sulle modifiche delle attività lavorative che possono riuscire a ridurli. Anche sul fronte delle misure di prevenzione, è inevitabile mettere in atto un cambiamento delle prassi lavora-

## EVENTI & MOMENTI

tive, così come è fondamentale lo sviluppo di nuove tecnologie che rendano i dispositivi di protezione individuale sempre più performanti e adatti alle nuove condizioni di lavoro.

### FOCUS SUI DISPOSITIVI DI PROTEZIONE INDIVIDUALE

Proprio ai Dpi e al loro fondamentale ruolo in termini di sicurezza, **Ambiente Lavoro** ha dedicato una delle iniziative speciali: *“Sicur Labor”*. Tutelare la sicurezza degli operatori con tutte le soluzioni che la tecnologia offre in fatto di Dpi e garantire il massimo comfort attraverso l’abbigliamento da lavoro, sono i due temi al centro dell’iniziativa, che vedrà il coinvolgimento di produttori su scala internazionale. Nell’area workshop, dedicata ai dispositivi contro i rischi biologici utilizzati nei laboratori di analisi, in ambito alimentazione e sanità, ai dispositivi respiratori e alle calzature di sicurezza, si svolgeranno anche incontri one to one, tra aziende e distributori. Sempre in tema Dpi, a Bologna si parlerà anche di dispositivi di protezione smart, che ricevono, trasmettono e reagiscono ai dati che processano e che hanno posto nuove criticità in tema di responsabilità e doveri del datore di lavoro. Se ne discuterà, in particolare, il 20 novembre nel workshop

organizzato da **FORMart** dal titolo *“L’IA a presidio della sicurezza sul lavoro: Smartdpi e profili di personal data protection”*.

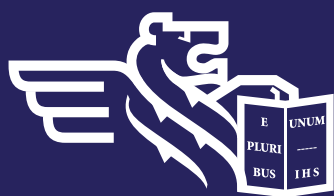
### SAPERNE DI PIÙ SUL RISCHIO CLIMATICO

Sempre il 20 novembre è in programma il convegno *“Climate Risk & Safety”*, organizzato da **Studio Piccaglia** in collaborazione con **Galileo Ingegneria**. L’obiettivo dell’evento è fornire, alle diverse figure aziendali, un approfondimento sul tema del rischio climatico e del suo impatto sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori. Dall’analisi di un case history, il confronto si concentrerà sull’adeguatezza delle misure attualmente adottate nelle aziende, riprendendo il discorso sui dispositivi di protezione, che dovrebbero diventare anche di prevenzione. Di più ampio respiro, infine, sarà il convegno *“Safety Sensei - I rischi del 2044: un salto nel futuro”*, organizzato da Ambiente Lavoro in collaborazione con **Tharsos**. L’iniziativa coinvolgerà anche aziende come Coesia, Granarolo, Faac Automation, Stellantis e l’Università degli Studi Bologna e affronterà quelle che sono considerate le grandi sfide del futuro del lavoro: ricambio generazionale, evoluzione climatica e tecnologica, gestione della diversità e dell’inclusione.

## I bisogni dei lavoratori di oggi alla Conferenza Internazionale di Adapt

Si intitola *“What Do Workers Want, Today?”* la Conferenza Internazionale di **Adapt**, in programma dal 4 al 6 dicembre al Centro Congressi Giovanni XXIII di Bergamo. Come si evince dal titolo, la kermesse mira a fornire una piattaforma per riflessioni e contributi sulle attuali esigenze dei lavoratori. L’evento si concentrerà sulla dimensione collettiva del lavoro e sui fattori che rimangono importanti per valorizzare il lavoro delle persone, promuovere la realizzazione personale e l’identità professionale e creare mercati del lavoro sostenibili e inclusivi. Come ricordano in Adapt, *“oggi il lavoro presenta una realtà sempre più frammentata, rendendo sempre più difficile dargli un senso. Le trasformazioni nei processi produttivi e nell’organizzazione del mercato del lavoro, insieme ai cambiamenti culturali nel rapporto tra lavoro e persone, nonché alle più ampie evoluzioni strutturali all’interno della società, hanno complicato l’identificazione e la comprensione dei bisogni e delle preoccupazioni urgenti dei lavoratori”*. L’evento è organizzato in collaborazione con la **World Employment Confederation** e la **Cielo Laboral Network**.





**SISTEMA IMPRESA**

**LA CONFEDERAZIONE  
DELLE IMPRESE  
E DEI PROFESSIONISTI**



lavoro  
formazione  
internazionalizzazione  
attività sindacale  
credito

**WWW.SISTEMA-IMPRESA.ORG**

## Il lavoro di domani: se ne è discusso in Sardegna con i Consulenti del Lavoro

**I**L XXIV CONGRESSO REGIONALE DEI CONSULENTI DEL LAVORO DELLA SARDEGNA, SI È TENUTO IL 17, 18 E 19 OTTOBRE 2024 PRESSO LE STORICHE TERME DI SARDARA E HA RAPPRESENTATO UN'IMPORTANTE OCCASIONE DI CONFRONTO SU TEMI DI ATTUALITÀ PER I PROFESSIONISTI DEL SETTORE. ORGANIZZATO DAI CONSIGLI PROVINCIALI DEI CONSULENTI DEL LAVORO DI CAGLIARI, SASSARI, ORISTANO E NUORO, CON IL PATROCINIO DELLA CONSULTA REGIONALE DELLA SARDEGNA, IL CONGRESSO HA AFFRONTATO I TEMI LEGATI ALLE NUOVE SFIDE DEL LAVORO DI DOMANI TRA TRADIZIONE E INNOVAZIONE, METTENDO IN EVIDENZA LE NUOVE OPPORTUNITÀ CHE LA DIGITALIZZAZIONE, L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E I CAMBIAMENTI NORMATIVI OFFRONO ALLA PROFESSIONE DEL CONSULENTE DEL LAVORO. Tra i tanti temi trattati, vi sono stati l'evoluzione normativa in materia di controlli sul lavoro e difensivi, il lavoro sportivo, le nuove sanzioni previdenziali, nonché l'impatto dell'Intelligenza Artificiale nel mondo del lavoro e la privacy. Il congresso ha rappresentato inoltre un'occasione per approfondire il ruolo del Consulente del Lavoro in un mercato in continua evoluzione, le agevolazioni per le assunzioni, e gli strumenti operativi messi a disposizione dall'Inps. Da segnalare l'intervento di "Formazione Emozionale" sponsoriz-

zato da Gruppo RTS, tenuto da Enrico Bertolino, comico, intrattenitore e formatore, dal titolo "Cambia che ti passa: Change Management in pillole" che ha concluso la giornata di giovedì 17 ottobre. Tra i relatori erano presenti esperti del settore, tra cui Luca Carratti, Luca de Compadri, Vincenzo Silvestri, Ester Dini, Stefano Sassari, Michele Donati, Carlo Nocera, Sergio Giorgini, Beniamino Scarfone e Rafaele Sanna Randaccio, oltre a rappresentanti delle istituzioni come Marina Calderone, Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, e Rosario De Luca, presidente nazionale dei Consulenti del Lavoro.



## Lavoro e AI nel roadshow The Exchange di ManpowerGroup

Ha preso il via a Fiorano (MO) a settembre il Road Show "The Exchange Road to the Annual Conference 2025", il tour lanciato da **ManpowerGroup Italia** che porta esperti, economisti, leader d'azienda e startup a dialogare sulle nuove tendenze che stanno rimodellando il mondo del lavoro.

Trieste, Torino, Napoli e Roma sono le altre tappe dell'iniziativa che rappresenta un percorso di avvicinamento all'appuntamento annuale di ManpowerGroup Italia. Ogni tappa è dedicata a una delle azioni incluse nel Primo Manifesto sugli impatti dell'Intelligenza Artificiale sull'impresa del futuro, il documento presentato alla prima Annual Conference di ManpowerGroup lo scorso maggio. "Questa iniziativa rappresenta per ManpowerGroup

Italia un passo fondamentale nel confermare la nostra vicinanza alle aziende in un momento di grande trasformazione", ha dichiarato **Daniela Caputo**, Direttrice Sales, Marketing & Innovation di ManpowerGroup Italia.

"Essere al fianco delle imprese significa non solo supportarle nell'affrontare i cambiamenti ma anche fornire loro gli strumenti per comprendere le opportunità e i rischi che queste evoluzioni possono comportare. Attraverso questo tour vogliamo creare un dialogo aperto e costruttivo, portando il Manifesto nelle diverse realtà locali. Questa iniziativa ci consente di far conoscere in maniera concreta gli impegni di cui ci siamo fatti portavoce per promuovere un mondo del lavoro a misura di persona".

# Quando la felicità è una competenza

La nuova edizione del libro

**“Chief Happiness Officer. Il futuro è delle organizzazioni positive”**

è stata aggiornata per dare visibilità ai progetti conclusi sul campo e per proporre una riflessione ancora più attuale sulla diffusione e l'adozione della cultura positiva nel mondo del lavoro.

a cura di Greta Gironi

**I**N SEGUITO ALLA ORMAI RISAPUTA E DIMOSTRATA RICERCA CHE IL MODO IN CUI È ORGANIZZATA L'ATTIVITÀ PRODUTTIVA ESERCITA GRANDI CONSEGUENZE SULLA FELICITÀ DI CHI LAVORA E SULL'AZIENDA STESSA, È NATA DA TEMPO LA FIGURA DEL CHIEF HAPPINESS OFFICER.

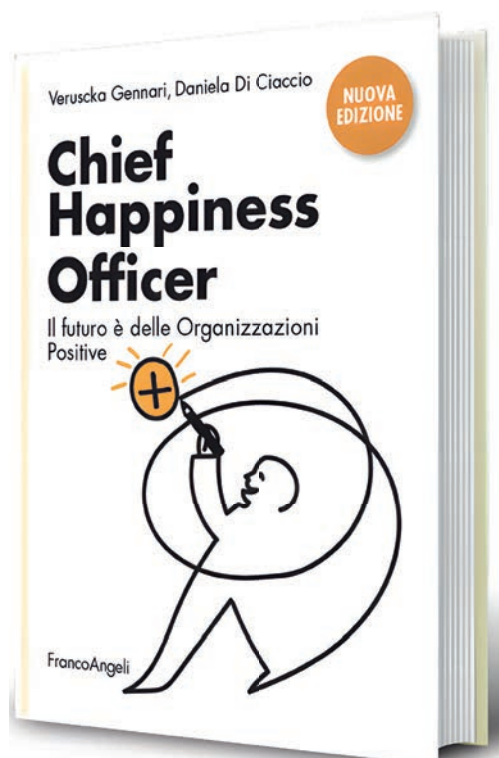
Ma chi è il *Chief Happiness Officer*? Quali competenze deve possedere? Perché sta diventando una delle figure professionali più centrali per il futuro delle organizzazioni? Quali strumenti può utilizzare per portare la scienza della felicità al lavoro? Questa nuova edizione del libro è aggiornata per dare visibilità ai progetti conclusi sul campo e proporre una riflessione sempre “up to date” sulla diffusione e l'adozione della cultura positiva nel mondo del lavoro. Il libro propone un approccio metodologico integrato capace di guidare il **Cho** nella trasformazione positiva delle culture organizzative e lo sostiene nel dialogo tra processi, comportamenti e cultura, per generare coerenza e fare del benessere una solida strategia organizzativa. Il Cho è per questo un “Complexity Thinker” con una profonda comprensione dei sistemi sociali e un attento sguardo agli scenari futuri. Ha accesso ad un'abbondante conoscenza di pratiche e di strumenti validati dalla ricerca sul campo, che permette di sperimentare e avviare concretamen-

te il processo di trasformazione positiva degli ambienti di lavoro in cui agisce.

### Chi lo ha scritto

Sociologa, imprenditrice, insegnante yoga e ricercatrice, **Daniela Di Ciaccio**, è stata HR manager, consulente e formatrice, progettando strumenti e metodologie per lo sviluppo di persone e organizzazioni. Dal 2012 si è dedicata alla ricerca e alla sperimentazione di pratiche spirituali e modelli integrati per il cambiamento positivo. Nel 2015 ha fondato, insieme a **Veruscka Gennari, 2BHappyAgency**.

Filosofa, divulgatrice, trainer e studiosa, Veruscka è stata co-fondatrice e ha guidato la sede italiana di **Six Seconds**, network mondiale di Intelligenza emotiva applicata, lavorando come consulente al fianco di aziende, manager e team. Nel 2013 ha inaugurato la fase 3.0 della sua vita: è diventata mamma, si è specializzata in neuroscienze e Scienza della Felicità e nel 2015 ha fondato con Daniela 2BHappyAgency.



### Titolo

**Chief Happiness Officer**  
*Il futuro è delle organizzazioni positive*  
Autrici **Daniela Di Ciaccio** e **Veruscka Gennari**  
Editore **Franco Angeli, 2022**  
Argomento  
**Organizzazione aziendale**

## La formazione come strumento per anticipare i tempi

**N**ELL'ERA DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE, L'ATTUALE FORMAZIONE È ANCORA EFFICACE? QUALI LE SFIDE PEDAGOGICHE? SONO QUESTE LE DOMANDE A CUI CERCA DI RISPONDERE IL LIBRO "OLTRE LA FORMAZIONE", A CURA DI ANDREA GRANELLI E NICOLA SPAGNUOLO, EDITO DALL'HARVARD BUSINESS REVIEW.

In un mondo che cambia, la scelta di cosa apprendere dipende non solo dai problemi dell'oggi ma anche da ciò che servirà domani. Se poi il mondo è in piena trasformazione, questo fatto si fa ancora più cogente. Per cui un aspetto fondamentale, quasi una preconditione, per affrontare in modo corretto il potenziamento delle nostre competenze e attitudini è rafforzare il nostro sguardo al futuro. Questa capacità non è però banale e non va data per scontata; come ci ricorda Seneca, "se non conosci il porto d'approdo, nessun vento è favorevole". Dobbiamo dunque riattivare e trasformare il nostro sguardo verso il futuro per rendere possibile un comportamento non solo reattivo ma anche proattivo e fare in modo che tutta l'organizzazione sia coerente con questo cambio di sguardo. E ciò vuol dire anche saper ri-arrivare al passato, in modo non nostalgico ma creativo. Soprattutto la formazione, nella sua ricerca ossessiva di novità, modernità ed effetti wow ha dimenticato molti contenuti e format educativi che continuano ad essere



non solo utili ma particolarmente necessari. È da questo dialogo tra passato e futuro, ma con i piedi ben piantati nel presente, che può emergere un nuovo approccio alla formazione aziendale che renda i saper trasferiti non solo cool ma anche efficaci e soprattutto traducibili, memorabili e transdisciplinari, qualcosa di più che non una semplice aggregazione di silos mono-disciplinari.

### Hanno detto

"Apprendere per le organizzazioni significa puntare sul capitale umano. E quindi creare e incorag-

giare l'apprendimento continuo, considerare gli errori possibili come opportunità di apprendimento, come occasione per valorizzare ogni singolo contributo, per considerare l'esperienza una fonte continua di apprendimento. Per questo abbiamo deciso di intitolare il libro 'Oltre la formazione', perché la formazione è uno strumento di per sé neutro, ma se inserito in una strategia mirata e lungimirante, siamo certi essere uno strumento molto efficace. Noi non vogliamo parlare solo dello strumento formazione, ma del contesto culturale e strategico in cui viene utilizzato".

**Nicola Spagnuolo**, Direttore Cfmt

**Titolo Oltre la formazione**

**Autori Andrea Granelli e Nicola Spagnuolo**

**Editore Harvard Business Review, 2024**

**Argomento Formazione**

« Sono conscio dello stato della mia **ignoranza** e pronto a **imparare** da chiunque **indipendentemente dalla sua qualifica** »

*Isaac Asimov, scrittore e divulgatore scientifico statunitense*

## Si può raggiungere la felicità attraverso il lavoro?

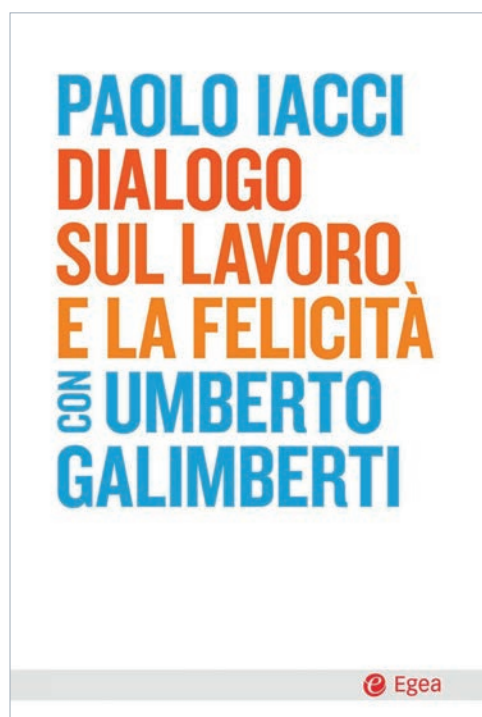
**L**AVORO È UNA VIA PER LA FELICITÀ O UNA MALEDIZIONE A CUI È IMPOSSIBILE SOTTRARSI? NASCE DA QUESTA DOMANDA IL DIALOGO TRA PAOLO IACCI, ESPERTO DI RISORSE UMANE, E UMBERTO GALIMBERTI, FILOSOFO, ACCADEMICO E PSICOANALISTA, SU UN TEMA CHE OGGI PIÙ CHE MAI TOCCA CIASCUNO DI NOI. PER GLI ANTICHI GRECI IL PRIMO PASSO VERSO LA FELICITÀ CONSISTEVA NEL CONOSCERE LA PROPRIA NATURA PER POTERLA REALIZZARE.

L'attuale mondo del lavoro – regolato dal mercato e basato su logiche di mera efficienza produttiva – impedisce all'uomo di abbracciare la totalità del processo di produzione di cui è parte e di comprendere la valenza etica del suo impiego. A queste condizioni, il lavoro non può essere un mezzo per realizzare il proprio potenziale e raggiungere la felicità.

A partire da richiami letterari e filosofici, la discussione presentata in questo libro non offre facili soluzioni, ma spunti per riflettere sull'attuale sistema di produzione e sugli ostacoli che impediscono all'uomo di realizzare sé stesso ed essere felice.

### Perché leggerlo

Un esperto di risorse umane e un filosofo cercano di rispondere a una domanda sempre più centrale nelle nostre vite: possiamo ancora dare un senso all'esistenza attraverso (o, almeno, durante) il nostro percorso professionale? Destreggiandosi tra echi filosofici e richiami letterari, gli autori si calano in una discussione che non offre facili soluzioni, ma spunti per riflettere sull'attuale sistema economico, sugli ostacoli che impediscono all'uomo di realizzare sé stesso e su quali strade provare a percorrere per invertire una rotta pericolosa, partendo da una ritrovata (e rinnovata) educazione sentimentale.



**Titolo Dialogo sul lavoro e la felicità**  
**Autori Paolo Iacci e Umberto Galimberti**  
**Editore Egea, 2021**  
**Argomento Filosofia**

## Che lavoro faranno i nostri figli?

**A**VETE MAI PROVATO A CHIEDERE AI VOSTRI FIGLI E FIGLIE QUAL È IL LAVORO CHE VORREBBERO? E SE HANNO IDEA DI QUALE PERCORSO SEGUIRE PER RAGGIUNGERLO?

Certo, è difficile avere le idee chiare in questo momento di incertezza, ma le coordinate per orientare figli, famiglie, imprese e istituzioni alla ricerca di competenze green e innovative si trovano ascoltando chi ha dato voce alla propria passione per la sostenibilità, trasformandola in un lavoro. **Anna Marino**,



l'autrice di questo libro, ha selezionato venti profili dalle professionalità molto diverse, dall'energy manager al green fashion designer, e le ha intervistate per rendere le loro voci accessibili e creare una costellazione di lavori della sostenibilità.

**Titolo Il lavoro che vorrei**  
**Autrice Anna Marino**  
**Editore Il Sole 24 Ore, 2024**  
**Argomento Professioni**

## Lavoro dannato e strategie per combatterlo

**I**N ITALIA SONO CIRCA TRE MILIONI I LAVORATORI INVISIBILI, POVERI, IRREGOLARI, QUELLI CHE PUR LAVORANDO NON RIESCONO A PORTARE A CASA UNO STIPENDIO SUFFICIENTE A CONDURRE UN'ESISTENZA LIBERA E DIGNITOSA, QUELLI CHE NON GODONO DI ALCUNA TUTELA E NON POSSONO FAR VALERE I LORO DIRITTI.

Questo libro scritto dall'avvocato **Giampiero Falasca** si occupa di loro ascoltandoli e raccontandone le storie, ma anche chiedendo a esperti, intellettuali, giornalisti, professori,

**Giampiero Falasca**  
**QUESTO NON È LAVORO**  
Storie di lavoro dannato e strategie per combatterlo

rappresentanti sindacali e imprenditori un contributo di idee per combattere il fenomeno del lavoro dannato.

Partendo da una constatazione: tre milioni di persone sono un problema di tutti, che consumatori, imprese e politica non si possono più permettere di ignorare distrattamente.

**Titolo Questo non è lavoro**  
**Autore Giampiero Falasca**  
**Editore Il Sole 24 Ore, 2024**  
**Argomento Lavoro**

## Il travaglio di un tagliatore di teste

**V**OLEVO SOLO DORMIRLE ADDOSSO È UN FILM DEL 2004, DIRETTO DA EUGENIO CAPPUCCIO E LIBERAMENTE TRATTO DALL'OMONIMO ROMANZO DI MASSIMO LOLLI. È STATO PRESENTATO ALLA 61A MOSTRA DEL CINEMA DI VENEZIA. TAGLI DEI POSTI DI LAVORO E CINISMO DEI TAGLIATORI DI TESTE SONO I TEMI DI QUESTO FILM.

**Marco Pressi**, un giovane e benvoluto formatore aziendale, riceve l'incarico dal suo superiore di tagliare 25 posti di lavoro in meno di tre mesi.

Se raggiungerà l'obiettivo, riceverà una promozione con aumento del 30% di stipendio, un premio da 50mila euro e la macchina aziendale, altrimenti anche per lui è previsto il licenziamento.

Marco accetta la sfida, anche se il target è considerato irraggiungibile perfino dal collega esperto in licenziamenti. Al termine del periodo previsto, mettendo in atto tutte le strategie ciniche del bravo "tagliatore di teste", riuscirà però a licenziare solo 24 persone.

**Titolo Volevo solo dormirle addosso**  
**Regia Eugenio Cappuccio**  
**Cast Giorgio Pasotti, Cristiana Capotondi**  
**Genere Drammatico, 2004**



# Punto Sicuro

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



**Iscriviti alla newsletter quotidiana gratuita per essere sempre aggiornato sulle leggi e le normative della sicurezza sul lavoro.**

oppure

**ABBONATI ORA  
ALLA BANCA DATI**

**Annuale: 129€ + IVA  
Triennale: 299€ + IVA**

Prezzi validi fino al 31/12/2024

## Tutto a tua disposizione

Leggi e scarica gli oltre 10.000 documenti presenti nella Banca Dati e nell'archivio di Punto Sicuro.



## Documenta la tua informazione

Usi i servizi di iscrizione e attestazione di lettura per documentare il tuo aggiornamento professionale.



**BANCA DATI PUNTOSICURO: LA MIGLIOR INFORMAZIONE AL SERVIZIO DELLA TUA PROFESSIONALITÀ, A SOLI 35 CENTESIMI AL GIORNO.**

## Strumenti per l'automazione e la robotica

In relazione alla campagna europea 2023-2025 **“Lavoro sano e sicuro nell'era digitale”**, promossa dall'**Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro** per sensibilizzare aziende e lavoratori sull'impatto della digitalizzazione nel lavoro, continuano le pubblicazioni prodotte per riflettere sulle sfide e opportunità delle nuove tecnologie in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Ci soffermiamo sui documenti dedicati al tema più importante della campagna: l'automazione e l'impiego della robotica avanzata con sistemi basati sull'Intelligenza Artificiale.

### Pubblicazioni su automazione e robotica

Queste alcune pubblicazioni, spesso solo in lingua inglese, prodotte per la campagna europea:

- **“Strategie per la salute e sicurezza in un mondo automatizzato”**: una scheda informativa che, nel contesto dell'applicazione delle nuove automazioni, indica che è essenziale comprendere le opportunità, ma anche i rischi e le problematiche di tali tecnologie in relazione alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro;
- **“Automazione dei compiti cognitivi e fisici nel settore dell'assistenza sanitaria e sociale: implicazioni per la sicurezza e la salute”**: una relazione che evidenzia aspetti importanti dell'uso dell'intelligenza artificiale e della robotica avanzata nel settore formulando raccomandazioni per garantire un'adeguata attenzione alla salute e sicurezza nella fase introduttiva dell'automazione delle attività fisiche e cognitive;
- **“Robotica e automazione avanzate: ripercussioni per la salute e sicurezza sul lavoro”**: una relazione che verte sull'automazione delle mansioni fisiche nell'ambito della robotica avanzata e dei sistemi basati sull'intelligenza artificiale, analizzandone gli effetti per la salute e sicurezza sul lavoro;
- **“Automazione delle attività cognitive: conseguenze per la sicurezza e la salute sul lavoro”**: la relazione contiene anche una valutazione dell'attuale stato della ricerca sugli effetti dell'automazione (o semi-automazione) delle attività cognitive e sulle conseguenze per funzioni, attività e settori specifici.

### Case study sull'impatto dell'automazione

L'Agenzia europea ha poi prodotto vari studi di casi

per analizzare l'impatto dell'automazione nel mondo del lavoro con riferimento alla gestione della salute e sicurezza sul lavoro. Ne ricordiamo alcuni:

- “Componenti sollevati da robot collaborativi presso un fornitore del settore automobilistico e industriale (ID1)”
- “Automazione cognitiva e fisica nella linea di produzione di una segheria (ID2)”
- “Ispezione dei prodotti nel settore manifatturiero mediante sistema basato sull'intelligenza artificiale (ID3)”
- “Robot collaborativo per automatizzare la cucitura dei sacchetti nelle forniture automobilistiche (ID5)”
- “Un robot che automatizza la pulizia del letame per mantenere l'igiene negli allevamenti (ID11)”
- “Misure di controllo della qualità dei materiali basate sull'intelligenza artificiale (ID15)”
- “Sistema robotizzato per la pallettizzazione e la depallettizzazione dei prodotti (ID7)”
- “Riduzione del carico di lavoro fisicamente impegnativo mediante la robotica avanzata nello stampaggio a iniezione e nell'estrusione di prodotti in plastica (ID13)”
- “Riduzione del carico di lavoro fisicamente impegnativo nella fabbricazione di prodotti siderurgici mediante l'automazione intelligente (ID12)”.

### Suggerimenti per le aziende

Riportiamo, infine, alcuni documenti di sintesi dell'Agenzia europea che riportano anche utili suggerimenti per le aziende:

- “Automazione delle attività cognitive sul luogo di lavoro mediante sistemi basati sull'IA: casi e raccomandazioni”;
- “Automazione di compiti fisici mediante sistemi basati sull'intelligenza artificiale sul luogo di lavoro: casi e raccomandazioni”;
- “Attuazione di sistemi avanzati di robotica e basati sull'intelligenza artificiale per l'automazione dei compiti: fattori trainanti, ostacoli e raccomandazioni”;
- “Robotica avanzata e automazione: considerazioni fondamentali per l'interazione e la fiducia umane”.



DIRETTORE RESPONSABILE	<b>Laura Elisabetta Reggiani</b> l.reggiani@forme.online
DIRETTORE EDITORIALE	<b>Federico Cellini</b> f.cellini@forme.online
RESPONSABILE DI REDAZIONE	<b>Maria Cecilia Chiappani</b> c.chiappani@fwcommunication.it
IN REDAZIONE	<b>Giorgia Andrei   Virna Bottarelli Cleopatra Gatti   Greta Gironi   Chiara Malla</b>
SEGRETERIA DI REDAZIONE	info@forme.online
HANNO COLLABORATO	<b>Valentina Augello   Luigi Beccaria Romano Benini   Gianluca Caffaratti Mario Cassaro   Andrea Crocioni Francesca Faggioni   Laura Ferrari Mauro Meda   Tiziano Menduto Mario Pagano   David Trotti</b>
PROGETTO E IMPAGINAZIONE	<b>Giovanni Magistris</b>
IMMAGINI	<b>Adobe Stock</b>

PROPRIETARIO ED EDITORE	<b>FW Communication</b> divisione di Fritz Walter srl
-------------------------	--



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

PUBBLICITÀ	info@forme.online
------------	-------------------

DIFFUSIONE	abbonamenti@fwcommunication.it Costo a copia 10,00 €
------------	---

STAMPA	<b>Industrie Grafiche Pacini</b> Via della Gherardesca, 1 56121 Pisa
--------	--

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

<b>4.MANAGER</b> www.4manager.org	<b>1</b>	<b>FORMAZIONE &amp; SVILUPPO</b> www.formazionee sviluppo.com	<b>4</b>
<b>ASFOR</b> www.asfor.it	<b>12</b>	<b>MEGAITALIAMEDIA</b> www.megaitaliamedia.it	<b>110</b>
<b>ATENA</b> www.atenateam.it	<b>74</b>	<b>OM.EN</b> www.euroomen.it	<b>24</b>
<b>ATENA</b> www.atenateam.it	<b>78</b>	<b>RTS</b> www.rts-srl.it	<b>16</b>
<b>C.S. SOLDANI</b> www.centroservisizsoldani.it	<b>62</b>	<b>RTS FONARCOM</b> www.rts-srl.it	<b>42</b>
<b>DCLUB</b> www.dclubsrl.it	<b>68</b>	<b>RTS FONDOLAVORO</b> www.rts-srl.it	<b>20</b>
<b>EBITEN - RTS</b> www.ebiten.it	<b>88</b>	<b>RTS FORMAZIENDA</b> www.rts-srl.it	<b>38</b>
<b>FONDITALIA</b> www.fonditalia.org	<b>II COP.</b>	<b>SISTEMA IMPRESA TP</b> www.sistemaimpresatrapani.it	<b>104</b>
<b>FONDOLAVORO</b> www.fondolavoro.it	<b>IV COP.</b>	<b>SISTEMA IMPRESA</b> www.sistema-impresa.org	<b>104</b>
<b>FORMAITALIA</b> www.acformaitalia.it	<b>III COP.</b>		

## NEL PROSSIMO NUMERO

**IL 2025 SI APRIRÀ PER FORME CON UN APPROFONDIMENTO**

**SU UN TEMA CHE NEGLI ULTIMI MESI HA DOMINATO  
ANCHE IL MONDO HR: L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE.  
COME È ENTRATA QUESTA TECNOLOGIA NELL'AMBITO  
DELLE RISORSE UMANE? QUALI SONO LE SUE  
POTENZIALITÀ E COME STA TRASFORMANDO IL MODO  
DI LAVORARE DEI PEOPLE MANAGER?**



## IN COPERTINA

Anche le aziende meno strutturate mostrano una crescente attenzione verso i bisogni dei lavoratori, ai quali rispondono con un welfare aziendale fatto non solo di elementi economici che integrano il pacchetto retributivo, ma anche di strumenti funzionali alla tutela del benessere psicofisico dei dipendenti.



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



0965 1658080  
327 3622889

## 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 «UNSIIC – 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.