

FORME

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

formazione | lavoro | persone



L'OPINIONE

Tra crollo della
produzione e lavoro
sempre più precario

IL CAPITALE UMANO

Benessere e inclusione
al centro delle
strategie Nestlé

L'ANALISI

Strategie per attivare
gli inattivi

L'INCONTRO

Il lavoro che cambia:
sfide e opportunità

**Orientarsi nel labirinto
del lavoro con le ApL**



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



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



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

SOMMARIO

FORME | NUMERO 31

L'EDITORIALE

5 Donna

di Fritz Walter

L'OPINIONE

6 Tra crollo della produzione e lavoro sempre più precario

di Cesare Damiano

L'INCONTRO

10 Il lavoro che cambia: sfide e opportunità per il futuro

di Laura Reggiani

FORMAZIONE

APPRENDISTATO

16 Formazione e lavoro in un percorso di crescita condivisa

di Laura Ferrari

TURISMO

20 La formazione continua nel turismo e il ruolo di FondItalia

di Massimo Maria Amorosini

MANAGER

24 AI, cybersecurity e Big Data: la sfida dei leader del futuro

di Laura Reggiani

L'ACADEMY

27 Fare formazione soffermandosi sul fare

di Maria Cecilia Chiappani

IMPRESA

30 Imprenditori non si nasce, ma lo si può diventare

di Virna Bottarelli

LEADERSHIP

34 Leadership e apprendimento

di Nicola Spagnuolo

FONDI

36 La gestione delle "Generazioni Digitali" nelle Pmi

di Barbara Pigoli

IL CASO

38 Porte aperte alla sicurezza

di Virna Bottarelli

LAVORO

L'ANALISI

40 Attivare gli inattivi

di Romano Benini

CONTRATTI

46 Contratti a termine e Milleproroghe 2025

di Mario Cassaro

NORMATIVA

49 Dimissioni di fatto e risoluzione del rapporto di lavoro

di Mario Pagano



6 Arrivano dati allarmanti sulla **produzione industriale** e sulla qualità dell'**occupazione** in Italia, sempre più precaria. Senza una **politica industriale** adeguata, il sistema produttivo nazionale rischia il **declino strutturale**.



84 *Le ApL potenziano il proprio ruolo strategico nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e, con il rinnovo del Ccnl di riferimento, rafforzano le tutele dei lavoratori in somministrazione. In un contesto normativo favorevole, contribuiscono ad affrontare criticità come il mismatch e la carenza di competenze.*

IL COMMENTO

52 *Settimana corta: rivoluzione o rischio?*

di Luigi Beccaria

IL RAPPORTO

56 *Fondata sul lavoro domestico*

di Virna Bottarelli

SICUREZZA

58 *Quando la sicurezza è questione di genere*

di Tiziano Menduto

L'INTERVISTA

60 *Sanità tra crisi e futuro: difendere il diritto alla salute*

di Elio Borgonovi e Andrea Crocioni

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

64 *Benessere e inclusione al centro delle strategie Nestlé*

di Laura Reggiani

IL CASO

70 *In Alto Adige treni e bus gratuiti per i dipendenti*

di Laura Reggiani

L'INTERVISTA

72 *Diamo spazio al benessere*

di Maria Cecilia Chiappani

BENESSERE

76 *Salute olistica dei dipendenti? Una visione per crescere*

di Maria Cecilia Chiappani

L'OSSERVATORIO

80 *Performance e felicità dei dipendenti: si può fare!*

di Laura Reggiani

DOSSIER

AGENZIE PER IL LAVORO

84 *ApL: l'occupazione passa da qui*

di Virna Bottarelli

90 *È una questione di competenze*

di Marco Chesi

RUBRICHE

92 ASSOLAVORO INFORMA

96 OSSERVATORIO FONDI

98 IDEE & STRUMENTI

101 STUDI & STATISTICHE

104 EVENTI & MOMENTI

107 PAROLE & PENSIERI

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®

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

di Fritz Walter

Donna

/dòn·na/

sostantivo femminile

1. L'individuo femminile della specie umana

È passata solo una settimana dall'8 marzo e, cercando la parola per questo editoriale, non ho potuto fare a meno di pensare alle donne e alla loro condizione nel mondo del lavoro. Anche quest'anno, il mondo si è tinto di giallo mimosa per celebrare la Giornata internazionale della donna, una ricorrenza che affonda le sue radici nelle lotte operaie del primo Novecento, quando le donne iniziarono a rivendicare diritti fondamentali come il voto, migliori condizioni lavorative e l'uguaglianza di genere, e che nel 1977 le Nazioni Unite hanno riconosciuto come Giornata internazionale per i diritti delle donne, consolidando l'importanza di questa data nel calendario globale.

Eppure, nonostante i notevoli progressi compiuti soprattutto negli ultimi anni, il mondo del lavoro rimane un terreno in cui le disparità di genere sono ancora molto evidenti. Uno dei fenomeni più discussi è il "gap salariale". Questo significa che, le donne, in media, guadagnano meno degli uomini per lavori equivalenti: ricevono infatti, secondo gli ultimi dati Inps, uno stipendio inferiore di circa il 20% rispetto a quelli degli uomini e pensioni più basse fino al 44%. Le cause di questa disparità sono molteplici e complesse. Tra queste vanno citate la segregazione occupazionale, la sottovalutazione delle professioni tradizionalmente femminili e la penalizzazione legata alla maternità.

Diversi studi hanno infatti dimostrato che una quota crescente del divario retributivo di genere è dovuta ai figli. Le madri guadagnano il 3% in meno rispetto alle donne senza figli e il 15% in meno rispetto agli uomini senza figli. Il fenomeno dei salari più bassi dovuti alla maternità è stato definito "penalizzazione della maternità", descrivendo il maggiore svantaggio che le madri affrontano riguardo al guadagno di salari inferiori rispetto a donne senza figli. Uno studio di *Openpolis* segnala, inoltre, che 1 donna su 5 lascia il lavoro dopo la maternità. La mancanza di politiche aziendali inclusive e di supporto alla genitorialità porta infatti ancora oggi molte donne a dover scegliere tra carriera e famiglia. Il part-time "involontario" è un altro fenomeno che colpisce

molte lavoratrici. Spesso, le donne sono costrette a ridurre l'orario di lavoro proprio per conciliare le responsabilità familiari, con conseguente riduzione del reddito e delle opportunità di carriera. Questa scelta forzata alimenta un circolo vizioso, dove la minor presenza sul posto di lavoro viene interpretata come minore dedizione, limitando ulteriormente le possibilità di crescita professionale. Il part-time imposto e non voluto dalle lavoratrici, pesa, secondo quanto emerso dal *Forum Disuguaglianze e Diversità*, per il 16,5% sul totale delle donne occupate contro il 5,6% degli uomini.

Un altro ostacolo significativo è rappresentato dal cosiddetto "soffitto di cristallo", quella barriera invisibile che impedisce alle donne di accedere a posizioni manageriali e di leadership. Nonostante le competenze e le qualifiche, molte donne si trovano ancora oggi bloccate in ruoli intermedi, senza possibilità di avanzamento. In Italia, solo il 23% delle posizioni manageriali è occupato da donne, la percentuale più bassa tra i 35 Paesi europei. Questo fenomeno non solo limita le opportunità individuali, ma priva le organizzazioni di quella diversità di pensiero e di approccio che una leadership equilibrata potrebbe offrire.

Chiudo citando recenti dati di un'indagine di *HeForShe* che ha evidenziato come, secondo più del 75% degli intervistati, ci sia ancora necessità da parte delle aziende di implementare politiche a favore delle donne sul posto di lavoro. Inoltre, un terzo delle donne ha affermato di aver rivisto la propria posizione lavorativa a causa delle politiche aziendali; tra queste, il 45% ha citato la mancanza di flessibilità. Infine, solo il 17% delle donne ha ricevuto un aumento di stipendio nell'ultimo anno, contro il 24% degli uomini. Anche nei ruoli di leadership, la situazione resta critica, con la quota di donne in posizioni dirigenziali scesa al 53% rispetto al 56% dell'anno precedente. È quindi, ora più che mai, fondamentale che governi, aziende e società civile collaborino per abbattere queste barriere. Implementare politiche di parità salariale, offrire servizi di supporto alla genitorialità e promuovere la presenza femminile in ruoli di leadership, sono passi essenziali per costruire un futuro più equo.



Tra crollo della produzione e lavoro sempre più precario

Dati allarmanti sulla produzione industriale e sulla qualità dell'occupazione in Italia.

Senza una politica industriale adeguata, il sistema produttivo rischia il declino strutturale.

di Cesare Damiano

Ametà febbraio l'Istat ha diffuso i dati sulla produzione industriale italiana nel 2024. È il bollettino di una catastrofe. In dicembre, la produzione è crollata del 3,1% rispetto al mese precedente.

Ma è su base tendenziale che il numero si fa davvero impressionante: -7,1% su un anno fa. Percentuale che definisce il risultato di 23 mesi consecutivi di calo della produzione. Allargando l'intervallo di tempo esaminato, in due anni la produzione industriale italiana ha perso il 5,5%. L'indice della produzione industriale - ossia l'indicatore che misura la variazione nel tempo del volume della produzione dell'industria - segna, in novembre, il 94,6 per l'Italia e il 98,3 come media dell'Unione Europea. Dunque, ci attestiamo addirittura sotto la media.

Un sistema industriale troppo debole

Passiamo dalla produzione al fatturato che ne discende. A fine febbraio l'Istat ha diffuso i dati di dicembre 2024.

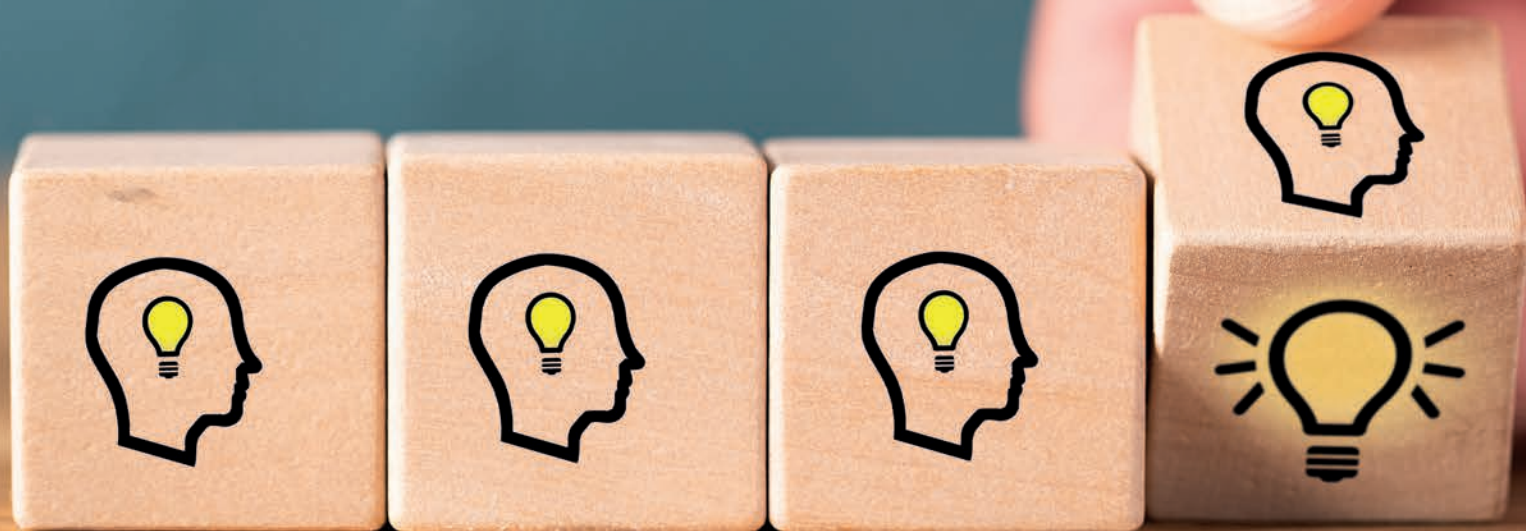
"Nel 2024 si accentua" spiega l'Istituto di statistica "la fase di debolezza del fatturato dell'industria in senso stretto, con una flessione annua dell'indice al netto degli effetti di calendario (-4,3%) più marcata rispetto a quella dell'anno precedente (-0,7%). Anche i volumi registrano dinamiche negative in media annua (-3,2% nel 2024; era -1,2% nel 2023). Su base trimestrale, l'andamento tendenziale del fatturato del comparto industriale nel 2024 è stato caratterizzato da un progressivo peggioramento nel corso dell'anno, con un'evoluzione più negativa per la componente interna. Prosegue invece, nel 2024, la crescita annua del fatturato dei servizi (+1,3% in valore, +0,3% in volume), sebbene in rallentamento rispetto all'evoluzione del 2023 (+3,3% in valore, +1,3% in volume). Anche nel caso dei servizi la dinamica tendenziale nella seconda parte dell'anno ha mostrato un peggioramento, soprattutto nei volumi, in flessione nel terzo e nel quarto trimestre".

Ammortizzatori sociali: settori e aree

Dunque, la situazione è questa: un Paese industriale, il nostro, fortemente indebolito nei suoi fondamentali, con ricadute ovvie e pesanti sul lavoro.

E questo sia dal punto di vista della richiesta di ammortizzatori sociali che, al tempo stesso, sulla profilazione del mercato del lavoro. I numeri descrivono uno scivolamento del nostro tessuto produttivo in una direzione dal dubbio valore. Con ricadute per nulla promettenti sulla qualità del lavoro. Cominciamo dagli ammortizzatori sociali, vedendo i numeri della Cassa integrazione nel 2024 elaborati dal nostro Centro Studi di **Lavoro&Welfare**. Lo scorso anno la richiesta di ore di questo ammortizzatore sociale è cresciuta di oltre il 20% rispetto al 2023, superando i 500 milioni di ore autorizzate. Nell'anno si registrano 7 mesi nei quali la richiesta supera i 40 milioni di ore. In dicembre le ore di autorizzate sono più di 41 milioni; la domanda è diminuita dell'8,92% rispetto al mese di novembre 2024, mentre prosegue la crescita tendenziale che raggiunge quasi il 42% rispetto a dicembre del 2023. Nel complesso, oltre 63 milioni di giornate lavorative sono andate perse. A dire molto è la distribuzione tra i settori produttivi delle ore autorizzate di Cassa integrazione. Nel 2024 è il settore Meccanico quello che richiede più ore: oltre 222 milioni (+40,60%). Seguono il Metallurgico, con oltre 42 milioni di ore (+6,00%); Pelli e Cuoio, connesso alla catena di fornitura dell'Automotive, segna il maggiore incremento con oltre 36 milioni di ore (+128,20%). A seguire i settori Chimico, con oltre 34 milioni di ore (+0,01%), Tessile, con oltre 29 milioni di ore (+52,84%), Edile, con oltre 21 milioni di ore (-2,49%), Legno, con oltre 18 milioni di ore (+21,33%). E poi, c'è il Commercio, con oltre 23 milioni di ore (-6,73%). La distribuzione territoriale ci dà una visione altrettanto esplicita dello stato delle cose. Le regioni con un volume maggiore di richiesta di ore di Cassa integrazione sono: Lombardia con 98.628.351 ore (+22,31%); Veneto

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

con 70.529.922 ore (+35,67%); Emilia-Romagna con 61.786.947 ore (+54,04%); Piemonte con 52.484.729 ore (+61,21%); Toscana con 36.306.776 ore (+48,33%); Puglia con 33.084.509 ore (+32,33%); Campania con 32.712.768 ore (+17,07%).

Peggiora la qualità dell'occupazione

Paradossalmente, in questa situazione, della quale molto si è parlato con toni spesso impropriamente trionfalistici da parte del Governo, l'occupazione è cresciuta. Cosa significa questo?

Il report sull'andamento del mercato del lavoro, sempre del Centro Studi di Lavoro&Welfare, basato su dati aggiornati a settembre 2024, ci dà un'indicazione precisa. Se si osserva, anziché il dato assoluto, la dinamica delle ore lavorate per macrosettori, emerge uno spostamento strutturale dell'economia italiana verso il terziario, a fronte della regressione del manifatturiero. Infatti, se le ore lavorate nel terziario, nel secondo trimestre 2024, sono superiori del 6% al livello del secondo trimestre del 2008, la contrazione nell'industria, rispetto a quello stesso anno, è di circa il 19%. Questi dati ci dicono qualcosa di rilevante in merito alla qualità dell'occupazione, al di là della sua dimensione quantitativa: quelle del terziario sono le attività nelle quali si annidano maggiormente, oltre al nero, il lavoro a tempo, lo

stagionale, il part-time, che è talvolta finto, e le partite Iva che non sono realmente tali. La conseguenza, ovvia, è una diffusione, in molti casi, di salari più bassi. La crescita della stabilità del lavoro è, perciò, in parte più apparente che concreta.

Scenario globale e politica industriale

In sintesi, in una situazione recessiva e stagnante, assistiamo alla crescita di una coorte di lavoratori tecnicamente stabili, ma che si avviano verso l'impoverimento, la fragilità, l'incertezza.

Due sono le questioni, legate entrambe alla politica industriale, che rendono particolarmente preoccupante questo stato delle cose. In primo luogo, lo scenario globale, nel quale l'insieme dell'industria europea attraversa una fase recessiva per la quale non si vedono, al momento, prospettive di un'inversione di tendenza. Perché è l'intera politica industriale dell'Unione che richiede, evidentemente, una revisione. Che deve muovere dalla rimodulazione di quel *Green Deal* che si sta dimostrando debole nell'impostazione rispetto all'aggressività strategica di Cina e Stati Uniti. In secondo luogo, proprio l'integrale assenza di una politica industriale italiana. Non ve n'è traccia. Ed è assolutamente necessario che la sua urgenza venga portata al centro del discorso pubblico. È già tardi e non si può procrastinare oltre. **F**

Chi è Cesare Damiano

Nato a Cuneo nel 1948, è stato Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale nel secondo Governo Prodi ed è ricordato per essere l'artefice del Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro. Dal 2006 al 2018 è stato Deputato della Repubblica eletto nelle liste del PD e dal 2013 al 2018 è stato Presidente della Commissione Lavoro della Camera.

Cesare Damiano svolge oggi attività di ricerca, formazione e consulenza in materia di sicurezza, diritto del lavoro, politiche dell'occupazione, relazioni industriali, contrattazione collettiva, welfare e previdenza, ed è Presidente dell'Associazione Lavoro&Welfare e del Centro Studi Mercato del Lavoro e Contrattazione.





Il lavoro che cambia: sfide e opportunità per il futuro

Francesco Baroni, *Presidente di Assolavoro*, analizza il ruolo delle **Agenzie per il Lavoro** nel mercato italiano, le sfide della **digitalizzazione** e della **sostenibilità**, l'importanza della formazione e le prospettive per un'**occupazione più stabile e inclusiva**.

di Laura Reggiani

Abbiamo incontrato Francesco Baroni, Presidente di Assolavoro, l'Associazione Nazionale di Categoria delle Agenzie per il Lavoro in Italia, che rappresenta e tutela le principali società che operano nella somministrazione di lavoro, nella ricerca e selezione del personale e nella formazione professionale, con l'obiettivo di favorire un'occupazione di qualità, garantendo tutele per i lavoratori e risposte efficaci alle esigenze delle imprese.

Come ci ha spiegato il Presidente Francesco Baroni, attraverso il dialogo con le istituzioni, le aziende e i lavoratori, Assolavoro promuove politiche attive del lavoro, formazione continua e soluzioni per ridurre il mismatch tra domanda e offerta di competenze nel mercato del lavoro.

Qual è il ruolo di Assolavoro nel mercato del lavoro italiano e quali sono le principali sfide che le Agenzie per il Lavoro si trovano ad affrontare?

Assolavoro rappresenta e tutela le Agenzie per il Lavoro e, più in generale, collabora attivamente con tutti gli stakeholder per definire misure, politiche e servizi che favoriscano l'occupazione di qualità garantendo le migliori tutele per le persone, risposte coerenti ai bisogni delle aziende in termini di competenze, professionalità e flessibilità e il rispetto delle regole definite dai policy maker a livello nazionale e regionale. Le Agenzie per il Lavoro, pertanto, si pongono come partner strategici per le imprese e, contemporaneamente, come facilitatori per chi intende entrare o rientrare nel mondo del lavoro, grazie a un sistema di servizi tutti gratuiti per i candidati e per i lavoratori. La somministrazione di lavoro, giova ricordare, garantisce contratti con la retribuzione e le tutele tipiche del lavoro dipendente e rappresenta un baluardo contro il lavoro sottotutelato e irregolare.

Negli ultimi anni il mondo del lavoro è cambiato profondamente. Come le Agenzie per il Lavoro stanno rispondendo a questi cambiamenti?

Operando quotidianamente a fianco di migliaia di imprese di tutti i settori, le Agenzie per il Lavoro rappresentano un osservatorio privilegiato per avere sempre contezza delle novità che prendono forma settore per settore. In particolare, la digitalizzazione e la sostenibilità rappresentano i due driver di cambiamento più impattanti anche per il mercato del lavoro. Le nostre Agenzie sono all'avanguardia sia per rispondere alle esigenze che manifestano le aziende, sia per offrire a

candidati e lavoratori un'esperienza di servizio sempre più basata su sistemi di digitalizzazione e di automazione dei processi. Attraverso la formazione centrata sulle esigenze reali che emergono dal mercato, le Agenzie, inoltre, favoriscono l'aggiornamento delle competenze con corsi che coinvolgono oltre 300mila persone in un anno.

Quali sono le principali tendenze occupazionali che state osservando nel mercato del lavoro temporaneo e somministrato?

Il mercato del lavoro attuale si caratterizza per due fenomeni fondamentali: la decrescita demografica e, quindi, la scarsità di lavoratori e il mismatch di profili professionali, ovvero, il mancato incrocio tra domanda e offerta di lavoro. Il primo fenomeno ha determinato già da tempo una rivoluzione nell'approccio ai processi di ricerca e selezione: sempre più spesso sono i candidati – se muniti delle giuste competenze – a scegliere le aziende. Le imprese, dal canto loro, puntano a fidelizzare sempre di più i talenti e a trattenerli. Il mismatch è un fenomeno complesso che le Agenzie “combattono” quotidianamente, è la vera sfida da affrontare nel mondo del lavoro e vale oltre 40 miliardi di euro. In merito agli andamenti e alle prospettive, il 2025 si preannuncia un anno in salita per l'occupazione, la cui crescita attesa resterà al di sotto dell'1%. In questo, però, le Agenzie hanno dalla loro la grande capacità di adattarsi rapidamente alle esigenze delle imprese. Per quanto riguarda più da vicino il nostro settore, stiamo assistendo ad un aumento dei contratti in somministrazione a tempo indeterminato, oltre uno su tre nel 2024. Contestualmente è invece calata lievemente la quota dei somministrati a tempo determinato. Il mercato del lavoro richiede ora un aggiornamento delle competenze e per questo le Agenzie per il Lavoro sono sempre più impegnate nella formazione mirata.

Il lavoro in somministrazione può essere un trampolino per un'occupazione stabile? Disponete di dati in merito?

Dai dati più recenti risulta che i giovani che entrano nel mondo del lavoro tramite Agenzie accedono prima a un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Inoltre, tre lavoratori su quattro con un contratto a tempo determinato tramite Agenzia trovano una nuova occupazione entro 90 giorni dalla fine del contratto. Ne deriva che la somministrazione è la porta di ingresso privilegiata per l'entrata dei giovani nel mondo del lavoro e offre una stabilizzazione più velo-

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



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

ce e più “duratura”, anche rispetto ai contratti diretti con le imprese. Inoltre, nei casi di cessazione del rapporto di lavoro, chi lavora con le Agenzie trova più spesso e più velocemente un nuovo lavoro.

Le politiche attive del lavoro sono spesso un punto debole in Italia. Cosa si potrebbe fare per renderle più efficaci e quale potrebbe essere il ruolo delle Agenzie per il Lavoro in questo ambito?

Le Agenzie per il Lavoro svolgono un ruolo centrale nell'orientamento, nella formazione e nell'accompagnamento al lavoro e, sempre più spesso, si rivelano fondamentali nel supportare le persone nella gestione delle ormai sempre più frequenti transizioni di lavoro. In quest'ottica, dal rafforzamento della collaborazione con le istituzioni nazionali e regionali potrebbe migliorare ulteriormente la crescita qualitativa e quantitativa dell'occupazione. Le Agenzie, infatti, sono strategiche nel dare una risposta efficace e di valore alle sfide poste dal mercato del lavoro, in quanto mantengono un dialogo quotidiano con le imprese del nostro Paese. La fine del programma Gol, prevista per quest'anno, pone una sfida in termini di continuità delle misure per accompagnare al lavoro quelle platee di lavoratori che, nonostante le dinamiche positive dell'occupazione, rimangono distanti dal mercato per via di specifiche esigenze che richiedono interventi mirati e personalizzati.

Quali sono le competenze oggi più richieste dalle aziende e come le ApL possono supportare i lavoratori nel loro aggiornamento professionale e nel contrastare il fenomeno del mismatch?

Dalle analisi elaborate dal nostro **Osservatorio Datalab** emerge che, con l'innovazione tecnologica in corso, le competenze “digital” risultano largamente richieste. Particolare attenzione sarà data all'impiego dell'intelligenza artificiale, basti pensare che, nel settore dei servizi, circa la metà delle aziende italiane ha già introdotto l'Intelligenza Artificiale nei suoi processi. Nella nostra attività quotidiana di supporto all'incontro fra domanda e offerta riscontriamo anche una richiesta fortissima di competenze legate alle professioni del settore manifatturiero quali, ad esempio, manutentori, operatori di macchine utensili, tecnologi, esperti di supply chain, ecc. Tutte competenze di alto valore che, spesso, non vengono promosse adeguatamente. Le competenze che i lavoratori si troveranno a dover acquisire non sono soltanto tecniche: anche le soft skill, come il problem solving e la capacità di lavoro in team, sono

sempre più ricercate nei candidati. Data, appunto, l'importanza dell'aggiornamento delle competenze richiesto anche per effetto dei sempre più rapidi cambiamenti del mercato del lavoro, le Agenzie hanno potenziato la formazione gratuita dei lavoratori, garantita dal fondo bilaterale di settore **Forma.Temp**. Inoltre, con il rilascio alla fine dei corsi del **Digital Badge** per la certificazione delle competenze acquisite, riusciamo a valorizzare le skills ottenute anche in esito a percorsi di formazione brevi e mirati, assicurandone la portabilità tramite il badge digitale. Nel corso del nostro ultimo evento organizzato a gennaio presso la sede del Supercomputer di Bologna, poi, abbiamo approfondito l'utilizzo delle microcredenziali, un nuovo ulteriore strumento per la rilevazione delle skill dei lavoratori che offrirebbe maggiori modularità, agilità e flessibilità.

La normativa sul lavoro in somministrazione è adeguata ai bisogni attuali del mercato? Ci sono proposte di miglioramento che Assolavoro sta portando avanti?

Con la recente approvazione del Collegato Lavoro sono state introdotte importanti novità che impattano molto positivamente sul settore della somministrazione e che favoriscono ancora di più l'occupazione dei lavoratori tramite Agenzia. Tra le tante novità, ad esempio, la rimozione della causale anche oltre i 12 mesi per l'impiego delle platee svantaggiate e molto svantaggiate. Gli interventi a garanzia di contratti tutelanti sono sempre necessari, in particolare quelli finalizzati a uno snellimento della normativa e che sottolineino il ricorso alla somministrazione come forma di lavoro regolare e sicura. Stiamo naturalmente lavorando su diversi altri tavoli che vanno dall'orientamento all'immigrazione collegata al lavoro, in linea con il piano Mattei. Infine, stiamo immaginando iniziative più efficaci per intervenire nei casi di crisi aziendale.

Si parla spesso di precarietà e scarsa tutela. Come Assolavoro risponde a queste preoccupazioni? Il Ccnl per i lavoratori in somministrazione è uno strumento fondamentale per garantire diritti e tutele. Quali sono le principali novità in questo senso?

Per dare una risposta concreta alle esigenze dei lavoratori, il nostro settore prevede una bilateralità robusta e articolata. Se, da un lato, con il fondo **Forma.Temp** viene garantita la formazione professionale ai lavoratori tramite Agenzia, con l'Ente bilaterale

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 «UNSI C – 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.

Ebi.Temp viene finanziato il welfare di settore oltre alle misure di sostegno per i lavoratori. In questo modo puntiamo a fornire una rete di servizi, assistenza e sostegno al reddito per tutti i lavoratori tramite Agenzia. Inoltre, con la firma dell'Ipotesi di Accordo di rinnovo del Ccnl dei lavoratori in somministrazione, siamo andati a rafforzare e introdurre una serie di misure a riprova che il settore è in grado di affrontare le sfide sempre nuove del mercato del lavoro. Abbiamo puntato a potenziare il welfare sanitario, introducendo delle prestazioni assicurative nuove per un maggior benessere dei lavoratori in somministrazione. È stata anche rafforzata ulteriormente la formazione, quanto mai importante nell'attuale panorama italiano, e che si configura come strumento necessario per il contrasto alla precarietà.

Quali sono le sfide e le opportunità per le Agenzie per il Lavoro nei prossimi anni?

Per le Agenzie, ma in generale per il mercato del lavoro italiano, le sfide più significative riguardano la riduzione del mismatch tra domanda e offerta e la lotta all'inverno demografico attraverso nuove modalità di gestione dei processi di immigrazione e la valorizzazione di tutte le persone inattive. Contrastando, soprattutto, l'esclusione di donne e giovani.

Sarà, inoltre, importante garantire continuità occupazionale ai lavoratori e accompagnare le persone nelle transizioni lavorative per contrastare l'inattività. Tutto questo in un contesto anche globale che sta affrontando le grandi rivoluzioni legate a sostenibilità e digitalizzazione. Per le imprese, oggi, è sempre più importante valorizzare le "green skill", ma anche l'Intelligenza Artificiale, specialmente nell'efficiamento dei processi aziendali. La formazione continua risulta in questo fondamentale, in particolare per quanto riguarda il necessario reskilling dei lavoratori, anche nel caso di crisi aziendali. Assolavoro, con la formazione finanziata dal fondo bilaterale di settore, forma oltre 300mila lavoratori ogni anno, favorendone così la continuità occupazionale.

Per concludere, qual è il suo sogno per il mercato del lavoro italiano del futuro?

Un mercato del lavoro più inclusivo, che favorisca ancora di più le donne e i giovani. Un mercato del lavoro che garantisca a tutte le persone la libertà di scelta del proprio impiego e le relative opportunità di crescita. Un sistema in cui ogni lavoratore possa anche formarsi continuamente, cambiare percorso quando necessario e costruirsi una carriera ricca di soddisfazioni. **F**

Chi è Francesco Baroni

Presidente di **Assolavoro**, **Francesco Baroni** è Country Manager di **Gi Group Holding Italia** con la responsabilità del coordinamento di tutti i business del Gruppo in Italia. In precedenza, ha lavorato per alcune tra le principali società di consulenza e, in seguito, in **Regione Lombardia**. Ha guidato per **Ibm**, come partner della Divisione Global Business Services, progetti di consulenza organizzativa, system integration e outsourcing, in particolare nel settore industriale. Nel 2010 è stato nominato direttore generale della Direzione Industria, Artigianato Edilizia e Cooperazione di Regione Lombardia e nell'aprile del 2013 è diventato direttore centrale Programmazione Integrata e Finanza. È laureato in Ingegneria Meccanica al **Politecnico di Milano**.





Formazione e lavoro in un percorso di crescita condivisa

Il Collegato Lavoro introduce la possibilità di trasformare l'apprendistato di primo livello

non solo in apprendistato professionalizzante,

ma anche in apprendistato di alta formazione e ricerca.

Tale modifica consente di modellare il contratto, nelle sue differenti declinazioni, all'interno di un unico rapporto di lavoro.

di Laura Ferrari

L'apprendistato è un contratto di lavoro a tempo indeterminato finalizzato principalmente alla formazione e all'occupazione dei giovani.

A fronte della prestazione lavorativa, il datore di lavoro si obbliga a corrispondere non solo la retribuzione, ma anche la formazione, con finalità che si differenziano in funzione della tipologia di apprendistato. Le tipologie di apprendistato sono tre:

1 | apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore (*"apprendistato di primo livello"*) che si rivolge ai giovani tra i 15 e 25 anni, finalizzato al conseguimento di un titolo riconosciuto nell'ordinamento scolastico, alternando momenti di formazione in aula e in azienda;

- 2** | apprendistato professionalizzante (*"apprendistato di secondo livello"*) rivolto ai giovani tra i 18 (17 se con una qualifica professionale) e i 29 anni o anche senza limiti di età se percettori di Naspi, finalizzato al conseguimento di una qualifica professionale o all'ottenimento delle competenze specifiche di un mestiere;
- 3** | apprendistato di alta formazione e di ricerca (*"apprendistato di terzo livello"*) tra i 18 e i 29 anni, finalizzato al raggiungimento di titoli di studio di livello universitario o di alta formazione.

Il contratto di apprendistato deve contenere il piano formativo individuale, cioè il documento nel quale sono precisati i contenuti della formazione. Nell'apprendistato di primo e di terzo livello il piano formativo individuale sarà predisposto dall'istituzione formativa con il coinvolgimento dell'impresa.

Le novità del Collegato Lavoro

L'articolo 18 del Collegato Lavoro (Legge 13 dicembre 2024, n. 203) ha introdotto alcune modifiche che riguardano in particolare il contratto di apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, andando a sostituire la precedente formulazione dell'art. 43 comma 9 del D.Lgs. 81/2015.

A seguito di tali modifiche, successivamente al conseguimento della qualifica o del diploma o del certificato di specializzazione tecnica superiore, quindi al termine dell'apprendistato di primo livello, sarà possibile la trasformazione del contratto, previo aggiornamento del piano formativo individuale, non solo in apprendistato professionalizzante, ma anche in apprendistato di alta formazione e di ricerca e per la formazione professionale regionale, secondo la durata e le finalità definite ai sensi dell'articolo 45 del D.Lgs. 81/2015, nel rispetto dei requisiti dei titoli di studio richiesti per l'accesso ai percorsi. Con riferimento alla trasformazione in apprendistato professionalizzante, la durata massima complessiva dei due periodi di apprendistato non può eccedere quella individuata dalla contrattazione collettiva allo scopo di conseguire la qualificazione professionale ai fini contrattuali. Il titolo attribuito all'art. 18 è interessante, perché delinea lo scopo intrinseco della novella: è stato infatti rubricato come *“unico contratto di apprendistato duale”*, proprio per sottolineare la possibilità di gestire il rapporto di apprendistato, nelle sue varie declinazioni, anche legate alle fasi della vita formativa e lavorativa del dipendente, con un unico contratto, rendendo più agevole anche la gestione burocratica dei passaggi da una tipologia all'altra, introducendo così una vera semplificazione.

L'apprendistato “di filiera”

È opportuno leggere la modifica dell'apprendistato introdotta dal Collegato Lavoro in rapporto alla riforma del sistema di formazione tecnologico professionale introdotta dalla L. 121/2024 *“Istituzione della filiera formativa tecnologico-professionale”*.

La riforma istituisce, secondo gli obiettivi del piano nazionale “Industria 4.0”, una filiera formativa tecnologico-professionale, costituita da percorsi sperimentali del secondo ciclo di istruzione, da percorsi formativi degli Istituti tecnologici superiori (Its Academy) e da percorsi di istruzione e formazione professionale e tecnica superiore (Ifs). Le Regioni, attraverso specifici accordi, anche con la partecipazione degli Its Academy, delle università, delle istituzioni di alta formazione artistica, musicale e

coreutica e di altri soggetti pubblici e privati, possono aderire alla filiera formativa tecnologico-professionale e definirne le modalità realizzative, operando nell'ambito delle risorse umane, finanziarie e strumentali previste dalla legislazione vigente. Si può facilmente intuire come l'apprendistato unico duale, nella sua nuova formulazione, si inserisca perfettamente in questo scenario che mira ad introdurre quello che in molti hanno definito un apprendistato “di filiera”, in grado di favorire lo sviluppo di percorsi continui di formazione e lavoro, per rispondere ai bisogni dei giovani ed al contempo delle imprese. Di questa disposizione potranno infatti beneficiare i giovani in uscita dai percorsi secondari superiori (quadriennio di istruzione e formazione professionale regionale e quinquennio di istruzione secondaria superiore statale) e post-secondari (percorsi di istruzione e formazione tecnica superiore) già assunti con contratto di apprendistato di primo livello, allorché volessero continuare gli studi a livello terziario senza rinunciare all'integrazione tra formazione e lavoro in apprendistato. Se per un percorso universitario accademico classico potrebbe essere di più complessa attuazione, nel sistema degli Its Academy l'apprendistato “di filiera” potrebbe invece fornire una soluzione concreta a studenti e imprese, rendendo possibile la continuazione degli studi fino al conseguimento del diploma Its con un unico contratto di apprendistato. Si ha quindi la possibilità di accompagnare il percorso formativo dei giovani attraverso l'instaurazione, in contemporanea, di un unico rapporto di lavoro che avrebbe potenzialmente la durata complessiva di sei anni (quattro per completare il percorso superiore a cui si aggiungerebbero i due per completare l'Its Academy). Un vero e proprio percorso integrato tra il mondo del lavoro e quello dell'istruzione. Questo va a beneficio di chi, al termine del percorso secondario superiore, è già impegnato in un percorso di apprendistato e vuole continuare a studiare mantenendo il lavoro presso l'azienda che fino a quel momento lo ha assunto e formato, ma anche del datore di lavoro che, al termine dell'apprendistato “di filiera”, si troverebbe una risorsa già integrata e con le competenze allineate alle proprie esigenze, innescando un percorso virtuoso di crescita condivisa.

Gli incentivi collegati al contratto di apprendistato

A fronte dell'impegno formativo, al datore di lavoro competono agevolazioni di taglio sia retributivo sia contributivo.

Dal punto di vista contributivo, le aliquote agevolate si differenziano in base alle dimensioni aziendali, distin-

ATENA

società di consulenza e formazione

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

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

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

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

Per informazioni:
info@atenateam.it
030 224070



guendo tra aziende fino a 9 dipendenti oppure sopra i 9 dipendenti. Per le aziende fino a 9 dipendenti la contribuzione dovuta a carico azienda è pari all'1,5% per il primo anno, a cui si aggiunge l'1,61% per il finanziamento della disoccupazione e dei fondi interprofessionali. Dal secondo anno è pari al 3% + l'1,61% e per gli anni successivi al 10% + l'1,61%. Invece, sopra i 9 dipendenti la contribuzione dovuta è del 10% + 1,61% per l'intero periodo. Anche la trattenuta al lavoratore è ridotta e risulta pari al 5,84%. Per l'apprendistato di primo livello vi sono agevolazioni aggiuntive, ossia la riduzione al 5% dell'aliquota contributiva base del 10%. Inoltre, è previsto lo sgravio totale dei contributi a carico del datore di lavoro per il finanziamento della disoccupazione e dei fondi interprofessionali per la formazione continua (1,61%) e l'esclusione dal versamento all'Inps del ticket di licenziamento per recesso da parte del datore di lavoro. È necessario fare attenzione all'applicazione delle agevolazioni in caso di passaggio da una tipologia di apprendistato all'altro. Nell'ipotesi, infatti, di trasformazione del contratto di apprendistato di primo livello nella tipologia dell'apprendistato professionalizzante o dell'apprendistato di alta formazione e ricerca, gli ulteriori benefici si applicano solo ai periodi di lavoro svolti prima della trasformazione, quindi solo per i periodi contributivi relativi alla formazione di primo livello. Dalla data di trasformazione del contratto, l'aliquota di contribuzione a carico del datore di lavoro è sempre pari al 10% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali, cui si aggiunge l'aliquota dell'1,61%. Tale impostazione è stata ribadita dall'Inps con il messaggio n. 285 del 24 gennaio 2025, che a sua volta ha richiamato il messaggio n. 1478 del 10 aprile 2019 in relazione proprio all'ipotesi di trasformazione dell'apprendistato di primo livello in apprendistato professionalizzante (o di secondo livello) e in apprendistato di alta formazione e di ricerca, operata da datori di lavoro

che occupano alle proprie dipendenze un numero di addetti pari o inferiore a 9. L'Istituto ha precisato che le riduzioni di cui all'articolo 1, comma 773, quinto periodo, della legge 27 dicembre 2006, n. 296, trovano applicazione limitatamente ai periodi contributivi afferenti alla formazione di primo livello. È bene rammentare che in caso di mancata formazione ai sensi dell'art. 47, c. 1, d.lgs. 81/2015, per inadempimento del datore di lavoro di cui sia esclusivamente responsabile e che sia tale da impedire la realizzazione delle finalità formative del contratto, il datore di lavoro dovrà corrispondere la differenza tra la contribuzione versata e quella dovuta con riferimento al livello di inquadramento contrattuale di destinazione finale, maggiorata del 100%.

Un'opportunità per creare competenze in azienda

Uno dei problemi del mercato del lavoro di oggi, oltre alla mancanza di candidati, è la difficoltà di trovare le competenze richieste dalle aziende. L'apprendistato può essere uno strumento efficace per compensare il gap di competenze tra ciò che le aziende cercano e ciò che i lavoratori sanno fare, il cosiddetto "skill gap".

In questo scenario, con l'apprendistato, si ha la possibilità di poter formare risorse attraverso un contratto di lavoro agevolato, la cui retribuzione cresce con l'aumento delle competenze, garantendo la copertura contributiva e assicurativa e allo stesso tempo consentendo all'azienda di strutturare un piano formativo allineato alle proprie esigenze di competenze, come fosse un abito su misura. Potremmo dire, in conclusione, che l'apprendistato rappresenta un ponte efficace tra il mondo della formazione e quello del lavoro, facilitando l'occupazione giovanile e allo stesso tempo riducendo lo skill gap.



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 affianca anche l'attività di convegnistica e di scrittura, collaborando con alcune riviste di settore.





La formazione continua nel turismo e il ruolo di FondItalia

*La **formazione su digitalizzazione, sostenibilità, turismo esperienziale ed intelligenza artificiale** come elemento chiave per garantire la competitività e la crescita per le imprese del comparto.*

di Massimo Maria Amorosini*

Negli ultimi cinque anni il settore turistico ha subito una profonda trasformazione. Le sfide globali hanno costretto le aziende del comparto a ripensare strategie, modelli di business e modalità di interazione con i clienti.

Digitalizzazione, sostenibilità, turismo esperienziale e intelligenza artificiale sono oggi temi centrali per il futuro del settore e la formazione continua diventa un elemento chiave per garantire competitività e crescita. Investire nelle competenze dei lavoratori significa migliorare

l'efficienza aziendale, offrire servizi innovativi e rispondere efficacemente alle nuove esigenze del mercato.

Uno strumento strategico per le imprese turistiche

FondItalia, il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua, si presenta come una risorsa essenziale per le aziende del settore turistico che vogliono accrescere le competenze dei propri dipendenti. Fondato da **FederTerziario** e **Ugl**, il Fondo finanzia



progetti formativi a livello aziendale, territoriale e settoriale, rispondendo alle specifiche esigenze delle imprese.

Tra i vantaggi offerti:

- **velocità:** canali di finanziamento con Avvisi FEMI di durata annuale e presentazione di progetti bimestrale;
- **agilità:** gestione digitale tramite la piattaforma Femiweb per la presentazione, concertazione, gestione e rendicontazione dei progetti;
- **flessibilità:** possibilità di formazione in presenza, a distanza, esperienziale, training on the job e coaching, oltre alla formazione obbligatoria prevista dalla legge.

FondItalia protagonista al BTM Italia 2025

FondItalia ha partecipato all'XI edizione del BTM – Business Tourism Management – Italia 2025, tenutosi dal 26 al 28 febbraio alla Nuova Fiera del Levante di Bari, con un proprio stand condiviso con FederTerziario.

La manifestazione, dal tema *“Il viaggio nel viaggio”*, con quasi 50mila presenze e sale conferenza sempre affollate, si è confermata un appuntamento centrale per il settore turistico.

Tra gli argomenti più dibattuti: digitalizzazione, narrazione, sostenibilità, intelligenza artificiale, turismo esperienziale,

extralberghiero e wedding tourism. Durante le giornate della fiera, FondItalia ha realizzato una serie di video interviste, coinvolgendo imprenditori del settore che hanno beneficiato dei servizi del Fondo, nonché rappresentanti di FederTerziario e di enti di formazione che per FondItalia svolgono il ruolo di Enti Attuatori per la presentazione, gestione e rendicontazione dei progetti formativi finanziati dal Fondo. Attraverso queste testimonianze è stato possibile raccontare esperienze dirette di formazione e sviluppo professionale, evidenziando l'impatto positivo che FondItalia ha avuto sulle aziende e sugli operatori del comparto turistico.

Competenze trasversali per lo sviluppo territoriale

L'industria del turismo non si limita solo all'ospitalità e alla ristorazione, ma comprende un insieme più ampio di attività, tra cui la gestione delle infrastrutture, la valorizzazione dei beni culturali e la tutela del patrimonio materiale e immateriale.

Per questo motivo gli operatori del settore devono possedere competenze trasversali, che consentano loro di contribuire attivamente allo sviluppo dell'intero sistema territoriale.

ATENA

società di consulenza e formazione

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

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

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

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

Per informazioni:
info@atenateam.it
030 224070



Dalla conoscenza delle strategie di marketing territoriale alla gestione sostenibile delle risorse, passando per la digitalizzazione e l'innovazione dei servizi, la formazione diventa uno strumento indispensabile per garantire un'offerta turistica integrata e competitiva.

I numeri della formazione nel turismo

Nel corso del 2024, FondItalia ha sostenuto la formazione continua per un numero significativo di imprese e lavoratori del comparto turistico, contribuendo allo sviluppo delle competenze essenziali per affrontare le sfide del mercato.

In totale, 10.591 imprese appartenenti alla filiera del turismo hanno aderito al Fondo e hanno partecipato a progetti formativi finanziati, coinvolgendo 58.582 lavoratori in percorsi di aggiornamento professionale. Le risorse stanziare dal Fondo ammontano a diversi milioni di euro, permettendo l'erogazione di migliaia di ore di formazione in tutta Italia. Per quanto riguarda le regioni con il maggior numero di imprese partecipanti, troviamo al primo posto la Puglia, regione con il maggior numero di imprese coinvolte, con 4.361 aziende e 21.446 lavoratori formati. Seguono la Campania, con 919 imprese e 4.178 dipendenti partecipanti ai corsi, e la Sicilia, con 674 aziende e 4.199 lavoratori coinvolti nei programmi formativi. Alcuni settori della filiera turistica hanno mostrato un particolare interesse per la formazione continua, con un alto numero di imprese e lavoratori coinvolti.

- **Ristorazione con somministrazione:** 4.017 imprese e 26.295 dipendenti hanno usufruito di programmi di aggiornamento per migliorare la qualità del servizio e l'innovazione nel settore.
- **Bar e altri esercizi simili senza cucina:** con 3.213 aziende e 11.381 lavoratori formati, è un altro comparto che ha investito fortemente nella crescita delle competenze.
- **Alberghi:** il settore ricettivo ha visto la

partecipazione di 448 strutture e 6.112 lavoratori in corsi volti a migliorare l'accoglienza e l'esperienza del cliente.

- **Stabilimenti balneari:** 204 imprese e 1.274 dipendenti hanno seguito percorsi di formazione per l'aggiornamento delle competenze nel turismo costiero e balneare.

Questi dati dimostrano come la formazione continua sia un elemento strategico per il settore turistico, garantendo alle aziende la possibilità di rimanere competitive e rispondere alle nuove sfide del mercato. FondItalia si conferma un partner essenziale per la crescita delle imprese e il miglioramento della qualità dei servizi nel comparto turistico. **F**

* **Massimo Maria Amorosini** è un giornalista economico

FILIERA TURISMO ITALIA: UN NUOVO NETWORK PER IL SETTORE

In uno dei panel di **BTM Italia** è stata annunciata la nascita di **Filiera Turismo Italia**, un'associazione che riunisce imprese e professionisti del settore con l'obiettivo di creare un network di opportunità e collaborazione. **Enzo Carella**, presidente e co-fondatore, ha sottolineato l'importanza di questa iniziativa per affrontare le sfide del settore, promuovere il valore delle competenze e sostenere l'innovazione. La creazione di questo network dimostra quanto sia cruciale investire in formazione per garantire la competitività delle imprese turistiche. In questo contesto, FondItalia si conferma ancora una volta come un alleato strategico per il futuro del settore in continua evoluzione. La formazione continua rappresenta sempre di più un pilastro fondamentale per la crescita e la competitività delle imprese e FondItalia, con i suoi strumenti flessibili e accessibili, consente alle aziende di aggiornare le competenze dei propri lavoratori, affrontando con successo le nuove sfide del settore. La nascita di nuove realtà associative, come Filiera Turismo Italia, va nella direzione di rafforzare l'importanza della formazione come leva strategica per l'innovazione e lo sviluppo del comparto turistico.



AI, Cybersecurity e Big Data: la sfida dei leader del futuro

*Parte “**Digital Leap**”, un percorso di alta formazione dedicato alla trasformazione digitale, promosso da **4.Manager** in collaborazione con **Digit'Ed** e **24Ore Business School**. Protagonisti i manager temporaneamente senza occupazione.*

di Laura Reggiani

Si è tenuto a Milano il 28 gennaio un evento organizzato da **4.Manager**, **Digit'Ed** e **24Ore Business School**, dedicato a esplorare il tema dell'innovazione digitale e il valore delle competenze manageriali.

In un contesto in cui le trasformazioni

digitali avanzano a velocità senza precedenti, saper navigare con adattabilità, visione strategica e padronanza delle tecnologie emergenti è cruciale per il successo. Questo quanto emerso in occasione del convegno “*Leader del futuro: le nuove sfide dell'innovazione digitale*”,

occasione in cui è stato anche presentato il nuovo percorso di alta formazione *“Digital Leap, accelerare il potenziale manageriale verso il futuro”*.

Governare i cambiamenti della rivoluzione tecnologica

Fornire ai manager temporaneamente senza occupazione, gli strumenti e le conoscenze per comprendere e governare i cambiamenti dettati dalla rivoluzione tecnologica è l'obiettivo del percorso di alta formazione promosso da 4.Manager, in collaborazione con Digit'Ed e 24Ore Business School.

Partito a fine febbraio, il percorso di alta formazione **Digital Leap** coinvolge 60 manager inoccupati sui temi di Intelligenza Artificiale, Cybersecurity e Big Data, che rappresentano leve strategiche per cogliere nuove opportunità, migliorare i processi e creare ambienti di lavoro orientati allo sviluppo. Eppure, dai dati dell'**Osservatorio 4.Manager** emerge che un'azienda su due segnala la carenza di competenze come ostacolo principale all'utilizzo dell'AI, con forte divario tra grandi e piccole imprese. L'Italia si posiziona agli ultimi posti per mancanza di competenze digitali secondo il Digital Economy and Society Index. Il dato, confermato anche dallo Skills Outlook report dell'Ocse, è alla base della forte difficoltà che le organizzazioni riscontrano nell'affrontare la trasformazione digitale. Da qui l'idea di sviluppare un percorso di alta formazione per fornire una combinazione di competenze tecniche avanzate e soft skill relazionali, necessarie alle imprese per perseguire la competitività e la capacità di innovare in modo sostenibile. *“Nella quarta rivoluzione industriale, la trasformazione digitale guidata dall'AI rappresenta una sfida complessa”*, ha dichiarato **Stefano Cuzzilla**, presidente di 4.Manager, *“ma anche un'opportunità unica da cogliere velocemente. Il successo dipenderà dalla capacità di mantenere l'intelligenza umana al centro del pro-*

cesso di crescita del sistema produttivo. La formazione, l'upskilling e il reskilling delle competenze sono fondamentali per affrontare le sfide della digitalizzazione”.

Una piattaforma di “Skill Intelligence”

Per individuare le reali esigenze delle imprese in termini di domanda di competenze manageriali attuali e future, l'Osservatorio 4.Manager ha sviluppato un innovativo sistema di “Skill Intelligence”.

Si tratta di una piattaforma in grado di monitorare, mappare e prevedere l'evoluzione delle competenze nel mercato del lavoro, a supporto dello sviluppo economico e sociale. Uno strumento di grande interesse che consente di individuare i profili più richiesti e di difficile reperimento, analizzando le correlazioni tra micro-compe-



Stefano Cuzzilla, presidente di 4.Manager

« IL PROGRAMMA NASCE PER FORNIRE STRUMENTI PRATICI E CONOSCENZE STRATEGICHE SU TEMI CHIAVE COME **INTELLIGENZA ARTIFICIALE**, **CYBERSECURITY** E **BIG DATA**, RITENUTI **ESSENZIALI** PER AFFRONTARE LE **TRASFORMAZIONI** IN ATTO NEL **MONDO DEL LAVORO** »

tenze, aree aziendali, settori produttivi, digitale e green. *“L'Italia sta affrontando sfide molto complesse, ma con il suo mix unico di talenti creativi e tecnologici offre un terreno fertile sia per l'adozione di modelli organizzativi basati sulle competenze, sia per sfruttare l'intelligenza artificiale al servizio delle nostre tante produzioni di pregio. Molte nostre filiere sono pronte ad abbracciare il paradigma delle competenze anche integrando l'AI generativa nei processi di generazione e rigenerazione delle competenze manageriali e tecniche, grazie alle quali potremo recuperare il*

gap tecnologico e le distorsioni del mercato del lavoro provocate dalla crisi demografica” ha dichiarato **Giuseppe Torre**, responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager. *“Nell'era dell'AI, per un'azienda il capitale umano qualificato è il principale asset su cui costruire la propria competitività. Il nostro compito è formare persone che siano in grado di gestire le sfide digitali di domani, tornando ad essere risorse qualificate ed essenziali per le aziende”* ha concluso **Mario Vitale**, Chief Sales & Business Development Officer di Digit'Ed. **F**

+30% DI INVESTIMENTI IN AI, MA MANCANO LE COMPETENZE

Per affrontare le trasformazioni imposte dall'Intelligenza Artificiale, 4.Manager evidenzia, nel suo ultimo rapporto sull'Intelligenza Artificiale, la necessità di un nuovo paradigma che metta al centro la formazione continua, una leadership forte e una cultura aziendale orientata all'innovazione. Questi fattori sono cruciali per sbloccare il potenziale dell'IA, 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'IA 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'IA. 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 IA, 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. Per colmare questi gap, 4.Manager mette a disposizione delle parti sociali un sistema di **“Skill Intelligence”**, basato sull'analisi di quasi mezzo milione di offerte di lavoro e dati provenienti da **Inps**, **Sviluppo Lavoro Italia** e dal sistema europeo **Esco**. Questo strumento consentirà alle aziende di identificare i bisogni formativi e progettare percorsi mirati per affrontare l'evoluzione tecnologica.





Fare formazione soffermandosi sul fare

L'evento **"Cirfood District Academy: l'approccio sensoriale all'apprendimento"**

*ha ufficialmente avviato la nuova proposta formativa connessa al cibo e al suo valore, anche nella crescita professionale delle persone, nell'innovativa rete del **Cirfood District di Reggio Emilia**.*

di Maria Cecilia Chiappani

Esperienza diretta, pratica concreta, percezioni sensoriali: elementi che si fanno strada nell'evoluzione della formazione aziendale.

Da questa consapevolezza **Cirfood**, realtà di spicco nel panorama della ristorazione collettiva, ha lanciato la propria **Cirfood District Academy**. Un polo dedicato alla formazione esperienziale e pensato per supportare sia la formazione interna sia le imprese, i professionisti e gli studenti del territorio nello sviluppo di nuove competenze attraverso un approccio innovativo, fondato su cibo e alimentazione come strumenti di apprendimento. Il tema non è nuovo, vista l'intervista a **Luca Sartelli**, People & Organization Executive Director di Cirfood, recentemente pubblicata su queste pagine, ma lo abbiamo consolidato partecipando alla giornata inaugurale della Cirfood District Academy, nella sede di Reggio Emilia, lo scorso 30 gennaio.

Il polo esperienziale della Food Valley

L'evento *"Cirfood District Academy: l'approccio sensoriale all'apprendimento"* ha coinvolto imprese, università e istituzioni in una tavola rotonda sulle tendenze della formazione e sul valore dell'apprendimento evolutivo. Il tutto nel contesto del Cirfood District, centro di ricerca e innovazione per il food service realizzato a Reggio Emilia in prossimità della sede aziendale. Si tratta infatti di un hub all'avanguardia dove sperimentare nuove soluzioni per la nutrizione e i servizi connessi al cibo, integrando sostenibilità, benessere e cultura alimentare. Ecco perché la nuova Academy si inserisce come tassello strategico nella crescita del capitale umano, tramite un modello di formazione che supera i tradizionali schemi didattici e si concentra sull'apprendimento esperienziale.

Attraverso percorsi su misura, l'Academy offre, sia alle 12mila persone Cirfood sia alle realtà esterne, l'opportunità di lavorare sulle competenze trasversali. Potenziano la collaborazione nel gruppo e la creatività attraverso attività immersive. *“Nel 2024 abbiamo erogato oltre 100mila ore di formazione. Forti di queste basi, l'evoluzione verso l'esterno ci è sembrata naturale”*, ha raccontato **Chiara Nasi**, presidente di Cirfood. *“Oggi possiamo offrire uno spazio unico, sia per lo sviluppo di competenze nel food sia come catalizzatore di imprese e scuole che vogliano fare formazione e team building tramite la metafora del cibo. Obiettivi finali, garantire la crescita sostenibile, ambientale, sociale e culturale. Proiettarci al domani, per creare continuità e innovazione anche in ottica intergenerazionale”*.

Apprendere attraverso il fare

“La conoscenza alimenta ciò che siamo e soprattutto ciò che vogliamo essere”, ha aggiunto **Elisa Castagnetti**, People Care Development, Welfare e Internal Communication Manager di Cirfood. *“Seed the future è il nostro modo di fare formazione: seminare conoscenza e fare sì che le persone, non solo in Cirfood, possano crescere. Mettiamo il nostro patrimonio culturale a disposizione della comunità seguendo i tre pilastri dell'inclusività, della personalizzazione e della continuità”*. A supporto di questa visione, i partecipanti hanno vissuto in prima persona alcune attività proposte dall'Academy, tra cui team cooking e laboratori sensoriali. Queste esperienze hanno dimostrato come il cibo possa diventare un elemento chiave per lo sviluppo delle soft skill e per l'efficacia del lavoro di squadra. Interessante, in tal senso, la presenza della prorettrice dell'Università di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, **Luisa Torri**, che ha sottolineato la fatti-

va collaborazione con l'Academy, sia nella realizzazione del laboratorio sensoriale sia nella definizione di percorsi condivisi orientati all'apprendimento esperienziale.

Opportunità per territorio e aziende

“Crediamo che il confronto sia oggi più che mai la strada per crescere e stare al passo con l'evoluzione della società, dei consumatori, della tecnologia”, ha continuato la presidente Chiara Nasi, sottolineando la connessione tra questi nuovi spazi e la crescita del territorio. Nonché il supporto alle nuove generazioni che accedono al mondo del lavoro e alle esigenze di upskilling e reskilling delle persone in altre fasce d'età. Anche **Vincenzo Colla**, vicepresidente della **Regione Emilia-Romagna** ha riconosciuto il valore del progetto. *“È fondamentale che queste Academy siano aperte al territorio, per portare sapere e conoscenza a tutti i livelli e in tutti gli ambiti, facendo così crescere e rinsaldare le nostre comunità”*. Formazione come strumento di crescita aziendale, da un lato, ma anche come mezzo per rafforzare il tessuto locale dall'altro, valorizzando il patrimonio culturale e gastronomico dell'Emilia-Romagna. In questa prospettiva, Luca Sartelli ha confermato la necessità di identificare nuove forme di apprendimento e di divulgazione, più efficaci e meno convenzionali. *“Lo stesso settore italiano della ristorazione aveva bisogno di uno storytelling innovativo. Con un milione di lavoratori, accademie ed eccellenze, il food è una componente chiave del made in Italy, del mondo del lavoro e della società italiana che vale la pena raccontare”*. Alla tavola rotonda moderata da **Paolo Longhi**, Ceo di **HRC** e Founder di **I'mPossible**, hanno preso parte anche **Sonia Re**, direttrice di **Apci** (Associazione Professionale Cuochi Italiani), **Andrea Paoli**, direttore HR di



Chiara Nasi, presidente di Cirfood in occasione della presentazione della Cirfood District Academy



Elisa Castagnetti, People Care Development, Welfare e Internal Communication Manager di Cirfood

Coopservice, Costanza Linardos, Head of People Empowerment Global Market, People and Organization di **Enel Group**, e **Maria Luisa Cammarata**, Global Chief Officer di **Gi Group**. Un insieme di visioni, significative e variegate, sul tema della formazione e dello sviluppo del capitale umano.

Il lavoro nascosto del team

In chiusura, il riferimento al mondo dello sport come metafora, proprio come il cibo, del lavoro di squadra. A sottolinearne il valido parallelismo **Filippo Magnini**, due volte campione del mondo nei 100 metri stile libero, che ha condiviso il valore dell'esperienza di apprendimento e del lavoro nascosto del team lungo la sua carriera, che prosegue tutt'oggi come allenatore e atleta nel circuito Master di nuoto. *“Non esiste lo sport individuale, c'è sempre una squadra con la quale si vince o si perde. L'importante è che questa squadra abbia gli stessi tuoi valori”*, afferma Magnini, esortando a *“scegliere di stare con le persone che condividono aspetti importanti”*. L'essere preparati nel proprio lavoro, dunque, non basta. *“Per fare degli esempi, negli anni di collaborazione il mio nutrizionista è diventato un amico, mentre il mio allenatore si è evoluto e si è aggiornato con me, affiancando*



Il campione del mondo di nuoto **Filippo Magnini** ha condiviso la sua esperienza di apprendimento

la mia crescita”, aggiunge. *“Ho sempre ritenuto fondamentale continuare a studiare, non sentirsi mai arrivati, a maggior ragione dopo aver vinto gare importanti. Questa Academy rappresenta tutto questo, in quanto nasce per aiutare le persone migliorarsi e a crescere per il bene della collettività”*. Le aziende e i professionisti interessati possono dunque esplorare i percorsi esperienziali già messi a disposizione dalla Cirfood District Academy. Contribuendo alla costruzione di un nuovo paradigma dell'apprendimento, nel quale sapere non è solo trasmesso ma anche vissuto. **F**

PERCORSI ESPERIENZIALI

Dopo la tavola rotonda, i partecipanti hanno potuto scegliere tra alcune proposte formative già operative nella **Cirfood District Academy**, proprio per “toccare con mano” quanto espresso in precedenza.

• **Team Cooking** | Sfida ai fornelli tra colleghe e colleghi, per lavorare insieme divertendosi, sviluppando e rafforzando competenze trasversali fondamentali. Lavorare insieme in cucina è infatti un ottimo specchio della vita di gruppo in azienda: condividere questa esperienza permette di lavorare in modo semplice e divertente sia sulle dinamiche di gruppo sia sulle competenze “soft” necessarie per il successo personale e aziendale.

• **Laboratorio sensoriale** | Il laboratorio sensoriale del Cirfood District si trasforma in un'aula di formazione per conoscere e allenare le proprie percezioni. L'analisi sensoriale nasce come disciplina per interpretare e misurare la percezione umana e la relativa risposta affettiva verso cibi, bevande e relative componenti. Utilizzando specifici strumenti e tecniche, l'attività diventa una metafora che permette di migliorare con consapevolezza le competenze individuali e di squadra.

• **Cibo2050** | Non proprio un corso ma un approfondimento, per i partecipanti alla giornata inaugurale, circa il saggio **Cibo2050** dell'Osservatorio

Cirfood District. Redatto grazie alla collaborazione di 15 esperti in campi di ricerca, il volume analizza i possibili scenari futuri del cibo, i fattori di trasformazione e le direzioni che daranno forma all'alimentazione di domani.





Imprenditori non si nasce, ma lo si può diventare

*Dai risultati del progetto di ricerca **Inapp** sulle politiche di sostegno alla **creazione di imprese**, emerge un Paese nel quale la strada per avviare un business presenta ancora diversi ostacoli, a cominciare dalle difficoltà normative e burocratiche. Ecco perché è importante, per gli **aspiranti imprenditori**, costruirsi una **solida base di competenze**.*

di Virna Bottarelli

Inapp ha presentato a inizio 2025 il Working Paper dal titolo “Sviluppo e sostegno alla creazione di impresa: gli attori dell’ecosistema imprenditoriale in Italia”.

Il lavoro, redatto da **Domenico Barricelli** e **Alessandra Pedone**, rientra nel progetto “Politiche di sostegno alla creazione di nuova impresa e misure connesse di accompagnamento allo start-up. Ricognizione, analisi e mappatura

delle misure europee, nazionali e regionali”, che l’ente ha attuato nell’ambito del piano triennale delle attività 2023-2025. Come spiegano gli autori: *“Nello studio abbiamo esplorato le dinamiche di demografia d’impresa giovanile, femminile, straniera e delle start-up innovative, considerando sfide e opportunità per lo sviluppo economico e l’occupazione. I risultati sottolineano il ruolo cruciale della collaborazione in rete tra istituzioni, università, enti di ricerca, imprese e associazioni per favorire la crescita di un ambiente imprenditoriale più inclusivo e sostenibile nel contesto nazionale”*. Nel nostro Paese molte nuove imprese incontrano difficoltà nell’avvio della loro attività. Non si tratta solo dell’accesso al credito bancario, che negli ultimi anni sembra non rappresentare uno dei problemi principali. Piuttosto, come indicano i dati **Unioncamere** e **Anpal** relativi alle nuove imprese nel 2023, gli ostacoli principali sono le difficoltà normative e burocratiche. Essere scoraggiati poi da un clima economico sfavorevole fa il resto, anche se dal 2021 in avanti la fiducia sembra tornata a salire.

Imparare a essere imprenditori

Una delle sfide principali risiede, tuttavia, nella carenza di competenze manageriali e imprenditoriali tra i fondatori di imprese. Questo aspetto è basilare, perché può compromettere il successo a lungo termine di molte iniziative. La parola d’ordine è, quindi, formare all’imprenditorialità. Come scrivono Barricelli e Pedone, serve *“un maggior coinvolgimento dei giovani in progetti di accompagnamento all’imprenditorialità per diventare esperti nelle dinamiche tipiche della gestione d’impresa”*. Il punto, infatti, non è solo capire come diventare imprenditori, ma acquisire un *“mindset imprenditoriale fatto di esperienza dell’errore, di gestione dell’incertezza e superamento delle difficoltà insite nel lavoro indipendente”*. Un percorso simile consente di acquisire *“una maggiore consapevolezza delle proprie capacità, grazie alla simulazione delle dinamiche tipiche dell’esercizio d’impresa, con il relativo coinvolgimento emotivo che porta gli individui a mettersi completamente in gioco”*. Anche l’imprenditore necessita di competenze spe-

cifiche per trasformare un’idea in un’impresa sostenibile: pianificazione strategica, gestione delle risorse, marketing, capacità di innovare.

Quanto conta il sistema

Un proverbio africano recita che *“da soli si va veloce, insieme si va lontano”*. Perché possiamo adottare questo detto in un ambito individualista come quello della creazione di impresa? Perché il contesto in cui si muove l’aspirante imprenditore gioca un ruolo importante.

Il rapporto Inapp sostiene che *“la promozione dell’imprenditorialità richiede un impegno concertato per costruire un ecosistema favorevole che sviluppi competenze mirate, capaci di preparare gli individui ad affrontare le complessità del mercato e a sfruttare le opportunità di crescita”*. L’ecosistema a cui si fa riferimento include *“istituzioni educative che, a livello scolastico e universitario, svolgono un ruolo*



Il Working Paper di Inapp *“Sviluppo e sostegno alla creazione di impresa: gli attori dell’ecosistema imprenditoriale in Italia”* è stato redatto da **Domenico Barricelli** e **Alessandra Pedone**

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



La potenza dei dati al servizio delle competenze

La Skill Intelligence utilizza:



Vantaggi concreti per imprese, lavoratori e istituzioni

Per le imprese	Per le istituzioni	Per i lavoratori
Aiuta a pianificare lo sviluppo delle competenze in azienda, prevenendo il mismatch tra domanda e offerta di lavoro.	Offre dati per la progettazione di programmi educativi e di formazione più rilevanti per il mercato del lavoro.	Fornisce informazioni su quali competenze sviluppare per migliorare l'occupabilità e la crescita professionale.

cruciale nella formazione e nell'acquisizione di competenze anche trasversali". Gli aspiranti imprenditori si trovano, in effetti, ad affrontare sfide significative nel loro percorso, come l'accesso ai finanziamenti, la gestione delle finanze e l'adattamento ai cambiamenti del mercato, e senza una solida base di queste competenze si rischierebbe di compromettere la loro capacità di avviare e sostenere un'impresa nel tempo.

L'importanza delle competenze tecniche

Non meno importanti sono le competenze di tipo più tecnico, che non servono solo per sviluppare prodotti e servizi innovativi, ma sono essenziali per l'analisi dei dati e per prendere decisioni informate, integrate con gli strumenti di intelligenza artificiale generativa.

Su questo aspetto, il rapporto sottolinea la limitata integrazione delle nuove tecnologie, il difficile scale-up delle imprese e la bassa digitalizzazione della popolazione, con pochi specialisti Ict. Quest'ultimo dato incide nell'orientare le attività imprenditoriali verso i settori digitali: secondo il rapporto 2024 di **Almalaurea**, nonostante le chance occupazionali del gruppo disciplinare di informatica e tecnologie Ict, così come quelle del gruppo medico-sanitario e farmaceutico, di ingegneria industriale e dell'informazione, i neolaureati in queste discipline non sembrano orientarsi verso forme di lavoro autonomo.

L'età giusta per creare impresa

Il tema dell'imprenditorialità nel nostro Paese non può prescindere dalla crisi demografica che stiamo vivendo.

Come si legge nello studio Inapp, l'invecchiamento della popolazione *"da un lato ci porta a considerare il difficile rapporto delle giovani generazioni con l'imprenditorialità, dall'altro ad analizzare il potenziale imprenditoriale degli over 50 in uscita dai contesti aziendali. Questi ultimi, spesso in cerca di reinserimento nel mercato del lavoro, possono essere considerati nuovo potenziale per la creazione di start-up innovative, in virtù di esperienze maturate e competenze acquisite, in grado di*

promuovere una diversificazione delle iniziative imprenditoriali". Come trovare un equilibrio? Anche in questo caso il suggerimento è fare sistema, avere un approccio strategico. E il passaggio chiave è sempre la formazione: *"È cruciale sviluppare programmi educativi attrattivi per i giovani imprenditori, fornendo loro le competenze necessarie per avviare e gestire nuove iniziative. Parallelamente, è essenziale implementare percorsi di formazione continua per le fasce d'età più mature, per consentire loro di aggiornare le proprie competenze e adattarsi ai cambiamenti. Allo stesso tempo si auspica l'adozione di maggiori pratiche di imprenditorialità intergenerazionale, in grado di incoraggiare il mentoring tra giovani e imprenditori più esperti, non solo per facilitare il trasferimento di conoscenze, ma anche per favorire ambienti collaborativi in cui le diverse esperienze possano integrarsi per sviluppare progetti innovativi".*

Lavoro autonomo e divari territoriali

Un ultimo spunto interessante riguarda l'elevata percentuale di imprese individuali, in particolare tra i giovani, che denota, secondo il rapporto, un orientamento verso l'essere imprenditori autonomi più per necessità che non per scelta.

Accade infatti che in molti casi si utilizzino gli incentivi e i finanziamenti offerti dalle politiche pubbliche nazionali e regionali a favore della creazione di lavoro autonomo, che è ben diverso, però, dallo sviluppo di imprese e start-up innovative. Queste ultime necessitano di politiche che ne facilitino l'accesso al mercato e all'innovazione tecnologica, hanno bisogno di veri e propri ecosistemi dell'innovazione. Ne esistono, in effetti, ma sono prevalentemente nel Nord Italia. Ecco perché molti giovani imprenditori del Sud si trasferiscono altrove, con il rischio di accentuare ulteriormente i divari regionali e, in alcune aree, di favorire addirittura la desertificazione. La strategia di sviluppo territoriale, quindi, deve promuovere l'imprenditorialità anche nelle regioni meno sviluppate, offrendo supporto specifico per colmare i divari in termini di competenze e infrastrutture. **F**



Leadership e apprendimento

*Le radici del **cambiamento organizzativo**:
cosa ci spinge a **cambiare**
e come il **cambiamento** diventa **consuetudine**.*

di Nicola Spagnuolo*

Le sfide che i manager si trovano oggi ad affrontare sono estremamente complesse. Devono rivedere gli asset organizzativi per poter gestire il cambiamento in maniera ottimale. Spesso, l'implementazione del cambiamento incontra numerosi ostacoli e resistenze da parte degli attori organizzativi. Tuttavia, ogni transizione richiede non solo un adeguato investimento di risorse, ma anche una corretta gestione delle persone, mirata a costruire una visione comune all'interno dell'organizzazio-

ne. Pertanto, il successo dei cambiamenti organizzativi dipende non soltanto dalla riallocazione dei fattori produttivi caratteristici, ma anche da quelli relativi ai comportamenti organizzativi. Una variabile di primaria importanza da considerare nella gestione del cambiamento è la cultura organizzativa che **Edgar Schein**, nei primi anni '80, definiva così: "la cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi

di adattamento esterno e integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a questi problemi". Secondo Schein, la cultura organizzativa è un sistema di assunti fondamentali che plasmano l'identità di un'organizzazione, influenzando il modo in cui i suoi membri interpretano la realtà, prendono decisioni e interagiscono. Questa infrastruttura culturale non è statica, ma evolve attraverso processi di apprendimento e adattamento, diventando un fattore chiave per l'innovazione e la sostenibilità aziendale.

Il ruolo dell'azione collettiva

Alla luce della teoria del "sensemaking" di Karl Weick, la cultura organizzativa si manifesta attraverso valori condivisi, pratiche operative, strumenti e schemi cognitivi che guidano l'azione collettiva.

In contesti caratterizzati da volatilità e complessità, le organizzazioni più innovative, o quelle che riescono a utilizzare le spinte del cambiamento a loro vantaggio, sono quelle capaci di reinterpretare continuamente il proprio sistema culturale, trasformandolo in un motore di cambiamento strategico e di vantaggio competitivo. Una cultura consolidata nel corso dell'esperienza di un gruppo sarà considerata da quel gruppo come talmente valida da essere tramandata ai nuovi membri che entrano a far parte dell'organizzazione, divenendo oggetto di apprendimento. Da un lato costituisce il collante che permette all'organizzazione di raggiungere la stabilità interna, dall'altro le consente di adattarsi all'ambiente esterno cogliendo le opportunità del cambiamento. Lo scenario odierno costringe le organizzazioni a un cambiamento strutturale per potersi adattare, il che implica una revisione della propria cultura che però risulta difficile da modificare, specialmente se si è sedimentata nel corso di un lungo periodo.

Cultura organizzativa e competenze

Quando analizziamo la relazione tra cultura organizzativa e apprendimento, creiamo un apparente paradosso.

La cultura, da definizione, è un elemento stabilizzante: crea coerenza, continuità e prevedibilità nei contesti organizzativi. L'apprendimento, sempre da definizione, richiede in primis voglia di imparare, ma anche

curiosità e capacità di adattamento; caratteristiche essenziali per affrontare l'incertezza e il cambiamento. Per navigare con successo in un ambiente sempre più **Vucad** (*Volatile, uncertain, complex, ambiguous, digital*), i leader devono sviluppare competenze specifiche: visione sistemica, intelligenza adattiva e capacità di promuovere una mentalità di crescita all'interno dell'organizzazione. Alimentare una cultura dell'apprendimento significa creare spazi sicuri per l'innovazione, incentivare il feedback continuo e trasformare l'errore in un'opportunità di sviluppo. Solo in questo modo le organizzazioni possono evolvere, anticipare le trasformazioni del mercato e costruire un vantaggio competitivo sostenibile.

Promuovere l'apprendimento

Partendo dall'elaborazione della lista di caratteristiche necessarie a un leader affinché possa divenire promotore di una cultura dell'apprendimento fatta da Schein, consideriamo di seguito le più significative.

- **Promuovere la proattività:** il leader deve abituare se stesso e la sua organizzazione a pensare in maniera sistemica, poiché in un mondo complesso il pensiero lineare non funziona.
- **Imparare a imparare:** il leader deve rendersi conto che non sa molte cose, aiutando i collaboratori ad accettare questa verità e, allo stesso tempo, deve sviluppare l'umiltà culturale di cercare le risposte attraverso il dialogo con i propri collaboratori.
- **Far circolare le informazioni:** una comunicazione costante e trasparente è centrale per il benessere dell'organizzazione, in quanto promuove la connessione tra le persone, dando loro le informazioni necessarie per esercitare autonomia e proattività.
- **Promuovere la diversità culturale:** di fronte a cambiamenti tanto complessi e repentini, le organizzazioni più resilienti saranno quelle con risorse culturali maggiormente diversificate.

Le aziende che si confermeranno presenti nel prossimo futuro sono quelle aziende i cui leader avranno istituzionalizzato il cambiamento come parte attiva della loro quotidianità: il cambiamento spesso nasce come risposta a stimoli esterni, ma diventa un vantaggio competitivo solo se la sua "gestione" viene istituzionalizzata nella cultura organizzativa. 

* **Nicola Spagnuolo**, direttore di **CFMT**, Centro di Formazione Management del Terziario

Fondirigenti e la gestione delle “Generazioni Digitali” nelle Pmi

*Al via **148 piani formativi** per lo sviluppo delle competenze manageriali su tre aree strategiche: “digital collaboration”, “lifelong digital awareness” e “digital age management”. Sono **225 i dirigenti di piccole e medie imprese** coinvolti per un totale di **13mila ore di formazione**.*

di Barbara Pigoli*

Sostenere la crescita delle competenze manageriali necessarie a gestire le diverse generazioni in azienda attraverso il ruolo abilitante della digitalizzazione.

È questo l'obiettivo dell'**Avviso Smart di Fondirigenti**, il Fondo Interprofessionale per la formazione dei dirigenti, promosso da **Confindustria** e **Federnanager**, a cui si affidano 14mila imprese e più di 82mila manager. Fondirigenti aiuta le imprese ad accrescere le competenze manageriali necessarie a rispondere alle sfide della concorrenza globale. Gli obiettivi di Fondirigenti sono: favorire la managerializzazione delle aziende e l'occupabilità dei dirigenti attraverso percorsi formativi su misura, sviluppare un sistema di formazione continua per i manager, finanziare lo sviluppo della competitività delle imprese su temi attuali e prioritari e sperimentare soluzioni innovative per rispondere alle esigenze delle imprese che vogliono crescere. Sono 148 i piani formativi approvati a fine febbraio, che beneficeranno di un finanziamento complessivo di 1,8 milioni di euro, coinvolgendo 225 dirigenti in quasi 13mila ore di formazione (Avviso 2/2024). Si-

gnificativa la partecipazione delle piccole imprese, con 46 piani approvati, a conferma della crescente consapevolezza del valore strategico della formazione digitale. A livello territoriale, il Veneto si distingue come regione leader per numero di piani approvati, seguita da Emilia-Romagna e Lombardia. “Il buon risultato di questo Avviso è lo specchio di un mondo in rapida evoluzione e di un tessuto imprenditoriale che, nella sua spina dorsale costituita da Pmi, ha compreso la portata della sfida”, commenta **Massimo Sabatini**, direttore generale di Fondirigenti. “Ai manager si chiede di essere sempre più efficaci gestori di persone, e la tecnologia digitale può svolgere un ruolo prezioso per amalgamare le diverse sensibilità dei più giovani e dei più maturi in una moderna cultura aziendale”. L'analisi dei piani formativi approvati evidenzia la consapevolezza del ruolo trasformativo delle tecnologie digitali nella gestione delle risorse umane. Emerge un approccio centrato sui dati che potenzia le politiche di attrazione e retention dei giovani talenti, valorizzando contemporaneamente le competenze dei lavoratori senior. I progetti si concentrano su strategie di smart

working, knowledge networking e problem solving, configurando la *“leadership digitale”* come competenza fondamentale del manager contemporaneo. L’Avviso ha proposto tre aree di intervento: *“digital collaboration intergenerazionale”*, *“lifelong digital awareness”* e *“digital age management”*, quest’ultima prevalente tra i piani approvati. I contenuti mirano a sviluppare competenze per la gestione di piattaforme digitali collaborative, sistemi di knowledge sharing, azioni di mentoring e reverse mentoring. Particolare attenzione è dedicata al potenziamento del *“digital mindset”*, la capacità di ripensare gli assetti organizzativi attraverso la leva digitale considerando il fattore generazionale. *“Per avere una forza lavoro motivata e in equilibrio con la sfera privata ci vogliono manager adeguatamente formati, tanto nella capacità di padroneggiare gli strumenti digitali quanto nella guida delle persone”*, conclude il presidente di Fondirigenti, **Marco Bodini**. *“Per molte aziende è la priorità assoluta, per Fondirigenti è la conferma del ruolo chiave che la formazione continua dei dirigenti può svolgere per accompagnare la trasformazione del tessuto produttivo del Paese”*.

Il progetto “People & Culture Management”

Massimo Sabatini ha confermato che l’importanza di investire nella formazione per una migliore gestione delle diverse generazioni in azienda si riflette nel progetto “People & Culture Management”, promosso dal Fondo in collaborazione con Assolombarda, Aldai-Federmanager e realizzato da MaiZe Jakala.

Lo studio ha approfondito il tema, identificato le principali barriere e analizzato pratiche e strategie legate allo sviluppo delle risorse umane, individuando nuovi modelli operativi. Secondo i risultati del rapporto, il 91% delle realtà intervistate ha riscontrato difficoltà nell’individuazione di professionisti qualificati. La richiesta di competenze specifiche rappre-

senta l’ostacolo maggiore, indicato dal 45% delle aziende, con particolare rilevanza per le realtà di piccole dimensioni. Dall’analisi emerge che i “Millennials” (nati tra il 1980 e il 1994) sono oggi la generazione più “dimissionaria”: il 49% delle aziende ha dichiarato che nel 2023 sono stati proprio loro a presentare il tasso più alto di dimissioni. Seguiti dalla “Generazione X” (29%), dalla “Gen Z” (12%) e dai “Baby Boomer” (10%). In quest’ottica, diventa essenziale avere in azienda dirigenti capaci di ripensare le modalità di lavoro per i più giovani, coltivare motivazione e senso di squadra, e promuovere percorsi di formazione dedicati alla loro crescita professionale. La formazione rimane infatti una priorità assoluta: il 99% delle aziende dichiara di organizzare regolarmente iniziative di aggiornamento, mentre lo sviluppo delle soft skill viene oggi curato, attraverso iniziative specifiche, dal 57% delle realtà intervistate. **F**

* **Barbara Pigoli** è esperta in governance, comunicazione, politiche attive e finanziamenti per la formazione



Massimo Sabatini, direttore generale di Fondirigenti

Porte aperte alla sicurezza

Nusco è un'azienda campana con una lunga tradizione nella produzione di porte e infissi. Nel suo stabilimento di Nola, gli **infortuni** sono stati praticamente **azzerati** grazie all'applicazione di una meticolosa politica di **sicurezza sul lavoro**.

di Virna Bottarelli

Nusco è un'azienda italiana con una lunga tradizione nella produzione e commercializzazione di porte per interni e infissi in pvc.

Ha oltre 60 anni di esperienza nel settore, un'industria che vede attive in Italia circa 10mila aziende e che impiega decine di migliaia di persone, tra operai, progettisti, tecnici e addetti alle vendite. Si stima che circa 40mila persone siano impiegate direttamente nelle fabbriche, ma il numero sale se si considerano le aziende di distribuzione e gli esercizi commerciali. **Nusco** opera principalmente nel centro-sud Italia con il marchio omonimo ed è capofila del **Gruppo Nusco**, che include la controllata **Pinum Doors & Windows**, attiva nel mercato rumeno. "Al 31 dicembre 2024, l'organico di Nusco conta 108 dipendenti, con un aumento di 34 unità (+46%) rispetto all'anno precedente. La nostra forza lavoro è composta principalmente da operai, con una maggiore concentrazione nella fascia over 40", spiega l'amministratore delegato **Guerino Vassalluzzo**.

Quali aspetti contraddistinguono la vostra politica del personale?

I nostri dipendenti sono le risorse imprescindibili per la crescita della società e, di conseguenza, ci impegniamo a tutelare e promuovere il loro valore. L'obiettivo è quello di incrementare e migliorare il patrimonio e la competitività dell'azienda attraverso le competenze e le capacità di ogni risorsa. La nostra politica del personale si fonda su sicurezza, formazione continua, innovazione tecnologica e benessere dei dipendenti. Per questo ci impegniamo a garantire un ambiente di lavoro positivo e motivante, con diverse iniziative di welfare aziendale. Tra queste posso citare incentivi e premi erogati due volte l'anno per valorizzare l'impegno dei lavoratori, assegnati due volte l'anno, una polizza assicurativa gratuita, offerta ai dipendenti e ai loro familiari in collaborazione con il sindacato.

Registrate un elevato turnover o le persone tendono a fermarsi molti anni in azienda?

Rileviamo un forte senso di appartenenza, che si riflette in un basso turnover e in un alto livello di fidelizzazione del personale. Il 95% dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato, segno che puntiamo su rapporti di lavoro solidi e duraturi. Chi lavora con noi si sente parte di una squadra e questo per noi è un grande valore, perché siamo convinti che un ambiente di lavoro sano debba essere inclusivo e rispettoso. Per noi è fondamentale che ogni persona si senta valorizzata e motivata, indipendentemente dal ruolo che ricopre. La sicurezza, la crescita professionale e il benessere sono priorità assolute, perché sono sempre le persone a fare davvero la differenza.

Ha citato il tema della sicurezza: come viene gestito nelle vostre fabbriche?

Nei nostri reparti produttivi adottiamo diverse misure di sicurezza per garantire un ambiente di lavoro sicuro e protetto per tutti i dipendenti, dalla formazione continua al monitoraggio della salute. Forniamo corsi di formazione regolari sui protocolli di sicurezza, assicurandoci che tutti i dipendenti siano informati sulle procedure di emergenza e sull'uso corretto delle attrezzature ed effettuiamo valutazioni regolari dei rischi per identificare potenziali pericoli e implementare le misure correttive necessarie. Forniamo a tutti i dipendenti i DPI necessari - caschi, guanti, occhiali protettivi e tute - per garantire la loro sicurezza durante il lavoro. Non meno importanti sono i sistemi di sicurezza e allerta, che abbiamo installato per rispondere rapidamente a situazioni di emergenza, e il rigoroso programma di manutenzione delle attrezzature, necessario per garantire che queste siano sempre in condizioni ottimali e ridurre il rischio di malfunzionamenti. Per quanto riguarda il monitoraggio della salute, infine, implementiamo controlli regolari sulla salute dei lavoratori, inclusi esami medici periodici e monitoraggi

dell'esposizione a sostanze potenzialmente pericolose. Sono tutte misure che mirano a proteggere i nostri dipendenti e a garantire l'efficienza e la continuità delle operazioni produttive.

Per la formazione in tema di sicurezza sul lavoro vi avvalete della formazione finanziata?

La formazione rappresenta una priorità assoluta di Nusco, che pone la sicurezza dei propri dipendenti al centro della cultura aziendale. L'azienda ha investito e investe molto nella formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Tutti i dipendenti ricevono adeguata formazione, finanziata e non solo, relativa ai rischi e alla sicurezza, compresi rischi elettrici e di incendio, rischi specifici relativi alla mansione ricoperta, corretto utilizzo DPI, corretto utilizzo di macchinari.

Quali risultati avete ottenuto grazie a una così meticolosa politica della sicurezza sul lavoro?

Uno dei risultati tangibili è la drastica diminuzione degli infortuni e degli incidenti sul lavoro. L'attuazione sistematica di protocolli di sicurezza, unita alla formazione continua dei lavoratori, ha ridotto al minimo i rischi derivanti da attività pericolose. Negli ultimi due anni abbiamo avuto un solo lieve incidente dovuto a mera distrazione di un operatore dell'area magazzino. L'investimento nella formazione dei dipendenti, sia per quanto riguarda le pratiche quotidiane sia per l'uso sicuro delle attrezzature, ha aumentato la consapevolezza delle persone sui rischi e sulle corrette modalità di prevenzione. Questo approccio ha contribuito non solo a ridurre gli incidenti, ma anche a favorire un atteggiamento più responsabile verso la sicurezza. Un altro punto di successo riguarda il costante controllo e la manutenzione delle attrezzature e delle macchine, garantendo che siano sempre in perfette condizioni per evitare malfunzionamenti che potrebbero causare incidenti. Il rispetto della normativa prevede anche ispezioni periodiche e adozione di tecnologie all'avanguardia per monitorare le condizioni di sicurezza.

Su quali altri aspetti i vostri dipendenti possono formarsi?

Crediamo molto nella crescita professionale e investiamo per offrire aggiornamenti periodici, sia sulle mansioni specifiche sia sulle nuove tecnologie. Per tale motivo, offriamo un'ampia gamma di percorsi formativi che bilanciano le necessità di crescita dell'azienda con quelle dei lavoratori. L'obiettivo è dare loro gli strumenti giusti per migliorarsi e restare al passo con un settore in continua evoluzione. Nel 2022 abbiamo dedicato 28.418 ore alla formazione "on the job", grazie anche a importanti



Lo stabilimento di **Nusco** a Nola

attività di innovazione tecnologica. Nel 2023, le ore totali sono state 27.783 a dimostrazione del nostro impegno costante nell'aggiornamento delle competenze del team.

Avete anche una Academy: di cosa si tratta?

Abbiamo avviato il progetto **Nusco Academy** nel 2024; un programma formativo dedicato a dipendenti, franchising, potenziali nuovi partner e imprenditori. Mensilmente organizziamo eventi e corsi su gestione aziendale, novità di prodotto, marketing, servizi, vendite e valori del brand, con la collaborazione dei nostri top manager, di partner e figure competenti nella formazione professionale di settore. Nusco Academy sarà presto anche uno spazio fisico di confronto, grazie a un'idea dell'ingegnere **Matilde Durante**, direttrice all'innovazione in Nusco, e al progetto dell'architetto **Pasquale Cafarelli**. F



Guerino Vassalluzzo, amministratore delegato di **Nusco**

Attivare gli inattivi

*Perché gli **inattivi** sono diventati il **principale problema** del **mercato del lavoro italiano** e come si può **intervenire** per porre un freno a questo **preoccupante fenomeno**.*

di Romano Benini

Negli ultimi anni, in particolare dalla seconda metà del 2022, assistiamo a una evoluzione del mercato del lavoro che assume caratteristiche chiare e definite e che mostra, da un lato, un aumento dell'occupazione connesso a un significativo decremento della disoccupazione e, dall'altro, una situazione stazionaria rispetto all'alto dato degli inattivi in età da lavoro, ossia delle diverse condizioni di coloro che non cercano attivamente un impiego.

Questo fenomeno rende l'Italia al tempo stesso una nazione in cui l'occupazione cresce, ma la partecipazione al lavoro resta al di sotto di quella delle altre nazioni, come la Francia e la Germania. Inoltre, l'elevata presenza di inattivi, se da un lato contribuisce all'attuale basso dato dei disoccupati, ossia di chi cerca lavoro attivamente, non aiuta a far aumentare il numero degli occupati, che in Italia sono aumentati, ma meno rispetto alla media europea. La combinazione tra il dato della partecipazione al mercato del lavoro e l'andamento demografico, che vede una costante crescita della quota della popolazione in età non attiva, determina una accentuazione delle difficoltà del mercato del lavoro e impone una riflessione su quali possano essere gli interventi e le politiche attive in grado di rivolgersi alle diverse condizioni su cui intervenire per aumentare la partecipazione al mercato del lavoro. Si tratta degli inattivi, in particolare i cosiddetti "scoraggiati"; i giovani "Neet", che non studiano e che non cercano un impiego e quindi fanno parte degli inattivi; le diverse condizioni del lavoro sommerso, in particolare quelle ascrivibili agli ambiti degli inattivi.

Se osserviamo la scomposizione della popolazione riportata nel diagramma, possiamo constatare le caratteristiche di fondo delle condizioni degli italiani:

- una popolazione in calo (soprattutto nel confronto con l'aumento in questi anni intervenuto nella popolazione francese o tedesca), con un calo più che proporzionale della popolazione che si trova in età da lavoro;

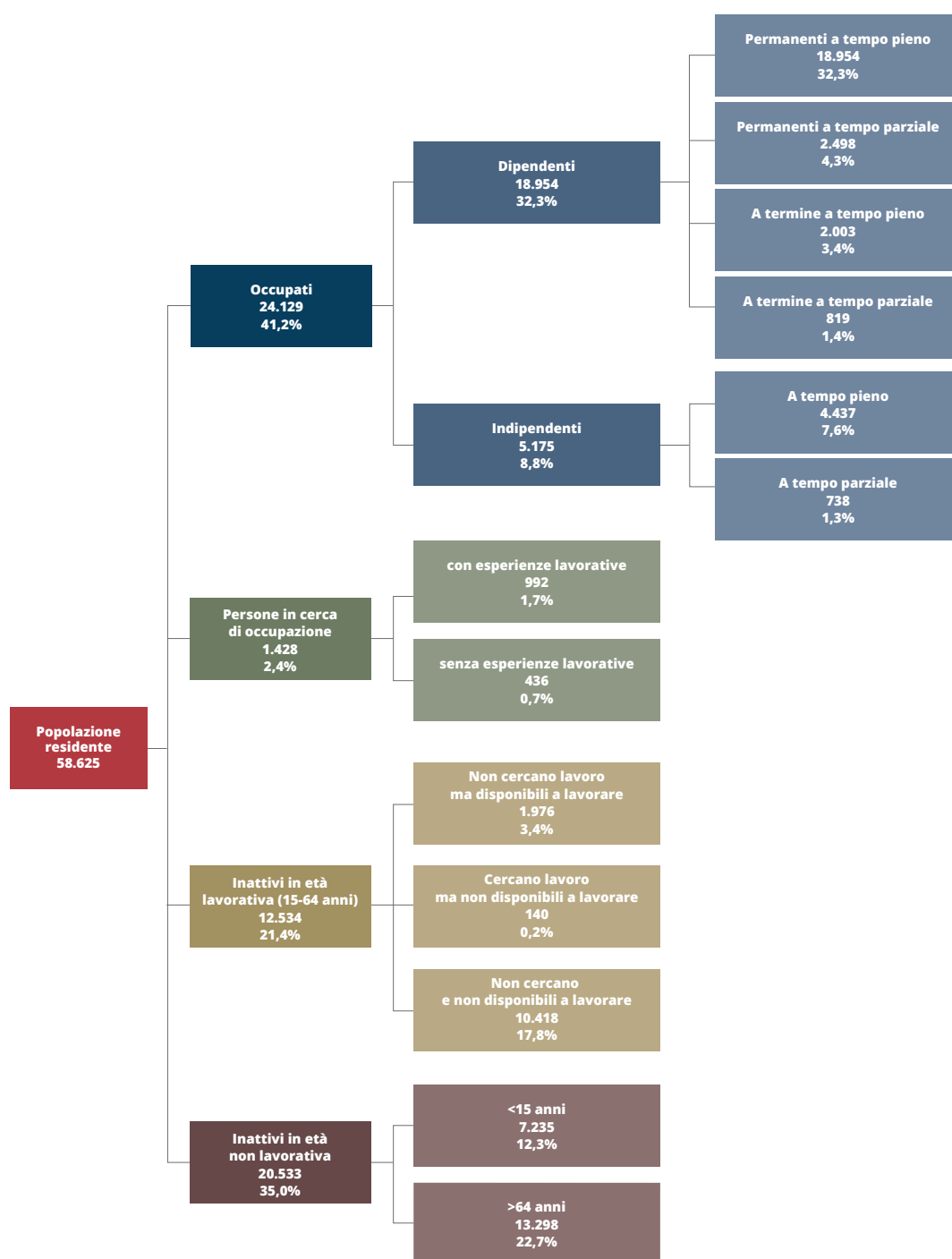
- una forza lavoro (occupati e disoccupati) che si colloca intorno al 43,7% della popolazione, pari al 67% circa della popolazione in età da lavoro;
- una forte presenza della componente "inattivi in età lavorativa" pari a più del 21% della popolazione (circa il 33% della popolazione in età da lavoro), che comprende più di 12 milioni di italiani, con una tendenza oggi stazionaria, dopo un lieve calo degli ultimi anni;
- una forte percentuale della componente "inattivi in età non lavorativa", con una crescita lenta ma costante in cui la diminuzione della percentuale dei più giovani è più che compensata dall'aumento della percentuale degli anziani per via dell'aumento della speranza di vita.

L'evoluzione del mercato del lavoro

L'evoluzione del mercato del lavoro è in Italia da alcuni anni sostanzialmente positiva per gli aspetti "fisiologici" determinati dall'andamento del mercato, dall'aumento della domanda ed in parte anche da una maggiore efficacia delle politiche attive.

Il miglioramento riguarda sia le dinamiche quantitative sia aspetti relativi alla durata dei rapporti di lavoro. L'aumento dell'occupazione coinvolge i dipendenti a tempo indeterminato (+565mila, +3,6% in un anno) e gli indipendenti (+131mila, +2,6%), mentre continuano a diminuire i dipendenti a termine (-178mila, -5,9%). La crescita degli occupati a tempo pieno (+607mila, +3,1%) più che compensa il calo di quelli a tempo parziale (-90mila, -2,2%). Calano i Neet (da circa 2 milioni nel 2021 ai poco più di 1,4 milioni dell'ultima rilevazione di fine 2024) e per via dei rinnovi contrattuali assistiamo anche a un aumento dei salari con un corrispondente aumento del costo del lavoro, anche se circoscritto. Negli ultimi tre anni abbiamo avuto una poderosa diminuzione del tasso di disoccupazione, intorno al 30%, che ha portato il

politiche pubbliche e azioni in grado di intervenire sulle condizioni del lavoro in cui l'intermediazione non è garantita automaticamente dalle condizioni presenti sul mercato. Si tratta quindi di agire sostanzialmente sui disoccupati con deficit di competenze (circa 700mila sul totale di quelli coinvolti nel programma Gol) e attraverso politiche mirate in grado



La partecipazione al mercato del lavoro della popolazione residente in Italia
(in migliaia di unità, fonte dati Istat 2025)

di riattivare quelle diverse e consistenti componenti degli inattivi che possono essere riportati nel mercato del lavoro.

Le caratteristiche degli inattivi

Il fenomeno rilevante degli ultimi mesi è il contrasto tra l'aumento degli occupati, la diminuzione dei disoccupati e la stazionarietà degli inattivi, che conferma la necessità di ulteriori approfondimenti sulle condizioni dell'inattività per definire politiche mirate di intervento.

Come si nota dal grafico nella pagina a fianco, in questi ultimi mesi abbiamo riscontrato un leggero aumento degli inattivi, che si riflette nell'incremento del tasso di inattività 15-64 anni che raggiunge il 33,6% (+0,1 punti), sintesi della crescita nel Mezzogiorno (+1,1 punti) e della diminuzione nel Centro e nel Nord (-0,8 e -0,2, rispettivamente). Rispetto al 2023, a fine 2024 diminuisce il numero di persone in cerca di lavoro (-11,8%, pari a -213mila unità) e cresce quello degli inattivi tra i 15 e i 64 anni (+1,4%, pari a +167mila). Appare utile scomporre le condizioni dell'inattività per cogliere quelle potenzialmente più ricettive rispetto ad interventi di inclusione attiva. L'inattività è presente soprattutto nel Mezzogiorno e riguarda in particolare le donne a bassa scolarizzazione. Questo aspetto è prevalente, ma nelle diverse situazioni notiamo comunque come la condizione di inattività sia in diversi modi presente ovunque nelle regioni italiane, pur riguardano in modo particolare le persone di sesso femminile e con basse competenze. Gli inattivi si possono scomporre in un due diverse condizioni di riferimento:

- 1 | gli inattivi per scoraggiamento o che aspettano esiti della ricerca o della candidatura**, soprattutto da concorsi pubblici, che sono diminuiti negli ultimi anni e che possono essere oggetto di politiche attive mirate;
- 2 | gli inattivi per motivi di studio (gli studenti) e per motivi familiari (quasi esclusivamente donne)**, a cui aggiungere i titolari di assegni o pensioni assistenziali che non cercano lavoro.

Se la prima condizione costituisce un contesto target di nuove politiche del lavoro e comprende in buona parte anche i giovani Neet inattivi, la seconda richiede interventi di sistema, in grado anche di intervenire sui fenomeni del sommerso che in parte si possono ricondurre a queste condizioni e di incidere anche su aspetti culturali, presenti soprattutto nel Mezzogiorno, rispetto alla condizione femminile. In questi mesi

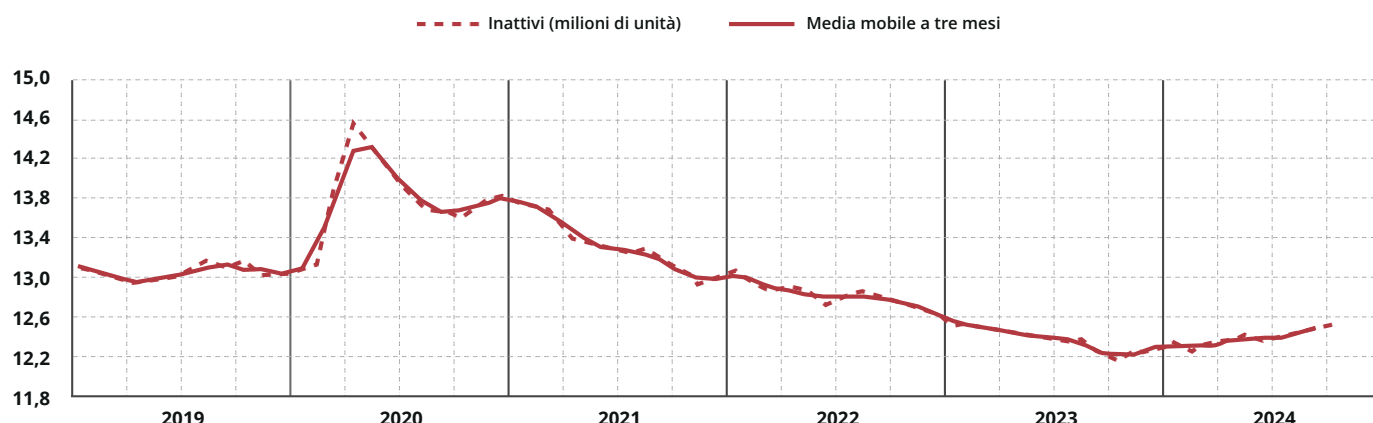
tra gli inattivi aumentano coloro che non cercano lavoro per ragioni familiari (+267mila, +9,6%) e quanti non lo cercano per motivi di studio (+132mila, +3,1%). In calo, invece, gli scoraggiati (-37mila, -3,6%), ossia chi dichiara di non aver cercato lavoro poiché ritiene di non riuscire a trovarlo, e coloro che non cercano un impiego perché non interessati a lavorare o perché si trovano in pensione (-124mila, -6,6%). Per completare l'esame è utile anche osservare cosa è accaduto alle diverse condizioni dell'inattività in questi ultimi anni, mostrando anche la tendenza in aumento della presenza del motivo di studio (che costituisce evidentemente l'elemento positivo interno al fenomeno degli inattivi) e il leggero calo delle condizioni degli scoraggiati e delle persone in attesa di esito. Se proviamo quindi a scomporre i destinatari delle politiche attive ai disoccupati con *Did* (*Dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro*) e obbligo di condizionalità con una misura di attivazione (1.428.000), coinvolti nelle azioni del programma **Gol**, possiamo aggiungere i 950mila scoraggiati e i 510mila che aspettano l'esito di azioni di ricerca, che vanno quindi intercettati. Va segnalato che l'inserimento dei disoccupati attuali nel mercato del lavoro permetterebbe all'Italia di raggiungere il tasso di occupazione francese, ma che solo lo spostamento ulteriore di queste condizioni degli inattivi nell'ambito della ricerca attiva del lavoro potrebbe determinare il raggiungimento del livello medio europeo nella partecipazione al mercato del lavoro.

Le caratteristiche dei Neet

Una condizione rilevante, oggetto da anni di uno specifico programma di intervento del Fondo Sociale Europeo, è quella dei Neet, i giovani che non studiano, non lavorano e non stanno in percorsi formativi, che in Europa viene limitata ai 29 anni di età, ma che in Italia, per alcune forme di incentivo e di politiche, è stata estesa alla fascia degli under 35.

È necessario osservare che i Neet si collocano sia nella fascia dei disoccupati (che cercano attivamente lavoro) che nella fascia degli inattivi che non cercano un impiego. Per la predisposizione degli interventi di politica attiva vanno osservati i seguenti fenomeni (valutazione sul dato europeo 15-29 anni):

- i Neet sono passati dai 2.141mila del 2021 al 1.269mila del 2024, con un calo sostanziale e significativo;
- il numero dei Neet in cerca attivamente di lavoro è passato dai 719mila del 2021 ai 442mila del 2024 e costituisce una componente fondamentale dei disoccupati da reinserire nei prossimi mesi;



L'andamento trimestrale degli inattivi in Italia
(fonte dati Istat 2025)

- la quota dei Neet inattivi che non cercano lavoro è passata da 1.421mila del 2021 agli 827mila del 2024, mostrando una componente rilevante tra i soggetti da riattivare;
- il calo dei Neet in proporzione è dal 2021 del quaranta per cento, analogo alle due condizioni.

Se scomponiamo le condizioni di riferimento dei Neet inattivi vediamo come il calo più significativo riguardi i Neet scoraggiati, mentre i Neet per motivi familiari, per altri motivi o che aspettano gli esiti della ricerca sono calati con una percentuale inferiore. Da notare il calo vistoso dei Neet coinvolti in percorsi di formazione informale e aziendale, anche in ragione del ricorso al programma Gol. Va segnalato che la percentuale di diminuzione del fenomeno è analoga nelle diverse aree del Paese, ma che evidentemente la percentuale maggiore dei Neet resta nel Mezzogiorno, che ne ha ancora 697mila, ossia più della metà sul totale.

I possibili interventi di inclusione attiva

Se osserviamo le componenti degli inattivi appare evidente come alcune condizioni siano affrontabili solo attraverso politiche attive mirate, mentre altre condizioni siano di più difficile intervento, in quanto si andrebbe ad agire su fenomeni come il sommerso, o che riguardano il sistema dei servizi alla persona e aspetti culturali, che richiedono politiche di sistema.

In ogni caso va segnalato come la valutazione delle condizioni più "attivabili", il calo in corso dei Neet inattivi e una strategia mirata rendano possibile una azione tale da permettere un aumento della partecipazione al mercato del lavoro che porti l'Italia entro due anni al livello della media europea, passando dall'attuale 33% a un più sostenibile 25% del tasso di inattivi. In questo senso appare importante avviare una strategia di policy mix che preveda:

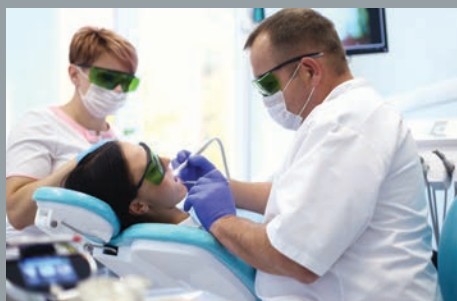
	VALORI ASSOLUTI			2024 VS 2023		
MOTIVI	M&F	Maschi	Femmine	M&F	Maschi	Femmine
Scoraggiamento	994	413	581	-3,6%	+0,1%	-6,1%
Problema familiare	3.060	142	2.918	+9,6%	+18,6%	+9,2%
Studio	4.362	2.097	2.265	+3,1%	+3,1%	+3,2%
Attesa di esiti	517	258	259	+0,9%	+6,0%	-3,7%
Pensione, non interessa	1.747	725	1.022	-6,6%	-2,6%	-9,3%
Altro	1.854	920	934	-7,1%	-3,5%	-10,4%
TOTALE	12.534	4.556	7.978	+0,8%	+1,0%	+0,7%

Motivo della mancata ricerca di lavoro da parte degli inattivi
(valori in migliaia e variazioni trimestrali in %, fonte dati Istat)

Il “giusto” equilibrio tra lavoro e famiglia



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



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



Contattaci per avere maggiori informazioni sui piani di Welfare Aziendale

www.rts-srl.it

800 010 333

info@rts-srl.it

- un rafforzamento della rete dei servizi per l'impiego del Mezzogiorno verificabile sia sul piano quantitativo che qualitativo;
- un aumento dei servizi di prevenzione e di intervento rispetto al fenomeno della dispersione e abbandono scolastico e dei giovani Neet, anche attraverso la funzione del Siisl e le iniziative in corso di definizione da parte del Ministero (Progetto Neet);
- il rafforzamento dell'azione di orientamento, coaching e coinvolgimento dei Neet negli interventi dei servizi per il lavoro e per il rafforzamento delle competenze, anche con campagne mirate di promozione degli incentivi all'assunzione ed all'autoimpiego;
- una verifica puntuale e un monitoraggio della capacità di integrazione tra servizi sociali e per l'impiego sul territorio in ragione della riattivazione dei nuclei familiari in Adi (*Assegno di inclusione*), che comporta l'attivazione degli "inattivi" presenti nel nucleo, come prevista obbligatoriamente dalla legge, e un monitoraggio della presa in carico dei soggetti in Sfl (*Supporto per la formazione e il lavoro*) in attuazione della nuova norma, con interventi di supporto alle regioni ed un eventuale allargamento dei soggetti chiamati alla presa in carico nel caso di mancato raggiungimento del target regionale;
- la revisione, insieme alle regioni, del percorso del programma Gol destinato alle condizioni di svantaggio e fragilità, con un maggiore allargamento degli interventi ai disoccupati privi di ammortizzatori ed alle famiglie in condizione di fragilità che possono essere più esposte alla condizione di inattività e di sommerso;

- la verifica dell'impatto delle azioni ispettive sul sommerso con una attenzione non solo al tema del mancato o parziale gettito contributivo, ma a quelle condizioni "professionali" che agiscono nell'ambito dell'economia sommersa. In questo senso è in definizione il protocollo di intesa per lo scambio di dati e la condivisione di azioni tra Ministeri del Lavoro, dell'Università e dell'istruzione e Inps, e potrebbe essere opportuna una pianificazione e un raccordo con le attività dell'**Ispettorato Nazionale del Lavoro** rispetto alla condizione degli inattivi che più si lega al sommerso.

Appare in ogni caso evidente che nei territori in cui il sistema dei servizi per l'impiego è più debole, agendo come un punto di servizio amministrativo e non come snodo della rete territoriale per l'attivazione al lavoro, gli interventi di sollecitazione e stimolo all'inclusione attiva appaiono meno efficaci. E che in questi mesi si registra una significativa disomogeneità da affrontare anche in ragione dell'avvio della nuova fase di Gol che prevede l'attuazione delle linee di riforma, il finanziamento degli interventi in ragione del decreto riparto risorse (che ha trasferito alle regioni quasi tre miliardi di euro di finanziamenti per le politiche attive) e la messa a terra delle azioni di supporto condivise con l'agenzia **Sviluppo Lavoro Italia**. In questa logica appare evidente la necessità di una regia del rapporto con il Terzo Settore e con il sistema dei servizi socio-assistenziali e con i servizi di prossimità che svolgono sul territorio una funzione importante nelle diverse condizioni di maggior disagio sociale legate ai troppi italiani che hanno smesso di cercare lavoro. **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).





Contratti a termine e Milleproroghe 2025

*Per tutto il **2025**, in assenza di specifica disciplina del contratto collettivo, **datore di lavoro e lavoratore** possono concludere un **contratto a termine** di durata superiore a **12 mesi** individuando le **esigenze tecniche, organizzative e produttive**.*

di Mario Cassaro

Il decreto-legge 202/2024, cosiddetto Milleproroghe, convertito con legge 15/2025, ha esteso al 31 dicembre 2025 il periodo entro il quale il datore di lavoro e il lavoratore possono in-

dividuare i validi motivi che giustificano l'apposizione di un termine superiore a dodici mesi al contratto di lavoro, qualora gli stessi non siano stati ancora disciplinati dalla contrattazione collettiva.



La disciplina sul contratto a tempo determinato è stata profondamente innovata dal decreto-legge 48/2023 (Decreto Lavoro) convertito con modificazioni dalla legge 85/2023. Intervenendo sull'articolo 19 del D.Lgs. 81/2015 e affermando il ruolo centrale della contrattazione collettiva nella previsione delle causali che giustificano la stipula di un contratto di durata superiore a dodici mesi. In assenza di tali previsioni, datore di lavoro e lavoratore possono stipulare un contratto a termine superiore a dodici mesi indicando le esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva che lo giustificano. Tale possibilità, tuttavia, ha carattere transitorio ed è stata inizialmente concessa fino al 30 aprile 2024, per consentire alle parti sociali di adeguare i contratti collettivi (cosa che è avvenuta solo in alcuni settori). Le regole in materia di contratto a termine, alla luce di quanto previsto dal Decreto Lavoro, prevedono che il rapporto possa avere una durata superiore a dodici mesi, nel limite massimo di ventiquattro mesi, solo in presenza di almeno una delle seguenti condizioni:

- nei casi previsti dai contratti collettivi di cui all'articolo 51 del D.Lgs. n. 81/2015;
- in assenza delle previsioni nei contratti collettivi di cui al punto precedente, e comunque solo per un periodo transitorio (già più volte prorogato) per esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva individuate dalle parti;
- in sostituzione di altri lavoratori.

La causale specifica

In riferimento alla seconda ipotesi, non basta l'assenza di causali individuate dalla contrattazione collettiva a giustificare un termine superiore a dodici mesi al contratto. È necessaria l'esistenza di esigenze che riflettano il reale fabbisogno temporaneo dell'azienda.

Si tratta di un aspetto essenziale che il datore di lavoro deve adeguatamente considerare prima di stipulare il contratto, tenuto conto anche degli spunti forniti dalla giurisprudenza in materia. Secondo un consolidato orientamento della

« LA DISCIPLINA SUL **CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO**
È STATA INNOVATA DAL **DECRETO LAVORO**, CHE INTERVENENDO
SULL'**ARTICOLO 19 DEL D.LGS. 81/2015**,
HA AFFERMATO IL RUOLO CENTRALE DELLA **CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**
NELLA PREVISIONE DELLE CAUSALI CHE GIUSTIFICANO
LA STIPULA DI UN CONTRATTO DI DURATA **SUPERIORE A DODICI MESI** »

giurisprudenza di legittimità, infatti, le specifiche esigenze di natura tecnica, organizzativa o produttiva devono essere declinate in modo circostanziato e puntuale nel contratto individuale. In altri termini, deve trattarsi di situazioni riferite concretamente alla realtà aziendale in cui il singolo contratto a termine viene a calarsi, quindi oggettivamente verificabili e sufficientemente specifiche. Il datore di lavoro non deve ricorrere a motivazioni generiche o astratte, ma ha l'onere di fornire un'indicazione sufficientemente dettagliata della causale, al fine di garantire trasparenza, veridicità e immutabilità delle ragioni che giustificano l'apposizione del termine superiore a dodici mesi e che devono persistere per l'intera durata del rapporto. I requisiti essenziali sono quindi il fabbisogno reale dell'azienda e la temporaneità del rapporto al fine di soddisfare tale fabbisogno. Non è corretto stipulare un contratto di durata superiore a dodici mesi inserendo al suo interno il mero rinvio alla disposizione di legge, ma è necessario circostanziare in modo specifico e puntuale la ragione giustificativa del termine, al fine di identificare e di rendere verificabile l'esigenza aziendale. Quando ciò non accade, il rischio è la trasformazione del rapporto a tempo determinato in un rapporto a tempo indeterminato.

Le ipotesi più comuni

Nella pratica operativa e dall'analisi della giurisprudenza, le motivazioni che possono verificarsi con maggiore frequenza sono riconducibili a eventi di carattere occasionale o straordinario oppure all'esecuzione di un servizio o di un'opera di durata definita. Accade talvolta che l'azienda abbia necessità di coprire posizioni lavorative temporaneamente vacanti a seguito di processi di riorganizzazione interna ovvero per la realizzazione di nuove linee di prodotto o di nuovi processi lavorativi. In altri casi, invece, l'azienda potrebbe trovarsi a far fronte a particolari picchi di lavoro dovuti a nuove commesse o ad incrementi temporanei e straordinari dell'attività. La lista delle ipotesi non è esaustiva ma, in ogni caso, la causale deve essere attentamente valutata e deve rispondere ai criteri di specificità descritti in precedenza. Infine, riguardo alla proroga concessa dal decreto Milleproroghe, è importante sottolineare che la data del 31 dicembre 2025 si riferisce alla sottoscrizione del contratto di lavoro, la cui durata può proseguire anche in un periodo successivo, in linea con i chiarimenti forniti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con circolare n. 9/2023. **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.



Dimissioni di fatto e risoluzione del rapporto di lavoro

Con l'art. 19 della **Legge 203/2024**

*prevista dal **Collegato Lavoro** si introduce un nuovo meccanismo per risolvere il rapporto di lavoro in caso di assenza ingiustificata, garantendo tutele sia per lavoratori sia per i datori di lavoro.*

di Mario Pagano*

Con il recente Collegato Lavoro potrebbe essere stata scritta la parola “fine” all’annosa questione delle dimissioni per fatti concludenti, ossia quella condotta posta in essere dal lavoratore che si assenta dal posto di lavoro senza fornire al datore di lavoro alcuna giustificazione.

Con l’art. 19 della citata L. 203/2024 il legislatore, infatti, ha introdotto una procedura ad hoc, che attribuisce valore risolutivo e, quindi, dimissionario, all’assenza ingiustificata del lavoratore, protratta per un certo lasso di tempo fissato dal contratto collettivo o, in difetto, stabilito dalla legge in 15 giorni. Il tutto ad ulteriore condizione che il datore di lavoro comunichi tale fattispecie all’**Ispettorato del Lavoro** e che lo stesso,

a seguito di eventuali accertamenti esperiti, non accerti una differente situazione rispetto a quanto comunicato. Inoltre, allo stesso lavoratore è, comunque, data la possibilità di dimostrare l’impossibilità, per causa di forza maggiore o per fatto imputabile al datore di lavoro, di comunicare i motivi che avrebbero potuto giustificare la sua assenza.

La procedura di risoluzione consensuale

Vediamo nel dettaglio, quindi, il nuovo meccanismo, anche alla luce delle indicazioni fornite dallo stesso **Ispettorato del Lavoro**, intervenuto con nota 579/2025.

Va ricordato che, al fine di arginare il triste fenomeno delle cosiddette dimissioni in bianco, con l'articolo 1 comma 6 lett. g) della legge 183/2014 il Governo è stato delegato, tra le altre cose, a prevedere modalità semplificate per garantire data certa nonché autenticità della manifestazione di volontà della lavoratrice o del lavoratore in relazione alle dimissioni o alla risoluzione consensuale del rapporto di lavoro. Anche tenuto conto della necessità di assicurare la certezza della cessazione del rapporto nel caso di comportamento concludente in tal senso della lavoratrice o del lavoratore. Tuttavia, in fase di attuazione delle delega, l'art. 26 co. 1 D.Lgs. 14.9.2015 n. 151 ha unicamente previsto che, al di fuori delle ipotesi di cui all'articolo 55, co. 4, del D.Lgs. 151/2001 (dimissioni della lavoratrice durante il periodo di gravidanza o della madre o del padre lavoratore durante i primi tre anni del bambino) le dimissioni e la risoluzione consensuale del rapporto di lavoro fossero fatte, a pena di inefficacia, esclusivamente con modalità telematiche su appositi moduli resi disponibili dal Ministero del Lavoro e trasmessi al datore di lavoro e all'Ispettorato del Lavoro con le modalità individuate con decreto del Ministro del Lavoro (DM 15.12.2015), con possibilità di revoca entro i successivi sette giorni. Lo stesso articolo 26, nei commi successivi, ha chiarito che la trasmissione dei moduli di dimissioni o risoluzione consensuale può avvenire anche per il tramite dei patronati, delle organizzazioni sindacali, dei consulenti del lavoro, delle sedi territoriali dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro, nonché degli enti bilaterali e delle commissioni di certificazione di cui agli articoli 2, co. 1, lettera h), e articolo 76 del D.Lgs. 276/2003. Inoltre, sempre per espressa previsione di legge, la procedura telematica di dimissioni non è prevista per i lavoratori domestici e neppure per i dipendenti pubblici, che possono dimettersi, pertanto, esattamente come le lavoratrici ed i lavoratori padri durante i primi tre anni di vita del bambino, secondo il sistema tradizionale, con comunicazione scritta, ricettizia, in carta semplice al datore di lavoro. Diversamente con l'art. 26 nulla è stato previsto per le dimissioni per fatti concludenti. Tale carenza normativa ha nel tempo costretto i datori di lavoro, nel caso di lavoratore che avesse deciso di abbandonare il posto di lavoro senza fornire più alcuna notizia di sé, a percorrere la strada del licenziamento per

assenza ingiustificata. Soluzione che, va ricordato, comporta, lato datore di lavoro, il versamento del contributo per la risoluzione del rapporto a tempo indeterminato, di cui all'articolo 2 comma 31 della legge 92/2012 (ticket licenziamento) ma che, nel contempo, permette ai lavoratori di accedere alla Naspi anche in ipotesi di condotte dimissionarie non formalizzate attraverso la procedura telematica.

L'intervento della giurisprudenza

Su questo quadro normativo si sono innestati diversi punti di vista della giurisprudenza.

Un primo intervento si è avuto con la sentenza n. 106/2020 del **Tribunale di Udine**, secondo la quale il lavoratore che manifesta la volontà di dimettersi, ma non formalizza le dimissioni e, non presentandosi più al lavoro, costringe il datore di lavoro a licenziarlo, può essere chiamato a risarcire quest'ultimo delle somme versate come ticket licenziamento. Successivamente, con sentenza 20/2022, lo stesso Tribunale ha fatto un passo ulteriore, arrivando, di fatto, a riproporre la tesi, sostenuta in passato dalla giurisprudenza, ma in vigenza del precedente quadro normativo, circa il valore delle dimissioni per *facta concludentia* (cfr. Cassazione 9.7.2019 n. 25583). Tuttavia, la stessa giurisprudenza ha, in altri casi (Tribunale di Cremona 15.10.2024 n. 333; Corte di Appello di Catanzaro, 26.11.2024), smentito tali orientamenti, confermando il formale dato normativo. Tra tutte, la stessa Cassazione, con sentenza 23.9.2023 n. 27331, ha chiarito come, ai sensi del citato art. 26, il rapporto di lavoro subordinato possa essere risolto per dimissioni o per accordo consensuale delle parti solo previa adozione di specifiche modalità formali, oppure presso le sedi assistite, a pena di inefficacia dell'atto. Un principio, quindi, che non sembrava lasciare spazio a comportamenti "di fatto" ai quali attribuire una volontà dimissionaria.

Un nuovo meccanismo di risoluzione

Conseguentemente, il legislatore ha finalmente introdotto il comma 7-bis all'art. 26, prevedendo un nuovo meccanismo di risoluzione del rapporto di lavoro, operante nell'i-

potesi in cui il lavoratore risulti assente senza fornire alcuna notizia per il tempo previsto dal Ccnl o in difetto per almeno 15 giorni.

Il primo presupposto, quindi, è rappresentato dall'assenza ingiustificata, la cui durata può essere tipizzata dal contratto collettivo applicato. Ad avviso di chi scrive, tale fattispecie (ossia l'assenza ingiustificata con valenza dimissionaria) deve essere espressamente prevista dalla contrattazione collettiva, non potendo essere mutuata dalla simile ipotesi sanzionata disciplinarmente con il licenziamento per giustificato motivo. In difetto varrà il limite legale di 15 giorni che, sempre secondo lo scrivente, sono da considerarsi giorni lavorativi e non di calendario. In quanto è solo nel caso in cui il lavoratore sia tenuto a presentarsi al lavoro che la sua assenza può richiedere una giustificazione, in difetto della quale, la stessa diviene "non giustificata". Altro aspetto da considerare è che per essere "ingiustificata" ai sensi del nuovo comma 7-bis l'assenza deve essere frutto di totale inerzia da parte del lavoratore. In altre parole, laddove il lavoratore resti assente da lavoro fornendo comunque una motivazione, che il datore ritene non valida, tale assenza non produrrebbe gli effetti previsti dalla nuova normativa, non rappresentando una valida modalità di dimissioni per fatti concludenti, ma una condotta che, diversamente, potrebbe determinare una procedura disciplinare e il licenziamento. Ciò chiarito, se il datore intende attribuire all'assenza "ingiustificata" una valenza risolutiva del rapporto, è tenuto ad effettuare una comunicazione, preferibilmente a mezzo Pec, alla sede territoriale dell'Ispettorato competente in ragione del luogo di svolgimento della prestazione lavorativa. Effettuata la comunicazione, può procedere anche ad inviare l'Unilav di cessazione del rapporto di lavoro per dimissioni, concludendo la procedura. L'Ispettorato, con la nota 579 ha, peraltro, diffuso un modello, attraverso il quale effettuare detta comunicazione e fornire informazioni che permettano una successiva verifica.

La tutela del lavoratore

Qui si aprono possibili scenari che il legislatore ha previsto a tutela del lavoratore.

L'Ispettorato, infatti, una volta ricevuta la comunicazione, ha 30 giorni di tempo per effettuare

le verifiche, acquisendo informazioni dal lavoratore, dai colleghi o da soggetti terzi, al fine di capire se effettivamente l'intenzione del lavoratore sia quella di dimettersi. Tali accertamenti potrebbero anche concludersi in un nulla di fatto, non potendo, ad esempio, neppure l'Ispettorato, rintracciare il lavoratore. Diversamente, potrebbe accadere che le verifiche portino alla luce una diversa situazione o che il lavoratore non sia stato in grado, per causa di forza maggiore o fatto imputabile al datore di lavoro, di comunicare i motivi che giustificano la sua assenza. Come sottolineato dallo stesso INL, il lavoratore ha, infatti, la possibilità di evitare l'effetto risolutivo derivante dall'assenza non giustificata e dalla comunicazione del datore all'Ispettorato, fornendo (con onere probatorio a proprio carico) non tanto la prova dei motivi dell'assenza, ma dell'impossibilità di comunicare gli stessi al proprio datore di lavoro. In tali ultimi casi, ove la verifica abbia fatto emergere la non veridicità di quanto comunicato dal datore di lavoro, l'INL procederà a comunicare a quest'ultimo che l'effetto risolutivo, previsto dal nuovo comma 7-bis, non si è mai realizzato e che il lavoratore ha conseguentemente diritto, ove il rapporto sia stato chiuso anche mediante Unilav di cessazione, alla ricostituzione del rapporto di lavoro. In tal senso l'Inps, con messaggio 639/2025, ha precisato che, a seguito della comunicazione al datore di inefficacia della risoluzione, questi è tenuto agli adempimenti conseguenti in materia di obbligo contributivo. A ben vedere, quindi, non mancano le incertezze per i datori di lavoro che, anche a distanza di tempo, potrebbero vedersi posta nel nulla la procedura di risoluzione del rapporto di lavoro con la conseguenza, nelle situazioni più dubbie, di scegliere ancora la strada del licenziamento per assenza del lavoratore. Di certo, ad avviso dello scrivente, la nuova procedura ben si adatta a quelle situazioni nelle quali il lavoratore ha abbandonato il posto di lavoro senza fornire più alcuna notizia, nonostante eventuali tentativi di contatto da parte del datore di lavoro. **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.



Settimana corta: rivoluzione o rischio?

*Il dibattito sulla **riduzione della settimana lavorativa** divide esperti e aziende: tra **esperimenti di successo** e **timori per la competitività**, un'analisi delle prospettive e delle **criticità del modello a quattro giorni**.*

di Luigi Beccaria

Pochi argomenti hanno la capacità di polarizzare il dibattito pubblico (il quale già di per sé non attraversa una fase connotata da particolare distensione) come le proposte, ciclicamente discusse, relative all'introduzione della cosiddetta "settimana breve". Da un lato, abbiamo i pasionari più oltranzisti (o utopisti?), che la riterrebbero una pa-

nacea in grado di apportare formidabili risultati sia in termini di produttività, sia di benessere e conciliazione tra vita privata e vita lavorativa; dall'altro, i "mille-naristi" che vedrebbero in essa una sorta di nuovo, kubrickiano, "Ordigno fine di mondo", in grado di disinnescare una volta per tutte le velleità di competitività industriale propuguate dal Belpaese.

Per effettuare un'analisi *sine ira et studio*, appare ragionevole innanzitutto fare una breve rassegna in ordine all'esistenza o meno di detto istituto in altri Paesi europei, nonché sui risultati che detta sperimentazione ha generato.

La versione “pura” della settimana corta

Naturalmente, la cosiddetta “settimana corta” cui facciamo riferimento è quella nella sua versione più “pura”.

Ossia con la riduzione *sic et simpliciter* dei giorni lavorativi della settimana, dalle canoniche 8 ore al giorno per 5 giorni alle medesime 8 ore ma riportate su 4 giorni; non verranno pertanto considerate altre fattispecie “ibride” di flessibilità, quali, a titolo esemplificativo, l'attuazione di piani di smaltimento Rol (che tipicamente prevedono lo “sconto” del venerdì pomeriggio per i lavoratori), o l'introduzione di istituti come la banca delle ore, pensati per fronteggiare cicli di lavoro che prevedono picchi in certi periodi e momenti più tranquilli in altri, e che dunque si configurano come elemento di flessibilità, ma esorbitano dal perimetro della vera e propria riduzione dell'orario di lavoro in via continuativa.

Le varie sperimentazioni e l'esempio inglese

Varie sperimentazioni sono state effettuate in altri Paesi. Tra queste, una delle più compiute e sistematiche è stata varata in Inghilterra, dove 61 imprese hanno ridotto l'orario di lavoro, mantenendo lo stipendio immutato.

I dati dell'esperimento sono apparsi confortanti: calo delle dimissioni in percentuale significativa, in controtendenza con i ben noti fenomeni delle “*Great Resignation*” e del cosiddetto “*Quiet Quitting*”; i giorni di malattia sono notevolmente calati, così come gli indici soggettivi di stress lavoro - correlato e di “*Burnout*” sono diminuiti in percentuali sensibili. Ma, soprattutto, i ricavi azien-

dali sono rimasti invariati. Sulla scia di esperimenti di simil fatta, anche grandi aziende italiane hanno avviato l'istituto (per il quale sono stati depositati, di solito con primi firmatari membri dell'attuale opposizione al governo, vari disegni di legge), con esiti tuttavia contraddittori. Se infatti il calo di tempo di lavoro (in ossequio al vecchio teorema secondo cui si sarebbe dovuto “lavorare tutti, lavorare meno”) viene fatto corrispondere a un'equivalente diminuzione della retribuzione, l'asse della convenienza risulta immediatamente traslato, tant'è che solo una percentuale molto bassa (si dice intorno al 10%) dei lavoratori sarebbe disposta al trade off tra un giorno in meno di lavoro, a fronte della diminuzione del 20% della retribuzione.

La sostenibilità della riduzione d'orario

Il vero tema consiste dunque nel capire se e quanto sarebbe sostenibile per le imprese la riduzione d'orario, in assenza però di un *décalage* retributivo. L'idea a prima vista appare affascinante. Non è irragionevole, infatti, presumere (anche confortati dalle sperimentazioni cui si è brevemente accennato in precedenza) che una simile previsione sia suscettibile di migliorare l'engagement dei lavoratori, la ritenzione dei talenti, in generale un clima meno stressogeno e che faccia più salve le esigenze anche personali dei lavoratori (tenendo conto che, secondo il vecchio adagio del professor **Santoro Passarelli**, tra i precursori della dottrina giuslavoristica, “*Se tutti gli altri contratti riguardano l'avere delle parti, il contratto di lavoro riguarda ancora l'avere per l'imprenditore, ma l'essere per il lavoratore*”). Chi scrive è, alla luce dell'attuale, e profondamente mutato, contesto socio-lavorativo (anche e soprattutto per gli effetti e le conseguenze psicologiche, anche in tema di ripensamento delle priorità personali, dovuti ai postumi della pandemia da Coronavirus), in linea di massima favorevole a una soluzione del genere.

Il più grande evento
(inter)nazionale per
il settore della formazione

INNOVATION TRAINING SUMMIT 2025

ROMA
3-4 APRILE
AUDITORIUM DELLA TECNICA

Con la partecipazione del MINISTRO URSO

25+
ESPOSITORI

250+
SPEAKER DA TUTTO
IL MONDO

2.500+
PARTECIPANTI

SCONTO DEL
- 20%

PER GLI ABBONATI
CON IL CODICE

EFI-forme20



**ECOSISTEMA
FORMAZIONE
ITALIA**

Collaborazioni
Sinergie
Rete
Impatto

SOSTENIBILITÀ



METODOLOGIE FORMATIVE



INNOVAZIONE



SVILUPPO BUSINESS



SCOPRI IL SUMMIT

« CONSIDERANDO CHE GIÀ LA **PRODUZIONE ITALIANA** È IN UNA **FASE DI CONTRAZIONE**,
È IMPOSSIBILE NON CHIEDERSI SE UN'**APPLICAZIONE SISTEMATICA**
DELLA **SETTIMANA BREVE**, PUR **FAVORENDO** I **LAVORATORI** INTERESSATI,
NON **POSSA RALLENTARE** UNA **MACCHINA**
CHE PER CERTI ASPETTI SEMBRA GIÀ **IN PANNI** »

Vi sono però almeno due osservazioni critiche, che gli eventuali promotori della legge dovranno considerare attentamente. Il primo (più attinente alla sfera imprenditoriale, ma *a fortiori* anche alla posizione dell'industria italiana nel mercato mondiale) è quello costituito dalla produttività e in generale dalla competitività delle aziende. È infatti stato calcolato che già solo la circostanza (da molti benedetta) che nel presente anno sia possibile fare numerosi "ponti" per via di una fortunata concatenazione del calendario (si parla di 32 giorni – sic! – di assenza, usufruendo di soli 7 giorni di ferie!), se applicata su larga scala, è suscettibile, secondo l'autorevole stima di **Ferruccio De Bortoli** sul Corriere della Sera, di creare un riverbero negativo sul Prodotto Interno Lordo pari ad alcuni punti percentuali. Considerando che già la produzione italiana è in una fase di contrazione e bassa crescita, è impossibile non chiedersi se un'applicazione sistematica della settimana breve, pur favorendo le singole persone dei lavoratori interessati,

non possa rallentare una macchina che per certi aspetti (anche dipendenti dal contesto internazionale) sembra già in panne. Secondariamente, anche analizzando la questione *ex parte lavoratoris*, la questione presenta alcuni aspetti controversi, soprattutto in relazione alle possibili sperequazioni: ciò sia "a monte", cioè tra lavoratori subordinati e lavoratori autonomi, ma anche all'interno del singolo nucleo costituito dai lavoratori subordinati stessi (ossia i veri destinatari della norma). In quanto evidentemente alcune aziende, tra cui quelle con cicli di produzione continui, ma anche le piccole imprese familiari che costituiscono il nerbo del nostro tessuto produttivo, avrebbero enormi difficoltà a garantire la settimana breve, creando dunque una violazione del principio di parità di trattamento (a sua volta in applicazione del generale principio di uguaglianza, costituzionalmente tutelato), il che rende, allo stato attuale, difficilmente pensabile la realizzazione del pur nobile e ambizioso progetto. **F**

Chi è Luigi Beccaria

Laureato in Scienze Politiche e in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Milano, **Luigi Antonio Beccaria** svolge attività di avvocato con specializzazione in diritto del lavoro. È altresì abilitato all'esercizio della professione di consulente del lavoro. Dal 2013 opera come docente esterno presso l'Università degli Studi di Milano, svolgendo in particolare attività seminariale e corsi monografici, oltre ad assistenza a tesi ed esami. Dal 2023 è collaboratore de "Il Sole 24 Ore" per cui scrive settimanalmente su "Guida al Lavoro". Ha pubblicato più di 150 contributi di natura sia divulgativa sia accademica presso vari editori ed effettuato attività convegnistica per numerose società del settore. Svolge attività di consulenza e docenza per primarie società e gruppi, nazionali e internazionali.





Fondata sul lavoro domestico

*Dal sesto rapporto annuale sul lavoro domestico, presentato da **Domina**, emerge un settore che attraverso la spesa delle famiglie genera un insieme di beni e servizi per un valore di oltre **20 miliardi di euro**.*

di Virna Bottarelli

“Il lavoro domestico non rappresenta ‘solo’ un settore fondamentale a livello sociale per le famiglie e per la gestione del welfare. È anche un settore significativo a livello economico: i 13 miliardi di euro spesi dalle famiglie per colf, badanti e babysitter generano un impatto economico pari a 21,9 miliardi in termini di valore della produzione e pari a 253,8 milioni in termini di nuove ore di lavoro generate”.

Lo ha detto **Lorenzo Gasparrini**, Segretario Generale di **Domina** (*Associazione Nazionale Famiglie Datore di Lavoro Domestico*), che ha presentato al Senato il “Sesto Rapporto annuale sul Lavoro domestico”, curato da **Massimo De Luca** con **Chiara Tronchin** ed **Enrico Di Pasquale**. La pubblicazione conferma che in Italia le famiglie rappresentano l'attore principale nella gestione della cura e dell'assistenza alle persone non autosufficienti, sopperendo autonomamente alle carenze del settore pubblico. Parliamo di assistenza agli anziani, cura della casa e accudimento dei bambini e delle persone con disabilità, un vero e proprio sistema di welfare che crea lavoro, ricchezza e gettito fiscale.

I dati di partenza e l'effetto moltiplicatore

Il rapporto si basa sulla banca dati **Domina**, un campione di quasi 20mila rapporti di lavoro, e sui dati **Inps** relativi alla spesa delle famiglie per i lavoratori domestici “formali”.

A questi si aggiunge una stima della spesa delle famiglie per i lavoratori domestici informali, per i quali si tiene conto solo della retribuzione. Le due componenti determinano un contributo all'economia italiana vicino a un punto di Pil e innescano a loro volta effetti economici “diretti” e “indiretti”, quantificabili in valore della produzione e ore lavorate generate, con un effetto moltiplicatore. Secondo i dati **Inps**, nel 2023 la spesa delle famiglie per il lavoro domestico è stata di 7,6 miliardi di euro, proseguendo un andamento calante che si era già registrato nel 2022, ma che in ogni caso supera i livelli pre-Covid. Nel settore si rileva un considerevole tasso di irregolarità: secondo **Istat** la percentuale di irregolari raggiunge, infatti, il 47,1%. Tenendo conto di questa quota irregolare, sia per quanto riguarda il numero di lavoratori sia per la

spesa delle famiglie, il numero complessivo dei lavoratori domestici è pari a 1,58 milioni, mentre la spesa delle famiglie raggiunge i 13 miliardi: 7,2 spesi per badanti e 5,8 per colf. A partire da questi dati, sono stati calcolati gli effetti generati da queste risorse immesse sul mercato. Semplificando, il denaro speso dalle famiglie per il lavoro domestico viene re-investito dai lavoratori domestici in consumi, stimolando la produzione. La spesa delle famiglie, di 13 miliardi di euro, re-investita sul territorio dai lavoratori domestici, determina un valore della produzione pari a 21,9 miliardi di euro, con un effetto moltiplicativo medio pari a 1,7. Tale valore può essere ripartito per le tipologie di lavoratori che lo hanno generato: 12,2 miliardi provengono da badanti e 9,7 miliardi da colf. A livello territoriale, il 52% del valore totale è prodotto nel Nord (6,9 miliardi Nord Ovest e 4,5 miliardi Nord Est). Nelle regioni del Centro si generano 6,1 miliardi (28% del totale), mentre nel Mezzogiorno 4,4 miliardi (20%).

Dai numeri alle tendenze

Lo studio, come spiega Massimo De Luca, “si propone di evidenziare le principali tendenze sociali ed economiche in corso, valutandone l’impatto reale e potenziale”.

Il trend più evidente è l’invecchiamento demografico. “Per quanto riguarda il settore della cura e dell’assistenza alla persona è chiaro che le dinamiche demografiche stanno portando ad un aumento nella domanda di servizi assistenziali”, dice De Luca. “La stessa European Care Strategy, avviata dalla Commissione europea nel 2022, mira a riformare i sistemi di assistenza a lungo termine negli Stati Membri. In Italia questo processo di riforma, avviato a seguito della pandemia e sotto l’impulso del Pnrr, non è però ancora pienamente avviato. La riforma sulla non-autosufficienza, approvata nel marzo 2024, rappresenta di fatto solo un primo approccio alla questione”. Il riferimento è al Decreto Legislativo attuativo della Legge Delega 33/2023, un progetto di legge che sviluppa il progetto per il futuro dell’assistenza agli anziani. De Luca evidenzia un altro fattore che può avere impatti sul settore della cura e dell’assistenza: la tecnologia. “Già oggi”, dice, “esistono app e algoritmi in grado di agevolare la vita delle famiglie. Basti pensare alla possibilità di migliorare l’incrocio tra domanda e offerta di lavoro, individuando figure professionali specifiche per determinati bisogni, o all’introduzione della domotica per il miglioramento dei servizi di cura e assistenza. Queste possibilità già oggi vengono messe in pratica da imprese e startup, anche in Italia. Evidentemente, però, questa prospettiva rappresenta anche una sfida per il settore”.

Una visione chiara del settore

Nell’ambito dei servizi alla persona si intrecciano diversi fattori che stanno contribuendo a rendere l’epoca in cui viviamo particolarmente complessa.

Nella prefazione al rapporto, **Furio Camillo Rosati**, dell’**Università Tor Vergata**, affronta l’argomento, spiegando che quella della cura e dei servizi alla persona è “un’area multiforme, caratterizzata da interazioni complesse fra individui, famiglie, imprese, mercato e settore pubblico. Con un ampio spettro di possibili effetti che vanno dal benessere di giovani e anziani, all’offerta di lavoro femminile, alla struttura del settore sanitario e alla politica fiscale”. Seppure di importanza strategica, il settore della cura della persona è però stato trattato “senza una chiara visione” e si è lasciato che si sviluppasse “secondo una crescita spontanea che, anche sulla base di regole non adattate alla nuova realtà, limita le possibilità del settore di esprimere a pieno le sue potenzialità”. Secondo Rosati serve una riflessione sulle linee di sviluppo e sulla sua integrazione con il resto del sistema. “La maggior parte degli addetti è costituita da manodopera immigrata, proveniente anche da paesi extra europei. Le politiche relative alla determinazione dei flussi migratori sono quindi rilevanti. La eterogeneità in termini di origine e di preparazione richiede inoltre una maggiore attenzione al tema della formazione, al fine di garantire standard omogenei. Ovviamente, il legame fra mercato e interventi del settore pubblico è determinante anche in termini di struttura fiscale e degli incentivi”. Su questo punto, Rosati suggerisce interventi di sostegno alle famiglie, in termini di sgravi fiscali, per favorire la regolarizzazione dell’impiego, invitando a una riflessione sugli indirizzi di riforma del settore partendo da analisi come quelle del **Rapporto Domina**, particolarmente utile anche per avere un quadro preciso delle differenze territoriali che ancora caratterizzano le realtà italiane. **F**

I NUMERI DEL LAVORO DOMESTICO IN ITALIA

- **834 mila** lavoratrici e lavoratori assunti direttamente dalle famiglie
- **918 mila** famiglie datori di lavoro censite
- **47,1%** di irregolari
- **oltre 3,3 milioni** di soggetti operanti nel settore
- **88,6%** di personale femminile
- **68,9%** di personale di nazionalità estera
- **oltre 1/3** proveniente dall’Est Europa



Quando la sicurezza è questione di genere

*Integrare la **prospettiva di genere** nella **valutazione dei rischi lavorativi** è essenziale per garantire ambienti di lavoro più sicuri, prevenire infortuni e migliorare il **benessere** di lavoratrici e lavoratori.*

di Tiziano Menduto*

Per garantire ambienti di lavoro più sicuri e inclusivi, è fondamentale riconoscere le differenze di genere, tra lavoratrici e lavoratori, integrandole nella valutazione dei rischi lavorativi.

Questo approccio consente di adottare misure di prevenzione più efficaci, riducendo i pericoli e migliorando le tutele di infortuni e malattie professionali per entrambi i sessi. In questi anni numerosi studi, infatti, hanno dimostrato che uomini e donne possono essere esposti ai rischi lavorativi in modo differente, ad esem-

pio a causa di fattori biologici, ergonomici, sociali e culturali. Ignorare queste differenze può compromettere la salute e la sicurezza, rendendo inefficaci le misure di protezione adottate nei luoghi di lavoro.

Segregazione di genere e differenze

Un aspetto chiave da considerare è poi la cosiddetta segregazione occupazionale di genere, che avviene quan-

do esistono lavori svolti prevalentemente da uomini (ad esempio edilizia e metalmeccanica) e altri svolti prevalentemente da donne (ad esempio insegnanti e infermiere). Di conseguenza, anche i rischi e le esposizioni possono variare, ad esempio i lavoratori sono generalmente più esposti a infortuni legati all'utilizzo di macchinari e le donne a patologie muscolo-scheletriche, da movimenti ripetitivi, o a eventuali rischi biologici. Un altro elemento è la differenza fisiologica tra uomini e donne, che influisce sulla risposta dell'organismo a determinati rischi. Alcuni studi hanno evidenziato che il metabolismo e la funzionalità epatica femminile rendono le donne più vulnerabili all'esposizione a solventi e sostanze tossiche. A parità di esposizione, le lavoratrici possono sviluppare patologie con maggiore frequenza rispetto ai colleghi maschi. Inoltre, le stesse sostanze chimiche possono avere effetti differenti a seconda del sesso, colpendo organi bersaglio diversi. Per questo motivo, la valutazione del rischio deve tener conto sia del livello di esposizione sia del genere degli esposti. È poi evidente che per il rischio biologico è indispensabile adottare misure di protezione specifiche per le lavoratrici in gravidanza e allattamento, garantendo condizioni di lavoro sicure per loro e per il nascituro. Anche la struttura antropometrica: una struttura più esile e con massa muscolare minore comporta un maggiore rischio di patologie osteoarticolari se esposta a movimentazione manuale dei carichi. Altre ricerche hanno poi segnalato che la cute del genere femminile, più sottile e permeabile ad agenti irritanti e sensibilizzanti, è più soggetta a patologie cutanee. Rischio che può essere poi aggravato dalla eventuale doppia esposizione, a tali agenti, tra ambiente di lavoro e attività domestiche.

Un altro aspetto da non trascurare è il rischio psicosociale e lo stress lavoro-correlato, che può colpire in modo differente uomini e donne. Il concetto di "lavoro globale" fa riferimento alla somma dell'impegno lavorativo e delle eventuali responsabilità familiari e domestiche. La maggior parte delle donne ha la necessità di conciliare l'attività lavorativa con le esigenze di cura della propria famiglia. Il risultato è spesso un numero di ore di lavoro maggiore rispetto agli uomini e questo può tradursi in un maggiore rischio di stress, con conseguenze negative sulla salute psicofisica. Non bisogna poi dimenticare, soprattutto per alcune categorie e contesti lavorativi, il problema relativo alla violenza e alle molestie. I fenomeni di discriminazione basati sul sesso, il mobbing strategico di genere, le molestie sessuali possono influire sulla rottura dell'equilibrio psicofisico e psicosociale delle lavoratrici.

Aspetti normativi e parità di genere

Ricordiamo che, dal punto di vista legislativo, la Costituzione italiana all'articolo 3 indica che tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali. E in ambito lavorativo è il decreto legislativo 81/2008 (*Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*) a superare la considerazione del lavoratore come soggetto "neutro" del precedente D.Lgs. 626/1994. Ad esempio, introducendo il tema del genere nell'articolo 28 (Oggetto della valutazione dei rischi): il datore di lavoro deve considerare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori "ivi compresi (...) quelli connessi alle differenze di genere". Con la legge 162/2021 è stato poi introdotto lo strumento della certificazione della parità di genere, con l'obiettivo di incentivare le aziende ad adottare politiche per ridurre le disuguaglianze. E con questa finalità è stata pubblicata dall'Uni anche la Prassi di Riferimento Uni/PdR 125:2022.

La valutazione dei rischi in ottica di genere

Veniamo, infine, al tema della valutazione dei rischi in ottica di genere, il giusto approccio per migliorare la prevenzione di infortuni e malattie professionali, tenendo conto delle differenze tra uomini e donne nell'ambiente di lavoro.

Il problema è che ad oggi, benché il Testo Unico riconosca la necessità di una valutazione attenta ai temi che stiamo trattando, sono poche le aziende che hanno redatto un documento di valutazione dei rischi in ottica di genere. Infatti, mancano standard orientativi e riferimenti normativi dettagliati su come condurre in pratica questa valutazione. Per il futuro, sarebbe auspicabile un maggiore supporto alle imprese, attraverso lo sviluppo di strumenti operativi e metodologie chiare. In alcuni settori, sono già stati avviati progetti pilota per analizzare le differenze di genere nei rischi lavorativi, ma è necessario un impegno più ampio per trasformare queste pratiche in strumenti e idonei standard nella gestione della sicurezza sul lavoro in ottica di genere. 

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



Sanità tra crisi e futuro: difendere il diritto alla salute

*Il professor **Silvio Garattini** analizza le criticità del **Servizio Sanitario Nazionale**, l'impatto delle **disuguaglianze** sulla **democrazia** e l'urgenza di un cambiamento culturale per difendere il **diritto universale alla salute**.*

di Elio Borgonovi e Andrea Crocioni*

Non sarà perfetto, ma teniamocelo stretto. Il Servizio Sanitario Nazionale ha molte criticità, ma resta un bene fondamentale che garantisce l'accesso universale alle cure. Oggi, però, si trova sotto pressione: liste d'attesa interminabili, carenza di personale e un crescente spostamento verso il privato.

Eppure, come sottolinea il professor **Silvio Garattini**, farmacologo e fondatore dell'Istituto di ricerche farmacologiche **Mario Negri**, il problema non si risolve demolendolo, ma difendendolo e migliorandolo. Con lui abbiamo parlato di disuguaglianze nella sanità, del loro impatto sulla democrazia, di un diritto alla salute che sembra riguardare sempre meno persone

e di come cultura e prevenzione rappresentino due pilastri per costruire un futuro più equo.

Tra i fenomeni più preoccupanti degli ultimi anni vi è il progressivo aumento delle disuguaglianze, che rischia di minare lo sviluppo sociale ed economico negando ai cittadini opportunità, diritti e fiducia nel futuro. Il diritto alla salute è sancito come universale, ma nella realtà ci troviamo di fronte a problematiche crescenti. Cosa significa per lei "disuguaglianza" nel campo della salute? Quali sono le aree più critiche?

Le disuguaglianze nel campo della salute sono molteplici. La prima è quella creata dall'intramoenia, che permette ai medici di lavorare privatamente all'interno di ospedali pubblici. Questo sistema è incompatibile con il **Ssn** e con la **Costituzione**, perché chi ha soldi ottiene subito visite e interventi, mentre chi non può permetterselo resta in lista d'attesa per mesi. È una sanità a due velocità. Un'altra grande disuguaglianza è quella territoriale. Ci sono enormi differenze da regione a regione e in particolare tra Nord e Sud: la durata di vita in Campania è inferiore di due anni rispetto alla Lombardia, la mortalità infantile è quasi tre volte maggiore in Calabria rispetto al Trentino. Questo dimostra che il diritto alla salute in Italia è ancora lontano dall'essere davvero universale.

E la lista delle disuguaglianze non risparmia il mondo della ricerca...

Certamente. Le malattie comuni ricevono ingenti investimenti, mentre per le malattie rare (circa 7.000, con quasi 2 milioni di pazienti in Italia) le risorse sono scarse. L'industria farmaceutica non è interessata per via dei bassi profitti, e l'Unione Europea non interviene in modo adeguato. Un'altra disuguaglianza riguarda la sperimentazione dei farmaci: gli studi preclinici sono condotti su animali maschi, mentre quelli clinici su uomini adulti maschi tra i 20 e i 60 anni, escludendo quindi bambini e anziani. I bambini hanno un metabolismo peculiare, non sono adulti in miniatura, e gli anziani, spesso sottoposti a terapia con numerosi farmaci, sono soggetti a interazioni farmacologiche complesse che nemmeno l'IA sarebbe in grado di prevedere con certezza. Infine, c'è un evidente squilibrio di genere: i

farmaci vengono testati prevalentemente sugli uomini, ma il metabolismo e le reazioni ai farmaci variano significativamente tra uomini e donne, influenzati anche dalle differenze ormonali e dalla composizione corporea. Questo porta le donne ad assumere farmaci non ottimizzati per il loro organismo, con possibili conseguenze sulla loro efficacia e sicurezza.

Dall'educazione alla sanità, dal lavoro alla cultura, sono molti gli ambiti in cui è importante, e urgente, intervenire per ridurre il divario. Le disuguaglianze sanitarie influenzano anche altri ambiti della società?

Assolutamente sì. La salute non è solo una questione medica, ma sociale ed economica. Alla radice di tutto c'è un problema culturale. Manca un'educazione sanitaria adeguata. È emblematico il fatto che in Italia non esista una **Scuola Superiore di Sanità** per formare i dirigenti del settore, che spesso vengono scelti per motivi politici anziché per competenze. Inoltre, nelle scuole manca completamente l'insegnamento della salute: basterebbe un'ora a settimana in ogni classe per insegnare ai ragazzi le basi della prevenzione. Nelle università francesi e inglesi, gli studenti di medicina sono obbligati a dedicare un certo numero di ore all'insegnamento nelle scuole medie. Questo permette loro di sviluppare capacità fondamentali: imparano a comunicare in modo efficace, a relazionarsi con le persone e a coltivare l'empatia, una qualità indispensabile per un medico, ma purtroppo ancora troppo rara. Serve una grande rivoluzione culturale, e questa può avvenire solo attraverso la scuola: non ci sono alternative. È assurdo che non si riesca a trovare almeno un'ora alla settimana per educare i ragazzi alla salute. Il nostro sistema scolastico è fermo al passato.

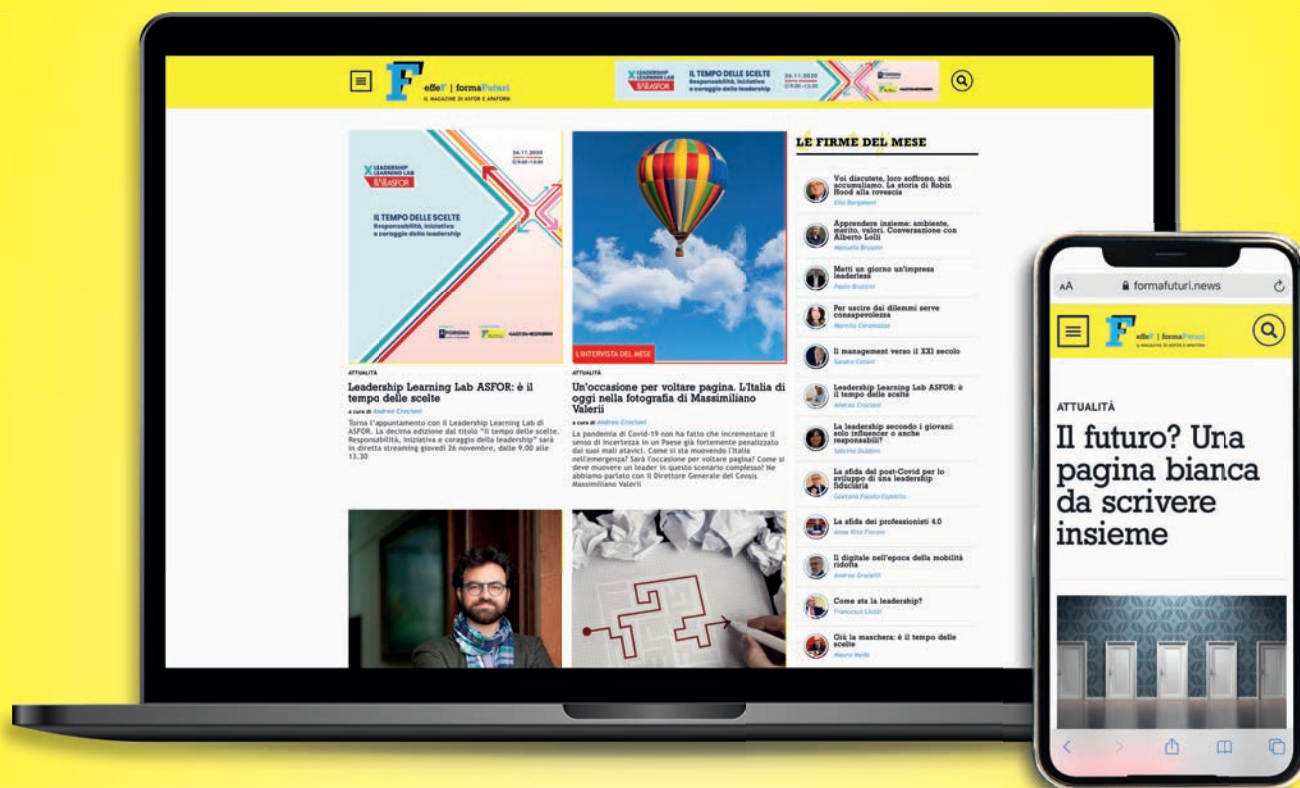
Andando alla radice, quali sono le principali cause delle disuguaglianze in ambito sanitario a suo avviso?

Uno dei problemi principali è che la medicina è diventata un grande mercato. E come ogni mercato, il suo obiettivo non è ridurre i clienti, ma aumentarli. Per esempio, si abbassano continuamente i livelli considerati normali per colesterolo, pressione, glicemia, trasformando milioni di persone sane in "pazienti". Il colesterolo alto



effer | formaFuturi

IL MAGAZINE DI ASFOR E APAFORM



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

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

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



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



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



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

www.formafuturi.news

di per sé non è una malattia, ma un fattore di rischio, eppure ci fanno credere che sia un problema da risolvere a tutti i costi con i farmaci. Mentre si sottovaluta la prevenzione. Ad esempio, il diabete di tipo 2 è spesso evitabile con uno stile di vita sano, eppure abbiamo 4,5 milioni di diabetici in Italia. Allo stesso modo il 40% dei tumori sarebbe evitabile, ma abbiamo ancora 12 milioni di fumatori e un consumo di alcol troppo alto. Ma la nostra cultura del vino impedisce di intervenire adeguatamente. Queste sono questioni che dovrebbero essere al centro del dibattito, ma si preferisce curare piuttosto che prevenire, perché la cura è più redditizia.

Tornando ad affrontare la questione dei diritti: possiamo dire che la disuguaglianza in ambito sanitario può indebolire la democrazia?

Senza dubbio. Accettare le disuguaglianze sanitarie significa accettare che una parte della popolazione sia esclusa da un diritto fondamentale. Questo crea sfiducia nelle istituzioni, allontana le persone dalla politica e riduce la partecipazione democratica. Se la gente non va a votare – e oggi il 50% degli italiani non lo fa – la democrazia diventa fragile e finisce nelle mani di pochi. Il diritto alla salute è un pilastro della democrazia. Senza un sistema sanitario equo, le persone più deboli si sentono abbandonate e perdono fiducia nello Stato.

Quali sono i possibili rimedi per ridurre queste disuguaglianze?

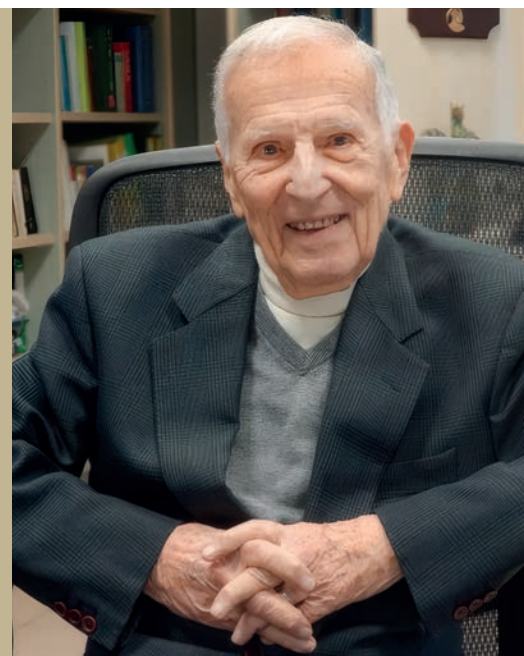
Il primo passo è potenziare la prevenzione che contribuisce a ridurre le liste di attesa e abbassare i costi della sanità. I medici di base dovrebbero prescrivere non solo farmaci, ma anche stili di vita sani. Abbiamo una cultura che minimizza i danni di certe abitudini. Bisogna cambiare mentalità. Poi indubbiamente servono più risorse per il Servizio Sanitario Nazionale: stipendi più alti per medici e infermieri, più personale, migliori condizioni di lavoro. Altrimenti il rischio è che il Ssn venga lentamente smantellato e che si torni a una sanità per ricchi e una per poveri. Io sono fra quelli che per età anagrafica si ricorda ancora com'era la sanità prima dell'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale (ndr: un sistema fondato sulle casse mutue). Nel 1978 è stato sancito un principio guida: la sanità come un bene accessibile a tutti, garantito universalmente. Ora rischiamo di tornare a un'epoca in cui chi ha i soldi può curarsi, mentre chi non li ha viene lasciato indietro. Bisogna intervenire, ma evitando, come si suol dire, di buttare via il bambino con l'acqua sporca. Per concludere, il Servizio Sanitario Nazionale avrà tanti difetti, ma teniamocelo stretto...

F

* Questa intervista è stata pubblicata sul numero di marzo-aprile 2025 della rivista **formaFuturi**

Chi è Silvio Garattini

Nato nel 1928, il professor **Silvio Garattini** è un farmacologo e ricercatore di fama internazionale. Fondatore e presidente dell'**Istituto di Ricerche Farmacologiche Mario Negri**, ha dedicato la sua carriera allo studio dei farmaci, della salute pubblica e delle politiche sanitarie. Ha contribuito in modo significativo alla ricerca su oncologia, neurofarmacologia e malattie rare, pubblicando oltre 1.200 articoli scientifici. Membro di numerosi comitati nazionali e internazionali, ha lavorato con l'**Agenzia Italiana del Farmaco** e la **Commissione Europea** per migliorare la regolamentazione dei farmaci. Strenuo difensore del Servizio Sanitario Nazionale, denuncia le disuguaglianze nell'accesso alle cure e promuove la prevenzione come pilastro della salute pubblica. Con il suo impegno instancabile, è una delle voci più autorevoli nel dibattito sulla sanità in Italia.





Benessere e inclusione al centro delle strategie Nestlé

Giacomo Piantoni, HR Director di **Nestlé** per Italia e Malta, racconta l'approccio alla gestione del capitale umano.

Dallo **Smart Working** alla **Diversity & Inclusion**, dal **welfare** alla **formazione**, la società punta su un modello di lavoro **flessibile** e **sostenibile**, mettendo le persone al centro della strategia aziendale.

di Laura Reggiani

Nestlé ha lanciato il lavoro agile già nel lontano 2012 per aiutare a conciliare gli impegni della vita lavorativa con quella privata. L'iniziativa fu pionieristica in Italia, e venne implementata con largo anticipo rispetto alla legge che sarebbe arrivata solo cinque anni più tardi.

Ma questo è solo uno dei tanti esempi che dimostrano il particolare approccio alle risorse umane del **Gruppo Nestlé**, tema che abbiamo affrontato con **Giacomo Piantoni**, dal 2012 HR Director per Italia e Malta, alla guida delle attività strategiche relative alle risorse umane e alla crescita professionale delle circa 4.600 persone che lavorano per il Gruppo, occupate nei sette stabilimenti produttivi presenti nel Paese, nella sede di Assago e nelle 80 boutique **Nespresso** distribuite sul territorio.

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

Chi lavora nelle HR deve abbinare alle classiche competenze tecniche funzionali una grande capacità di comprendere da un lato le dinamiche di business e dall'altro, i bisogni delle persone. Per quanto riguarda le competenze funzionali, in un periodo di grandi cambiamenti, skill quali l'organizational design e il change management acquisiscono sempre più rilevanza. Negli ultimi anni poi, con la trasformazione digitale e la maggiore disponibilità di dati, le competenze tecniche si sono arricchite della parte digital e analytics. È chiaro, tuttavia, che le Risorse Umane fanno la differenza quando vanno oltre l'applica-

zione di norme o l'esecuzione di processi. È fondamentale, quindi, conoscere il business nel quale si opera e saper costruire un "People Plan" a supporto della strategia aziendale, ma anche avere l'empatia e le capacità relazionali che consentono di rimanere in forte ascolto delle persone e dei loro bisogni che stanno evolvendo. Prendersi cura dell'evoluzione organizzativa in senso lato (cultura, valori, leadership, organizzazione, ecc.) e del benessere delle persone è il cuore dell'attività delle Risorse Umane.

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

Quello dell'HR Manager è, a mio avviso, un ruolo sempre più strategico all'interno delle organizzazioni. La funzione HR è nata come una funzione prettamente amministrativa, legata all'elaborazione dei cedolini e si è poi evoluta integrando gli aspetti di Employee Relations (con lo sviluppo dei sindacati) e una sofisticazione sempre maggiore del Recruiting, del Training e del Rewarding. All'aumentare della velocità, della complessità e dell'imprevedibilità degli scenari esterni, le aziende si sono dovute adattare sempre più agilmente ai nuovi contesti competitivi e ai nuovi bisogni delle persone. Le imprese si sono così trasformate da "macchine", dove le persone rappresentavano solo uno dei fattori produttivi (da qui il termine "Risorse Umane") a "organismi" che possono prosperare solo se riescono ad adattarsi velocemente e che traggono linfa dalle idee e dalla passione degli esseri umani che le animano. Prendersi cura dell'organizzazione significa prendersi cura delle persone e dei loro mutevoli bisogni. Motivazione e ingaggio personale non dipendono più semplicemente da fattori monetari. Diventano fondamentali, invece, la capacità dell'azienda di dare un senso profondo al lavoro (ad esempio grazie a un purpose aziendale che miri a creare valore sociale condiviso e non solo profitto) e lo sviluppo di una cultura orientata a trasparenza, fiducia, delega, responsabilizzazione e benessere delle persone. È in queste aree che le Risorse Umane possono fare la differenza.

Il Welfare rappresenta uno strumento concreto per migliorare il benessere dei lavoratori, ed è da tempo parte delle politiche di Nestlé. Come è cambiato nel tempo nella sua azienda? Quali sono i nuovi progetti in quest'ambito?

In Nestlé prestiamo da sempre la massima attenzione alle politiche di welfare aziendale, anche quando ancora non se ne parlava. Siamo stati i primi in Italia a introdurre,

già nel 2012, due settimane di congedo di paternità e siamo stati i pionieri del lavoro agile, lanciato sempre lo stesso anno, attraverso un modello organizzativo basato sulla fiducia e sulla responsabilizzazione delle persone, a prescindere dal luogo in cui fisicamente vengono svolte le mansioni professionali. Le nostre misure di welfare aziendale evolvono sulla base dell'ascolto delle esigenze delle persone e per rispondere alle nuove sfide e opportunità che emergono nel contesto lavorativo. In questo senso, la possibilità di trascorrere più tempo con i figli, di organizzare serenamente gli impegni familiari o personali, di gestire in maniera flessibile e autonoma la propria attività lavorativa, si distinguono come necessità particolarmente sentite. Tra le iniziative più recenti c'è **Wellnest**, il Nestlé Welfare Program, tra le cui novità si annoverano l'Employee Assistance Program, il servizio di assistenza per avere supporto in situazioni di stress non legate all'ambiente lavorativo e una piattaforma di Flexible Benefits per scaricare buoni e voucher per diverse tipologie di acquisti e servizi. I nostri dipendenti possono infatti scegliere di convertire parte del premio di risultato, inclusa la relativa quota di contributi, in credito welfare. Esistono tuttavia altre misure classificabili come welfare che sono molto apprezzate. Tra queste le attività di promozione della salute fisica e mentale, la telemedicina, i contributi alla mobilità sostenibile, la possibilità di portare il cane in ufficio, i permessi per svolgere attività di volontariato, la fornitura gratuita per un anno di prodotti per l'infanzia, giusto per citarne alcune.

Ha affermato che "il benessere delle persone dovrebbe essere sempre una priorità, perché solo quando stiamo bene, possiamo esprimere al meglio il nostro potenziale" e anche che "lavorare troppo non significa lavorare meglio". Quali sono le best practice che avete adottato in Nestlé per raggiungere il cosiddetto work-life balance?

Le iniziative che abbiamo adottato in Nestlé sono nate dall'ascolto delle esigenze dei nostri collaboratori e fanno del benessere, sia fisico sia mentale, e del bilanciamento tra vita personale e lavorativa il loro fulcro. Consideriamo prioritaria la felicità delle nostre persone e siamo convinti che aiutarle a sentirsi serene, ascoltate, supportate nelle questioni professionali e personali contribuisca a far crescere la loro motivazione e a migliorare le performance aziendali, sia in termini di produttività sia di capacità di innovare. Nel 2023 abbiamo introdotto il **Fab Working** (acronimo di Flessibile, Adattabile e Bilanciato), un modello di Smart Working estremamente flessibile che viene disegnato da ogni singolo gruppo di lavoro valutando i compiti e la tipologia di attività da

svolgere, e che può essere eventualmente ripensato di volta in volta in base alle esigenze. Il Fab Working valorizza la cultura della performance (non quella della presenza), della fiducia e della delega (non quella del controllo). Altrettanto cruciali sono le iniziative a supporto della genitorialità e dell'abbattimento delle barriere di genere. Si tratta di due temi inscindibili poiché la genitorialità continua a impattare sull'avanzamento di carriera delle donne, rendendo necessario riequilibrare ruoli e compiti nel contesto familiare. Favorire un modello di genitorialità condivisa aiuta a ripartire più equamente i carichi di cura e quindi il benessere familiare. Un esempio del nostro impegno è la *"Nestlé Baby Leave"*, il congedo retribuito al 100% di tre mesi di cui può usufruire il papà lavoratore o la seconda caregiver, in occasione della nascita di un figlio o di un'adozione. Ad oggi ne ha usufruito il 91% dei neopapà. Un contributo aziendale alla gestione della vita familiare arriva anche dall'asilo nido convenzionato presso lo stabilimento Perugia di San Sisto e l'headquarter di Assago, nonché dal Campus aziendale *"90 giorni"*, che garantisce ai dipendenti un'assistenza completa ai bambini in ufficio durante la chiusura delle scuole. Abbiamo, infine, sensibilizzato le persone sull'importanza di effettuare regolarmente delle pause tra una riunione e l'altra o all'interno di riunioni lunghe, di rispettare i normali orari di lavoro e di evitare di organizzare meeting o fare chiamate durante le pause pranzo, oltre a promuovere il diritto e dovere alla disconnessione.

Dopo lo Smart Working emergenziale, molte aziende hanno fatto rientrare i dipendenti in ufficio, altre stanno sperimentando modelli flessibili diversi. Come è la situazione in Nestlé? Qual è il suo pensiero in merito?

Come già dicevo, il lavoro agile è ormai una modalità di lavoro consolidata in Nestlé e questo, tra l'altro, spiega perché la pandemia di Covid-19 non ci ha colti impreparati. Eravamo, infatti, già strutturati per lo Smart Working sia a livello tecnologico sia culturale. Sul lavoro agile non abbiamo intenzione di imporre delle decisioni dall'alto o di fare passi indietro. Al contrario di molte altre aziende non abbiamo definito un numero minimo o massimo di giorni di presenza in ufficio. Nel nostro modello, Fab è un acronimo che sta per:

- **Flessibile** | ogni team definisce il *"way of working"* più adeguato in funzione dei propri obiettivi, della tipologia di lavoro da effettuare, del livello di trust e di conoscenza reciproca;
- **Adattabile** | può variare nel tempo in funzione dell'evoluzione tecnologica, dei momenti di picco durante

l'anno, dell'evoluzione dei bisogni delle persone e della normativa;

- **Bilanciato** | mira a massimizzare i vantaggi sia del lavoro da remoto (focalizzazione, concentrazione, riduzione dei tempi di commuting e relativo re-investimento in famiglia/hobby, riduzione dell'inquinamento) che di quello in presenza (socialità, collaborazione, co-progettazione, collaborazione).

Questo rinnovato paradigma lavorativo è nato attraverso l'ascolto delle necessità delle persone e, sulla base di un sondaggio condotto internamente, è apprezzato dalla totalità dei dipendenti, in quanto considerato misura fondamentale per il bilanciamento tra vita personale e lavorativa. Contribuisce a creare un ambiente di lavoro caratterizzato da una maggiore fiducia e autonomia, consentendo all'azienda di coniugare lavoro di squadra e individuale, concentrazione e interazione, autonomia e responsabilizzazione sui risultati. Attualmente abbiamo un mix bilanciato tra lavoro in presenza e da remoto. Esistono naturalmente differenze a seconda delle location, dei periodi dell'anno e dei giorni della settimana, a testimonianza che il modello permette di adattarsi ai bisogni dell'azienda e delle persone.

Diversity & Inclusion: quanto ritiene importante riuscire a creare una cultura lavorativa dell'integrazione e della parità? Quali strategie utilizzate a supporto dell'inclusione?

È assolutamente fondamentale. L'adozione di politiche di Diversity & Inclusion rappresenta un pilastro cruciale per lo sviluppo di un business che sia davvero sostenibile, in grado di incidere positivamente non solo all'interno dell'azienda, ma anche sulla collettività. Per questo, miriamo a responsabilizzare le persone sull'importanza del rispetto e dell'inclusione, non solo sul luogo di lavoro, ma in ogni contesto sociale. In questa direzione si inseriscono le iniziative intraprese dalle nostre *"Emotional Communities"*, ovvero gruppi di colleghi che condividono le stesse passioni e lavorano a progetti legati ai propri interessi e identità. Tra le community più attive troviamo quelle che si occupano di Gender Balance, Young, Genitorialità, Lgbtq+, Volontariato, Sport e Cultura, Multiculturalità e Disability. Le Emotional Communities guidano iniziative *"bottom up"* che si integrano e complementano le iniziative *"top down"* gestite dalla funzione HR in collaborazione con le varie divisioni. Le iniziative di D&I mirano a creare un ambiente di lavoro inclusivo, dove ogni persona si senta libera di esprimere il proprio talento e le proprie emozioni. In questo modo si crea un contesto fertile per lo sviluppo di idee *"diverse"* e quindi di innovazione utile al business. Particolare

attenzione è prestata al tema della parità di genere. Lo sforzo che Nestlé sta compiendo in quest'ambito ha già cominciato a dare importanti risultati. In Italia, Nestlé raggiunge il 49,3% di donne che ricoprono il ruolo di quadro e il 35,2% quello di dirigente, numeri decisamente più alti rispetto alla media del Paese. Anche guardando a settori tipicamente a maggioranza maschile, come Vendite e Operation, abbiamo un ottimo bilanciamento nelle posizioni manageriali, frutto di una costante attenzione alle politiche interne di selezione e promozione del personale e di sensibilizzazione contro gli stereotipi di genere che ancora oggi penalizzano le donne nella loro carriera. Anche per quanto riguarda i salari, Nestlé sta proseguendo il percorso per proteggere il valore del lavoro delle donne e migliorare le proprie politiche di parità retributiva. Significativo anche l'impegno contro la violenza sulle donne, che si concretizza attraverso campagne di sensibilizzazione e collaborazioni con Centri Antiviolenza, individuando con gli stessi, ove possibile, percorsi di inserimento lavorativo in azienda di persone vittime di violenza.

Nelle aziende convivono oggi diverse generazioni con attitudini, necessità, comportamenti e modalità lavorative differenti. Come affrontate la multigenerazionalità in Nestlé?

Crediamo fermamente che la multigenerazionalità sia una risorsa fondamentale per il business. La diversità di esperienze e prospettive tra le generazioni arricchisce il nostro ambiente di lavoro, stimolando innovazione e creatività. Promuoviamo un dialogo aperto e il mentoring intergenerazionale, affinché le persone possano apprendere le une dalle altre e riteniamo che investire nella formazione e nel benessere di tutti i dipendenti, indipendentemente dall'età, sia essenziale per costruire un futuro sostenibile e inclusivo. Inoltre, incoraggiamo la collaborazione tra generazioni, creando team eterogenei che possano affrontare le sfide con approcci diversi: i giovani, infatti, portano idee fresche e competenze digitali, mentre i professionisti più esperti offrono saggezza e conoscenza del settore. Questa sinergia non solo migliora la performance aziendale, ma contribuisce anche a un clima di lavoro positivo, dove ogni voce è ascoltata e valorizzata. Siamo convinti che un ambiente inclusivo e multigenerazionale non solo attragga talenti, ma favorisca anche la retention e la soddisfazione dei dipendenti.

Il mismatch tra domanda e offerta preoccupa molte aziende. Vi risulta difficile trovare le persone giuste? Quali le competenze ricercate?

Si tratta di un problema reale, che anche noi stiamo

fronteggiando. Le competenze richieste nel mondo del lavoro cambiano rapidamente. Non sempre il nostro sistema scolastico riesce ad adeguarsi per tempo. È auspicabile che il mondo dell'istruzione e quello delle aziende intensifichino dialogo e collaborazione per ridurre questo mismatch. Devo tuttavia dire che, al momento, riusciamo a trovare candidati con una preparazione di base molto solida e in grado di acquisire velocemente le competenze tecniche specifiche per operare in Nestlé. Tra quelle più richieste ci sono quelle digitali e di data analytics. Molta attenzione viene prestata però anche a competenze "soft" quali la capacità di lavorare in gruppo, l'empatia, la creatività, le capacità di comunicare in maniera efficace, il coraggio e lo spirito di iniziativa.

Si è discusso tanto di "Great Resignation". È un fenomeno che vi ha interessato? Quali sono le strategie messe in atto nell'ambito dell'engagement? Cosa fate per trattenere i migliori talenti?

Fortunatamente, il fenomeno ci ha colpito in maniera molto limitata. Il turnover del personale è abbastanza ridotto, tra il 3 e il 4% a seconda degli anni. Il livello di ingaggio e il senso di appartenenza delle nostre persone è alto. Penso che alla base di questi risultati ci sia un sistema valoriale forte basato sul rispetto. Rispetto per il pianeta in cui operiamo, per le comunità locali con cui interagiamo, per i consumatori e i clienti che serviamo e per le persone. Il valore del rispetto, della cura e dell'inclusione vanno tuttavia costantemente nutriti dall'ascolto. È grazie all'ascolto che facciamo evolvere l'ecosistema di iniziative in parte già descritto. Oltre a tutto ciò per trattenere i migliori talenti occorre investire costantemente sul loro sviluppo. Abbiamo un ricco sistema di "continuous learning", piani di coaching e mentoring, oltre alla possibilità di offrire percorsi cross funzionali e cross business, partecipare a progetti innovativi ed evolvere in ruoli internazionali. Sarà fondamentale continuare a monitorare quest'area in futuro. La "guerra per i talenti" sarà sempre più accesa e solo ascoltando le esigenze delle persone e adeguando l'ambiente lavorativo si potrà riuscire a continuare ad attrarli e a mantenerli motivati.

Parliamo di formazione del personale. Che ruolo ha in Nestlé e come viene gestita? Quali conoscenze e quali competenze puntate a sviluppare? Che tipo di modalità formative utilizzate?

La formazione e la crescita professionale delle nostre persone costituiscono il cuore della filosofia aziendale. Il mondo del lavoro sta cambiando velocemente e, in questo contesto, oltre alle competenze tecniche, sono le



OM.EN

Dal 1985, consulenza e formazione

LA NOSTRA AZIENDA...

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

SISTEMI DI
GESTIONE



SICUREZZA



SICUREZZA
MACCHINE



AMBIENTE



CONSULENZA
DI DIREZIONE



RICERCA E
SELEZIONE DI
PERSONALE



FORMAZIONE



FOOD



PRIVACY



SOSTENIBILITÀ
D'IMPRESA



...MOLTO PIÙ DI UNA CONSULENZA

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

OM.EN

LA SOLUZIONE UNIVERSALE PER IL SUCCESSO DELLA TUA AZIENDA.

📍 Via Umberto Terracini, 14 - 43052, Colorno (PR)
☎️ +39 0521 312577 📠 +39 0521 811003 ✉️ info@euroomen.it

📍 Via Fratelli Cervi, 169 - 42124, Reggio Emilia (RE)
☎️ +39 0522 919326 ✉️ info@euroomen.it

www.euroomen.it

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

transversal skill a rivestire un ruolo sempre più cruciale. Si tratta di quelle skill che servono in tutti i ruoli e che le persone portano con sé nella loro crescita professionale: comunicazione, collaborazione, digital mindset, pensiero critico, problem solving, per citarne alcune. Nel 2024 abbiamo erogato oltre 140mila ore di formazione, coinvolgendo dipendenti di tutte le fasce d'età e ruoli aziendali. Una quota importante della formazione è dedicata a rafforzare le competenze trasversali, funzionali e di leadership, che variano in base alle necessità delle diverse aree di business, con un focus sull'ambito digital/innovation e data insight. Nel 2024 abbiamo avviato il programma *"DigitalEra"* volto a migliorare la collaborazione, la gestione delle informazioni e l'ottimizzazione dei processi grazie all'utilizzo consapevole dei tool digitali e alla progressiva integrazione dell'IA nella quotidianità lavorativa. Durante il periodo 2023-2024 abbiamo inoltre lanciato per i manager del gruppo il percorso *"Leading the regeneration"* che, partendo dalla riflessione sulla complessità esterna e dei mercati in continua evoluzione, ha lo scopo di supportarli nel riflettere e reinterpretare il modo con cui vivono il proprio ruolo e le proprie responsabilità nei confronti delle persone e dei team che devono guidare, ponendo l'attenzione sul raggiungimento dei risultati attraverso la creazione di un ambiente in cui il benessere e il senso di appartenenza siano evidenti e vitali, e parole come vulnerabilità, autenticità e felicità non siano più tabù. Nel 2024 questo percorso è stato affiancato da *"Less Stress"*, formazione dedicata a riconoscere precocemente, affrontare e indirizzare correttamente situazioni di stress nelle nostre persone, arricchita da pratica su casi reali.

Veniamo al tema dell'Intelligenza Artificiale. Come può essere implementata in un settore che ruota intorno alle persone? Quali supporti vi vengono oggi dalla tecnologia?

Parlando di Intelligenza Artificiale siamo veramente ai primi passi. Stiamo testando tool in diverse aree e impariamo ogni giorno nuove cose. Al momento vediamo opportunità concrete di efficientamento di alcuni processi, come il recruiting, la formazione, la gestione del talento. Abbiamo identificato, anche in ambito HR, dei Digital Ambassador che hanno il compito di formarsi, raccogliere dai colleghi i "pain points" che devono fronteggiare ogni giorno e proporre soluzioni concrete supportate dalle nuove tecnologie. In pochi mesi abbiamo identificato diverse opportunità di semplificazione e digitalizzazione e implementato molteplici iniziative, piccole ma efficaci e, soprattutto, apprezzate dalle persone. Penso che l'impatto delle nuove tecnologie e dell'IA in particolare sarà significativo sul mondo del lavoro, per questo ritengo che sia importante investire in quest'area per capirne sempre di più le potenzialità e i casi concreti dove testarla. Non sarà l'IA che sostituirà l'uomo, ma altri uomini che sanno usare l'IA.

Per concludere, quali sono le più importanti sfide che dovrà affrontare nei prossimi anni il mondo delle risorse umane?

La sfida più grande per l'HR e per le organizzazioni sarà continuare a mettersi in gioco ogni giorno, rimanere curiosi e aperti alle novità, mantenere viva la passione per le persone e le relazioni umane, in un mondo dove la tecnologia avrà un ruolo sempre più rilevante. **F**

Chi è Giacomo Piantoni

Bresciano di origine, 58 anni, **Giacomo Piantoni** entra a far parte del **Gruppo Nestlé** dopo la laurea in Economia e Commercio all'Università Bocconi a fine 1991, occupando posizioni di crescente responsabilità in area Finance&Control in Italia e in Francia prima di diventare Cfo di **Sanpellegrino**. Dal dicembre 2012 è Direttore Risorse umane del Gruppo Nestlé in Italia e a Malta, dove guida tutte le attività strategiche relative alle risorse umane e alla crescita professionale delle circa 4.600 persone che lavorano per il Gruppo. È membro del Consiglio di Amministrazione di **Nestlé Italiana** e dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. È apprezzato speaker presso diverse associazioni HR e rappresenta l'azienda su temi caldi come HR innovation, Diversity & Inclusion, Future of Work. Segue con interesse le nuove frontiere del neuromanagement, ama viaggiare, il calcio, la corsa e la lettura.





In Alto Adige treni e bus gratuiti per i dipendenti

*A partire dal 2025, i **1.250 dipendenti** del gruppo **HTI** che lavorano nelle sedi altoatesine potranno utilizzare **gratuitamente** l'**AltoAdige Pass** per muoversi lungo l'intero territorio, non solo nel tragitto casa-lavoro, ma anche per spostamenti privati.*

di Laura Reggiani

Treni e bus, oltre agli impianti a fune integrati nel sistema di trasporto pubblico, saranno gratuiti su tutto il territorio altoatesino.

È il nuovo benefit che il gruppo **HTI**, protagonista a livello mondiale nel settore degli impianti a fune (**Leitner**, **Poma**, **Bartholet** e **Agudio**) ma anche dell'energia eolica (**Leitwind**), dell'idroelettrico (**Troyer**) e della gestione digitalizzata dei comprensori sciistici (**Skadii**), ha deciso di offrire per due anni a partire dallo scorso gennaio 2025 ai propri 1.250 collaboratori dislocati nelle varie sedi della provincia di Bolzano. "Con questo progetto pilota vogliamo offrire un benefit attraente e sostenibile che non solo faciliti la mobilità dei nostri

collaboratori, ma contribuisca anche a ridurre il traffico e l'impatto ambientale" spiega **Anton Seeber**, presidente del Gruppo HTI.

Si tratta di un progetto pilota che si inserisce pienamente in quell'attenzione alla sostenibilità che da anni è uno dei valori fondanti delle aziende del gruppo di Vipiteno. L'iniziativa, infatti, non prevede solo la gratuità per gli spostamenti casa-lavoro, ma viene applicata anche a qualsiasi viaggio, anche privato, all'interno del territorio. "Si tratta di un'offerta che ci auguriamo arricchisca la quotidianità dei nostri collaboratori" prosegue Anton Seeber, "che ci aiuta a compiere un importante passo verso un trasporto più sostenibile ed ecologico".



Come funziona il benefit per i trasporti

Il nuovo benefit appena lanciato da HTI per i dipendenti delle aziende del gruppo verrà applicato attraverso l'AltoAdige Pass, ossia l'abbonamento personale elettronico annuale per i trasporti pubblici che da anni accompagna i residenti del territorio nei propri spostamenti.

La logica del pass (ovvero più chilometri vengono percorsi, più bassa è la tariffa

chilometrica) viene dunque completamente annullata per i collaboratori HTI, che vedranno riconosciuto il completo rimborso delle spese sostenute nel corso dell'anno, sia lungo percorsi lavorativi, sia per spostamenti personali. Il notevole risparmio economico e la volontà di dare un contributo concreto all'ulteriore miglioramento ecologico dell'Alto Adige hanno attirato grande interesse per l'iniziativa da parte dei lavoratori interessati, che hanno richiesto approfondimenti e già effettuato adesioni al progetto. **F**

PROTAGONISTI DELLE MONTAGNE

Il gruppo **High Technology Industries** è protagonista a livello mondiale nel settore degli impianti a fune (**Leitner**, **Poma**, **Bartholet** ed **Agudio**), dei battipista, veicoli cingolati e gestione della vegetazione (**Prinoth** e **Jarraf**), dell'innevamento programmato e sistemi di abbattimento polveri (**Demaclenko** e **Wlp**), dell'energia eolica (**Leitwind**), della gestione digitalizzata dei comprensori sciistici (**Skadii**) e dell'idroelettrico (**Troyer**). 4.656 collaboratori lavorano attualmente per il **Gruppo HTI**, distribuiti in 21 siti produttivi, 108 filiali e 138 centri di vendita e assistenza in tutto il mondo. Nel 2023, il gruppo ha generato un fatturato di 1,4 miliardi di euro.



La sede produttiva di HTI a Vipiteno (BZ)

Diamo spazio al benessere

*Perché **Biophilic Design** e **Psicologia Ambientale**, insieme, non solo possono cambiare il modo in cui viviamo i **luoghi di lavoro** e il nostro equilibrio psicofisico, ma si rivelano “**scientificamente**” essenziali per la competitività delle aziende alla luce dei cambiamenti in atto.*

di Maria Cecilia Chiappani

Il Biophilic Design è un metodo di progettazione ispirato al concetto di Biofilia. Nome che deriva dal greco bios (vita) e philia (amore, cura) e descrive la naturale tendenza a sentirsi attratti da ciò che è vivo e vitale e a interagire in armonia con l'ambiente naturale (Erich Fromm, 1964).

Il Biophilic Design integra principi della Psicologia Ambientale, che studia l'interazione reciproca tra persone e ambiente, e della Psicologia Architettonica, che guarda agli effetti degli spazi costruiti sul benessere psicofisico degli individui. Perché applicare tutto questo negli spazi di lavoro? Lo abbiamo chiesto a **Lucilla Malara**, architetto, e **Donatella Mongera**, psicologa del lavoro, che offrono una proposta innovativa e integrata di supporto alle organizzazioni. “Progettare nuovi spazi o ristrutturare senza tenere conto delle esigenze degli occupanti può minare i livelli di engagement, retention e competitività dell'azienda stessa”, spiegano. “Ricerche scientifiche dimostrano quanto l'ambiente fisico influisca direttamente sul benessere e sulla salute dei dipendenti e, di conseguenza, sulle performance. Insomma, ragionare in modo biofilico significa andare oltre il miglioramento funzionale ed estetico. Facendo una scelta strategica, non necessariamente più onerosa, che porta vantaggi per tutti e un futuro più produttivo, attrattivo e sostenibile”. Vediamo come dispiegare i diversi aspetti di questo approccio, che valorizza ogni fase multidisciplinare del progetto e la allinea a valori aziendali e strategie HR.

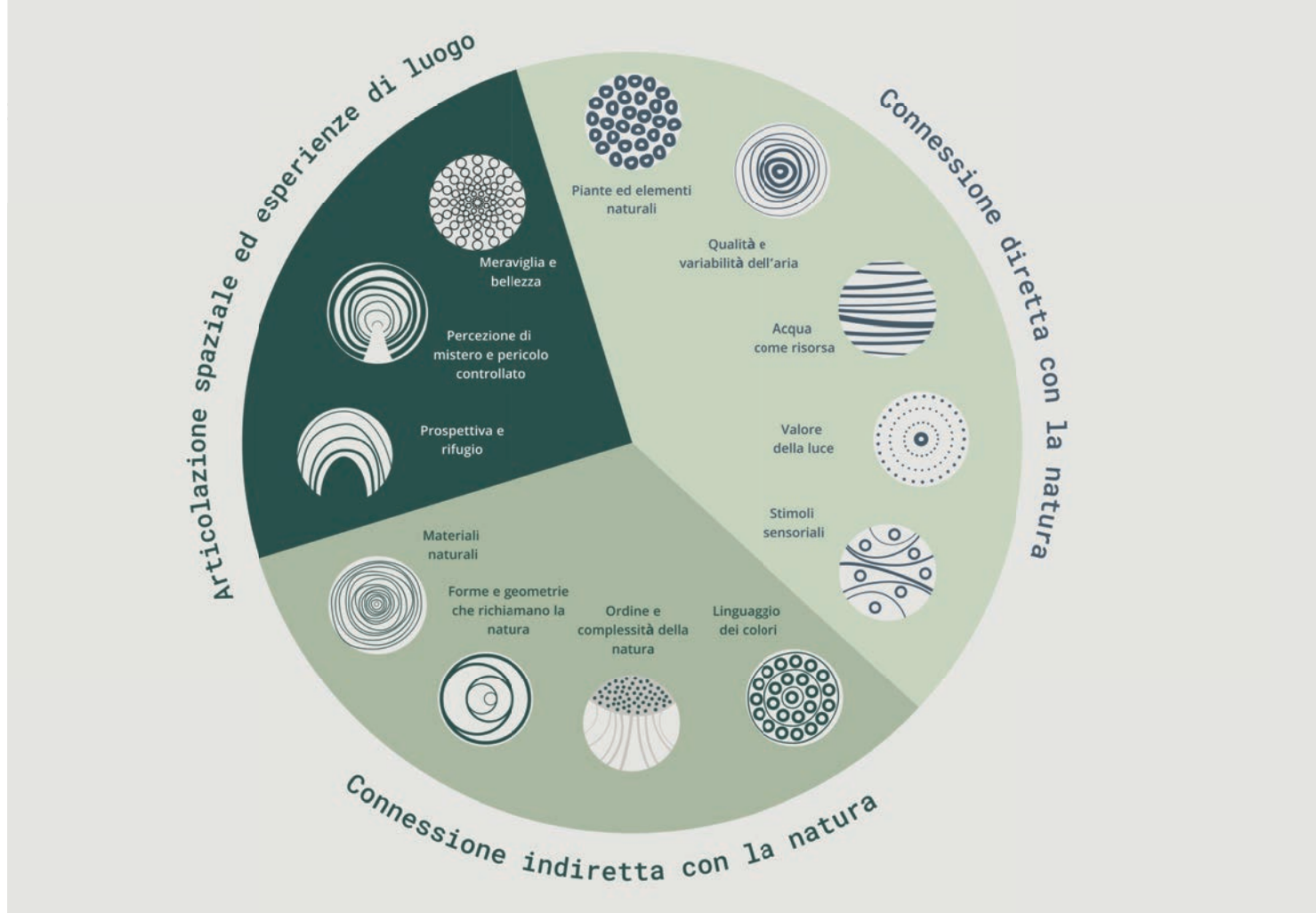
Partendo dal lato progettuale, cos'è il Biophilic Design applicato ai luoghi di lavoro?

Lucilla Malara | Il Biophilic Design utilizza pattern ed

elementi progettuali per ricreare le caratteristiche della natura, come complessità, coerenza, leggibilità e mistero, negli spazi costruiti. Aspetti fondamentali sono utilizzo di elementi naturali (piante, acqua, materiali naturali e multisensorialità), progettazione della luce naturale e artificiale per favorire il ritmo circadiano, soluzioni per il comfort acustico e visivo, forme e geometrie ispirate alla natura, come motivi frattali e biomorfi, e palette cromatiche naturali, che influenzano positivamente lo stato emotivo in base alle attività da svolgere. L'integrazione di questi elementi non solo riduce stress e affaticamento cognitivo, ma stimola creatività e collaborazione, contribuendo al benessere psicofisico dei collaboratori.

Quale esperienza professionale l'ha condotta a questa specializzazione?

LM | Lavoro da 30 anni come architetto nel mio studio di Milano, **Malara Associati**, attivo da due generazioni. Il nostro approccio si fonda sulla progettazione su misura, mettendo al centro l'utente finale e le esigenze delle organizzazioni e dell'ambiente. Le teorie psicologiche mi hanno sempre affascinato, così dopo la pandemia ho deciso di approfondirle conseguendo un Master in Psicologia Architettonica e del Paesaggio. Un percorso che mi ha consentito di confermare le intuizioni e di acquisire competenze specifiche, che ho integrato nel processo progettuale insieme agli strumenti di Psicologia Ambientale e Biophilic Design, nelle fasi pre e post occupancy. Sempre grazie al Master ho incontrato Donatella, che oggi collabora con lo studio: abbiamo unito le competenze, affrontando i progetti con un duplice sguardo complementare e trasversale.



Integrazione degli elementi dei modelli di Biophilic & Restorative Design, a cura di Lucilla Malara e Donatella Mongera

Dal punto di vista psicologico, invece, come questi spazi influenzano produttività, creatività e benessere? Come è arrivata a “scegliere” questa branca?

Donatella Mongera | Possiedo circa 30 anni di esperienza nella consulenza HR: occuparmi del benessere delle persone è sempre stato il mio obiettivo professionale. In questo percorso ho raggiunto la consapevolezza che anche lo spazio fisico può essere un fattore da tenere in considerazione, poiché capace di condizionare, oltre alla salute, l'intero spazio relazionale. Lavorare in ambienti che garantiscano condizioni ottimali dal punto di vista fisico e cognitivo, riducano gli stressori ambientali, rispondano ai bisogni individuali e organizzativi, favoriscano la concentrazione e la rigenerazione dell'attenzione, liberino energie e creatività, supportino il lavoro di squadra, è un elemento facilitante nel produrre un cambiamento.

In che modo Biophilic Design e Psicologia Ambientale diventano complementari nella progettazione degli ambienti lavorativi?

DM | L'integrazione dei principi della Psicologia Ambientale con gli strumenti del Biophilic Design guida l'intero processo. Questo approccio non solo migliora comfort e benessere degli utenti, ma aggiunge un valore scientificamente provato alla progettazione. Le soluzioni si basano su un'analisi approfondita dei bisogni

delle persone e del modello organizzativo aziendale. Il risultato non è solo un ambiente funzionale e piacevole, bensì una progettazione su misura restituita al cliente in ogni fase del percorso, con soluzioni tangibili e verificabili.

Si tratta di “scoperte” post pandemia o la progressione di queste tendenze era già radicata?

DM | Queste tendenze affondano le radici in studi e ricerche consolidati. La PA, sviluppatasi negli anni 50, dimostra l'influenza reciproca tra ambiente e individuo, evidenziando come gli spazi possano condizionare le risposte fisiologiche, cognitive, emotive e comportamentali. Al suo interno, la Psicologia Architettonica dagli anni 70 si concentra sugli effetti degli ambienti costruiti sul benessere psicofisico. Anche il Biophilic Design si concentra sui benefici di un rapporto più stretto tra uomo e natura, con impatti positivi su salute mentale e recupero dallo stress. La pandemia ha naturalmente accelerato la diffusione di queste discipline e ha reso prioritari nuovi modelli di lavoro ibrido. Oggi, il contesto in cui viviamo è caratterizzato dall'acronimo Vuca (*Volatilità, incertezza, complessità e ambiguità*). Va da sé la necessità permanente di occuparsi della salute mentale: siamo sottoposti a maggiori richieste e cambiamenti. Quindi pressione e stress. PA e BD aiutano a sviluppare un concetto di spazio che, da mero contenitore, diventa uno strumento di benessere e di successo.

Come tradurre questi concetti negli ambienti ibridi, dove le persone si alternano e gli uffici sono vuoti o pieni a seconda della giornata?

LM | Il modello più efficace è l'**Activity-Based Working**, che prevede spazi suddivisi in zone funzionali, progettate in base a modello organizzativo, esigenze dei dipartimenti e bisogni delle persone. Questo significa alternare ambienti dedicati al lavoro individuale o di gruppo con spazi per attività specifiche: aree operative flessibili, sale riunioni, zone informali, stanze rigenerative, lounge, kitchenette, aree gioco, ecc. I dipendenti possono prenotare la postazione più adatta all'attività che devono svolgere, in un ambiente flessibile e riconfigurabile. Alla base, è fondamentale un'analisi approfondita del modello organizzativo di ciascuna realtà aziendale per riuscire a tradurre le esigenze in una progettazione spaziale su misura. Capace di adattarsi dinamicamente alle modalità di lavoro e di riflettere correttamente le scelte strategiche e valoriali dell'organizzazione.

Quali elementi servono per garantire spazi flessibili ed efficienti? Come coniugarli con la sostenibilità?

LM | In un'epoca Vuca, le aziende devono adattare continuamente i propri modelli. Alcune puntano sul ritorno in sede, altre sul fully remote, molte stanno ancora transitando verso un modello ibrido o di smart working. Per rispondere a questa evoluzione, gli spazi aziendali, che siano ridotti, ampliati o "solo" ristrutturati, devono essere progettati con criteri di flessibilità e riconfigurabilità, senza dimenticare la sostenibilità. Tra gli elementi chiave: pareti divisorie modulari (vetrate o cieche) per adattare rapidamente gli ambienti; impianti modulari che facilitino la revisione delle postazioni; arredi riconfigurabili, componibili e adattabili e segnaletica flessibile. A ciò si unisce la scelta di materiali circolari, privilegiando prodotti locali per ridurre l'impatto ambientale. E valutando soluzioni per risparmio energetico, isolamento termico, ventilazione e illuminazione naturale. Altrettanto importante, puntare sul recupero degli elementi esistenti per minimizzare i rifiuti e dare nuova vita a componenti obsoleti. Il BD promuove anche l'inserimento di piante, che migliora la qualità dell'aria, o di soluzioni compositive che sfruttano le condizioni climatiche naturali riducendo i consumi. Le aziende, infine, possono contribuire attraverso azioni di consumo responsabile e incentivando comportamenti virtuosi (spinta gentile).

Avete esempi pratici di aziende che hanno visto miglioramenti applicando il Biophilic Design?

DM | Sì, ci sono tanti casi di miglioramenti importanti. In generale, l'applicazione della progettazione biofilica, in combinazione con le evidenze scientifiche e gli strumenti della psicologia applicata, ha dimostrato l'aumento di performance cognitive e concentrazione, riducendo lo stress e favorendo la creatività. Le aziende guidate da questo approccio, in cui il modello organizzativo e manageriale è coerente con i modelli spaziali, credono che anche lo spazio possa essere uno strumento strategico su cui investire, al pari e a fianco di altre misure adottate.

Le Pmi spesso sono più resistenti al cambiamento. Come aiutarle a capire che la cura degli spazi di lavoro è un investimento strategico?

LM | Non ne farei tanto un tema di tipo, dimensioni o settore, piuttosto direi che alcune aziende danno più o meno importanza a questi temi. Purtroppo, nei momenti di crisi i primi costi tagliati sono quelli connessi a welfare e formazione, perché non considerati "core". Ma è un atteggiamento miope, perché le persone sono il vero capitale di investimento per un'azienda. In realtà, si possono dire diverse cose sul "costo" del nostro approccio. Potremmo spiegare che anche un intervento piccolo può dare benefici evidenti, o che la spesa per questa progettazione è molto simile a quella di altre in termini di empowerment o sviluppo delle risorse umane. Ma ci limiteremo a rispondere con la domanda posta da un HR a un imprenditore durante un incontro di analisi dei fabbisogni: *"Siamo proprio sicuri che possiamo farne a meno o ci costi meno non farlo?"*. Questi investimenti rappresentano un vantaggio, una strategia per il successo, con benefici diretti su produttività, attrazione e retention. E benefici indiretti su assenteismo, presentismo e turnover. Senza dimenticare benefici intangibili come gradevolezza, soddisfazione e percezione di equilibrio vita/lavoro. Per comunicare tutto questo a Facility Management e Risorse Umane bisogna portare prove concrete provenienti da studi e best practice.

Il vostro percorso è confluito anche nella pubblicazione del libro "Spazio al benessere". Come nasce l'idea e come è strutturato il volume?

DM | Il libro nasce dal desiderio di condividere la nostra esperienza in un testo interdisciplinare con un obiettivo specifico: migliorare il benessere sia degli individui sia delle organizzazioni, offrendo un approccio progettuale che integri diversi punti di vista. Ci proponiamo di stimolare la curiosità del lettore, invitandolo a esplorare una nuova modalità di progettare spazi, promuovendo un cambiamento di mentalità

che mette al centro le esigenze di tutti gli stakeholder coinvolti nel processo progettuale, dal management ai dipendenti. Il volume è strutturato in sei capitoli. I primi due introducono la teoria del benessere individuale e organizzativo, le principali teorie della Psicologia Ambientale e Architettonica e del Biophilic Design. Il terzo capitolo si concentra sui nuovi modelli di lavoro. Il quarto capitolo approfondisce l'applicazione pratica del Restorative Design e del Biophilic Design: come creare ambienti che favoriscano concentrazione e benessere psicofisico. Il quinto presenta la metodologia con strumenti concreti e indicazioni pratiche a supporto di manager e progettisti. Infine, esploriamo i vantaggi tangibili in termini di benessere e di connessione con le certificazioni di sostenibilità ambientale e l'Agenda 2030. *"Spazio al benessere"* è il risultato di un'esperienza concreta e di una profonda riflessione su come progettare ambienti che rispondano a necessità reali. Crediamo fermamente che un percorso partecipativo e interdisciplinare human-centered possa portare risultati straordinari.

Infine, sguardo al futuro. Quali sfide nella progettazione degli spazi di lavoro dei prossimi anni?

LM | Oggi, più che mai, è essenziale prendere decisioni progettuali consapevoli e di qualità. Ogni scelta non solo influisce su benessere e produttività delle persone, ma ha un impatto sul pianeta. In futuro dovremo rispondere a nuove sfide di sostenibilità, flessibilità e inclusione delle diverse abilità. La progettazione dovrà riconsiderare l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale, di soluzioni efficienti e di ambienti a bassi consumi. Le pratiche biofiliche diventeranno una necessità proprio per rispondere al contesto sempre più stressante, competitivo e al 90% indoor. Più spazio anche alla salute mentale: serviranno aree di relax e meditazione per migliorare la relazione diretta. Le aziende dovranno anche affrontare l'integrazione della tecnologia avanzata (sensoristica, app, centraline intelligenti, ecc.) nei luoghi di lavoro. Infine, sarà necessaria una visione più ampia e responsabilizzante su business, persone, ambiente. La speranza è che i progetti non vengano valutati esclusivamente in base a funzionalità, bellezza ed economicità. Ma soprattutto per la loro capacità di promuovere il benessere umano e la sostenibilità Esg. Il cambio di paradigma richiederà il contributo di tutti: progettisti, aziende, governi e comunità. Solo così potremo costruire luoghi di lavoro che rispondono alle esigenze del presente e sono anche una risorsa per il futuro. **F**

Chi è Lucilla Malara

Architetto, biophilic designer e consulente in Psicologia Architettonica con esperienza consolidata nella progettazione di luoghi di lavoro,

Lucilla Malara adotta un approccio interdisciplinare basato su Human & Organization Centred Design e sulla sostenibilità. Dirige

lo studio di architettura **Malara Associati**, dove coordina un team multidisciplinare in ogni fase del processo progettuale, sviluppando soluzioni su misura e applicando principi e strumenti della Psicologia Ambientale, della Psicologia Architettonica e del Biophilic & Restorative Design.



Chi è Donatella Mongera

Psicologa del Lavoro e Ambientale,

Donatella Mongera accompagna le persone alla ricerca del "ben-essere" nel proprio ambiente professionale. HR Consultant, affianca la direzione aziendale nei progetti di talent management, diagnosi organizzativa e sviluppo (Coaching & Training). Per lo studio **Malara**

Associati, supporta la progettazione di ambienti di lavoro orientati al benessere individuale e organizzativo, che rispondano ai bisogni cognitivi, emotivi e comportamentali delle persone e consentano di declinare purpose e valori aziendali.





Salute olistica dei dipendenti? Una visione per crescere

*Progresso tecnologico, cambiamenti demografici, lavoro in trasformazione: le aziende devono comprendere l'importanza di occuparsi della **salute delle persone** secondo una **visione olistica**, che tenga conto degli **aspetti mentali, fisici, spirituali e sociali** di ognuno. La posta in palio ha molto a che fare con la competitività e la sopravvivenza stessa delle organizzazioni.*

di Maria Cecilia Chiappani

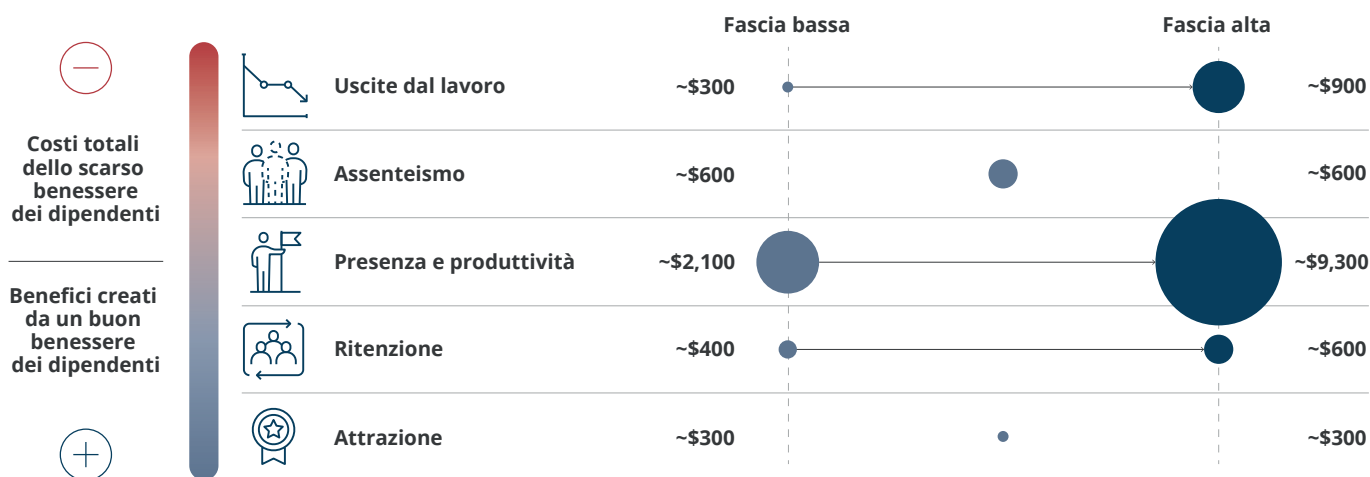
La salute delle persone è una priorità per le aziende. Lo assumiamo come dato di fatto, viste le tendenze che leggiamo ogni giorno sulle transizioni del lavoro e delle risorse umane.

Ma c'è di più: come spiegato dagli esperti di **McKinsey** nel recente report *"Thriving workplaces: how employers can improve productivity and change lives"*, una considerazione realmente completa, possiamo dire olistica, della salute dei dipendenti si traduce in vantaggi che vanno oltre etica e welfare. Verso mete strategiche ed economiche che possono generare fino a 11,7 trilioni di dollari di valore globale. Insieme a miglioramento della produttività, riduzione dell'assenteismo, minori costi sanitari e maggiore coinvolgimento, la salute dei dipendenti può aumentare in modo sostanziale il rendimento economico. Le organizzazioni che investono nella salute olistica, inoltre, si adattano meglio alle crescenti pressioni normative sugli standard di salute e sicurezza sul posto di lavoro. E passano indenni lo scanner degli stakeholder se parliamo di criteri ambientali, sociali e di governance. Queste le principali evidenze emerse dal rapporto.

L'impegno attuale non basta

Tuttavia, la salute della forza lavoro non è ancora un elemento centrale per molti decision maker.

In un recente sondaggio del **McKinsey Health Institute**, condotto su oltre 30.000 dipendenti a livello globale, solo il 57% dichiara di godere di una buona salute olistica. Con differenze sostanziali riscontrate fra settori economici, ma anche su altre variabili quali per esempio genere, orientamento sessuale, età, livello di istruzione e posizione lavorativa. In generale, è importante che i manager supportino tutte le categorie di dipendenti, quindi anche le minoranze, tenendo conto delle peculiarità di ognuno. Spesso, invece, limitando i contributi sociali ed economici, ma anche l'ascolto attivo e le azioni per migliorare il clima aziendale, si perde una potenziale creazione di valore sostanziale per l'organizzazione. Va da sé la necessità di pianificare un insieme di investimenti contro la "cattiva" salute e a favore della "buona" salute, così da sbloccare il pieno potenziale di tutte le persone.



Stima del valore creato da iniziative che migliorano salute e benessere dei dipendenti
(in miliardi di dollari, fonte McKinsey Health Institute Analysis)

6 step per cambiare le cose

A questo punto, chi non ci ha ancora pensato cosa dovrebbe fare? Non esiste un approccio valido per tutti. Ogni organizzazione è differente e lo sono anche le esigenze delle persone che ne fanno parte. Possiamo tuttavia prendere come riferimento alcune azioni:

- 1** | rilevare tramite sondaggio lo stato di salute dei dipendenti, valutare il potenziale di una strategia olistica e comprendere i rischi associati al non intervento;
- 2** | sviluppare iniziative concrete per una forza lavoro sana e sostenibile;
- 3** | pianificare interventi pilota per testare e apprendere;
- 4** | monitorare tre/cinque parametri per misurare il successo dei percorsi attivati;
- 5** | assicurarsi l'impegno della leadership, che deve fare della salute e del benessere dei dipendenti una priorità strategica;
- 6** | integrare la salute olistica nella cultura aziendale con un percorso a lungo termine, un cambiamento sistemico nella mentalità e nelle pratiche quotidiane.

Azioni apparentemente semplici, ma difficili da realizzare. Per esempio, le aziende faticano a definire la via da intraprendere e le opzioni su cui investire. Così come i manager non sempre adottano un approccio strategico, impegnandosi ad affrontare sia i sintomi sia le cause profonde del malessere. C'è poi la necessità di misurare l'impatto degli investimenti e dei progetti nel tempo.

Personalizzare investimenti e metriche

Ci soffermiamo su quest'ultimo punto, poiché spesso capita che le aziende compiano scelte ottime, ma non siano poi in grado di misurarne i benefici. Il ritorno dell'investimento va misurato con metri-

che personalizzate, oltre le statistiche su assenze per malattia, sicurezza e infortuni. Ogni settore e tipologia di impresa ha caratteristiche uniche: non esiste un solo KPI per il successo. E se le modalità di intervento vanno adattate alle esigenze dell'azienda, la stessa personalizzazione toccherà alle metriche. A supporto della misurazione, i progressi nell'analisi dei dati e nell'intelligenza artificiale offrono molte opportunità per l'integrazione dei parametri sanitari nelle strategie organizzative. Ne sono esempio le informazioni specifiche sulla sicurezza, la personalizzazione dei protocolli di emergenza sanitaria per un edificio o l'aggregazione di suggerimenti e link sulla salute (una volta comprovata l'autorevolezza delle fonti) in una newsletter dedicata ai dipendenti.

Perché non possiamo farne a meno

Come sappiamo, la popolazione invecchia, le persone lavorano per troppi anni della vita, il burnout aumenta. Se i leader aziendali non possono esimersi dal dare priorità alla salute dei dipendenti e dal misurare le azioni intraprese, pena la sopravvivenza stessa dell'azienda, da quali leve dovrebbero partire? Secondo McKinsey, gli aspetti chiave sono:

- **costi sanitari diretti:** sanità delle persone significa costi più bassi e assenteismo contenuto;
- **produttività:** c'è un legame causale tra benessere dei dipendenti e aumento della produttività e della presenza in azienda;
- **resilienza:** la forza lavoro sana rende l'azienda sana, aumentando prestazioni e resilienza complessive;
- **ESG:** gli investitori considerano la salute e il benessere dei dipendenti una componente importante del pilastro sociale;
- **normativa:** regolamentazione e compliance non sono assolutamente trascurabili.

In relazione all'ultimo punto, l'Unione Europea ha introdotto standard più severi per il benessere sul posto di lavoro.

Ne sono esempio la Direttiva quadro europea sulla sicurezza e la salute sul lavoro, il Quadro strategico sulla salute e la sicurezza sul lavoro 2021-2027, la Direttiva sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e l'Accordo quadro europeo sul telelavoro. In sostanza, la gestione del rischio legato alla salute deve comprendere lo stress e richiede valutazioni e metodi di prevenzione olistici. Attualmente, nei settori ad alte prestazioni, come negli altri, non esistono modelli coerenti. Come spiegato, i fattori che incidono sugli indicatori di salute olistica sono molteplici e

difficilmente attribuibili a specifici ruoli. Tuttavia, se le aziende decidono di dare priorità alla salute dei dipendenti, hanno la possibilità di trasformare il lavoro in una fonte di miglioramento della vita e della società. Oltre a raccogliere benefici economico-finanziari. Infine, i leader possono avvantaggiare le proprie organizzazioni con una forza lavoro complessivamente sana, rendendo questo aspetto non più un obiettivo isolato, bensì un elemento fondamentale per la definizione delle prestazioni e della resilienza aziendale. 

POTENZIALI FATTORI DA CUI PARTIRE

Gli intervistati auto-identificati come donne, Lgbtqi+, senza un diploma superiore, neurodivergenti o a basso reddito riferiscono una minore salute olistica e maggiori sintomi di burnout rispetto agli altri intervistati. Solo il 20% del campione non si inserisce in almeno uno di questi gruppi, spesso sottorappresentati nei team esecutivi. Ferma restando la natura complessa di tali dati, che certo non ci permettono di trarre conclusioni sulle motivazioni di base, riportiamo alcuni aspetti interessanti.

- **GENERE** | Le donne hanno otto punti percentuali in più di probabilità di riportare sintomi di esaurimento rispetto agli uomini (46% contro 38%), nonostante punteggi pressoché alla pari per salute olistica (55% contro 58%) e sintomi di burnout (23% contro 21%). Tra le condizioni di salute sfavorevoli spiccano endometriosi e menopausa. Migliorare l'accesso alle cure e l'efficacia dei trattamenti per queste due sole patologie darebbe un impulso annuale di 130 miliardi di dollari all'economia globale entro il 2040.
- **ORIENTAMENTO SESSUALE** | Le persone Lgbtqi+ hanno nove punti percentuali in meno di probabilità di dichiarare una buona salute olistica rispetto agli etero (46% contro 55%). Un precedente rapporto McKinsey diceva che più della metà dei dipendenti gay, lesbiche e non binari si sentiva "unica persona" (una delle uniche persone con il proprio orientamento sessuale o identità di genere) sul posto di lavoro. Il sentimento di isolamento può esacerbare l'esclusione e avere impatto negativo sul benessere.
- **NEURODIVERGENZA** | Questi dipendenti hanno 24 punti percentuali in meno di probabilità di riportare buoni punteggi nella salute olistica e nei sintomi di burnout rispetto ai coetanei neurotipici (27% contro 51%). I dati limitati rendono difficile comprendere la portata della neurodivergenza sul posto di lavoro, ma ulteriori ricerche potrebbero aiutare i datori di lavoro. Comprendendo e accogliendo i punti di forza e le esigenze di queste persone, le aziende potrebbero incrementare la capacità di innovazione e migliorare la salute complessiva.
- **LIVELLO DI ISTRUZIONE** | Gli individui senza un diploma di scuola superiore hanno 20 punti percentuali in meno di probabilità di dichiarare una buona salute olistica rispetto a quelli con una laurea (50% contro 70%). Sottolineando il ruolo dell'apprendimento e della formazione continua nella promozione del benessere olistico.
- **TIPO DI LAVORO** | Essere membri dell'alta dirigenza sembra essere sia una benedizione sia una maledizione: l'80% riferisce una buona salute olistica, ma il 24% riporta sintomi di burnout, dato superiore alla media globale del 22%. Anche i lavoratori in prima linea indicano tassi di esaurimento più elevati (26%).



Performance e felicità dei dipendenti: si può fare!

*La coesistenza di **performance** e **felicità dei dipendenti** è possibile attraverso un **approccio integrato** e mirato che valorizzi il **capitale umano** e favorisca un ambiente di lavoro **positivo** e **produttivo**.*

di Laura Reggiani

Trasformare le disuguaglianze in opportunità: è questo l'obiettivo del Progetto di ricerca Lisa (Learning, inclusion, salary, ageing) promosso da Liuc Università Cattaneo, presentato a Castellanza a fine gennaio.

“Attraverso l'indagine sugli effetti dell'interazione di quattro dimensioni chiave di disuguaglianza - apprendimento permanente, inclusione nel mercato del lavoro, divario salariale, invecchiamento della forza lavoro - sulla competitività aziendale e sul mercato del

lavoro nella parte italiana dell'Insubria”, ha spiegato Eliana Minelli, docente presso l'Università Liuc e responsabile scientifico del Progetto Lisa, “intendiamo elaborare indicazioni strategiche e pratiche manageriali che migliorino la competitività aziendale e la capacità di attrarre e trattenere il capitale umano nell'area insubrica italiana, sostenendo lo sviluppo locale”. Per raggiungere le finalità del progetto, è necessario analizzare a fondo che cosa lega la produttività, l'impegno e la soddisfazione delle persone nel lavoro. Questo

contributo alla tematica è stato presentato dall'**Osservatorio EWM** (*Engagement, Welfare & Mobility*), realizzato in collaborazione con la società **Timeswapp**, che ha indagato l'importanza del benessere e della soddisfazione lavorativa per migliorare la produttività e la competitività delle imprese.

La qualità della vita aziendale

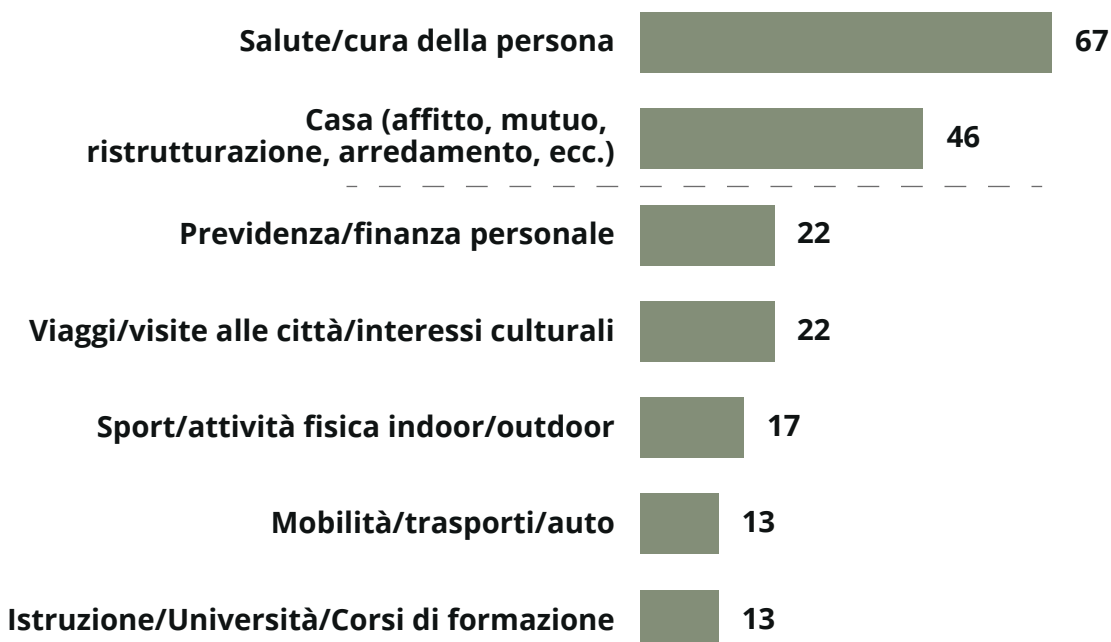
L'Osservatorio EWM ha analizzato la qualità della vita aziendale attraverso tre dimensioni fondamentali: engagement, welfare e mobilità. L'indagine ha coinvolto circa 500 dipendenti di Pmi italiane, fornendo una panoramica sulle esigenze e le priorità dei lavoratori.

Lo studio evidenzia come il benessere dei dipendenti sia strettamente correlato alla competitività aziendale. Le principali aree di intervento riguardano il lavoro agile, il welfare aziendale, l'engagement delle persone e la mobilità sostenibile. Il lavoro agile risponde alle esigenze di flessibilità dei dipendenti, specialmente per coloro con responsabilità familiari, e può essere utilizzato come leva per attrarre e trattenere talenti. Tuttavia, la sua adozione è disomogenea tra le grandi aziende e le Pmi, con le prime che offrono maggiori possibilità di lavoro da remoto. Il welfare aziendale è fortemente correlato al tema dell'engagement delle persone. Esiste una correlazione tra livello di coinvolgimento del dipendente e utilizzo di strumenti di welfare aziendale. Attualmente, i servizi più utilizzati sono le forme di sostegno al reddito, che soddisfano bisogni primari come cibo, casa e mobilità. Questo fenomeno è probabilmente dovuto al basso livello di crescita dei salari nell'economia italiana degli ultimi 20 anni (1%). Tuttavia, emerge un bisogno crescente di servizi legati alla sicurezza, come salute, previdenza e casa, probabilmente collegato al progressivo "aging" della popolazione italiana. Per anticipare i bisogni futuri, è necessario prevedere interventi mirati per migliorare la conoscenza e l'accessibilità a tali servizi. Migliorare l'accesso e la formazione sul welfare aziendale, personalizzare i benefici e ridurre i divari territoriali e dimensionali sono strumenti chiave per ottimizzare le esigenze dei lavoratori e, di conseguenza, la produttività aziendale. Inoltre, promuovere il mobility management, incentivare l'adozione di mezzi alternativi e integrare smart working e mobilità sostenibile sono strategie essenziali per ridurre lo stress da viaggio e migliorare la qualità della vita dei lavoratori.

gimento del dipendente e utilizzo di strumenti di welfare aziendale. Attualmente, i servizi più utilizzati sono le forme di sostegno al reddito, che soddisfano bisogni primari come cibo, casa e mobilità. Questo fenomeno è probabilmente dovuto al basso livello di crescita dei salari nell'economia italiana degli ultimi 20 anni (1%). Tuttavia, emerge un bisogno crescente di servizi legati alla sicurezza, come salute, previdenza e casa, probabilmente collegato al progressivo "aging" della popolazione italiana. Per anticipare i bisogni futuri, è necessario prevedere interventi mirati per migliorare la conoscenza e l'accessibilità a tali servizi. Migliorare l'accesso e la formazione sul welfare aziendale, personalizzare i benefici e ridurre i divari territoriali e dimensionali sono strumenti chiave per ottimizzare le esigenze dei lavoratori e, di conseguenza, la produttività aziendale. Inoltre, promuovere il mobility management, incentivare l'adozione di mezzi alternativi e integrare smart working e mobilità sostenibile sono strategie essenziali per ridurre lo stress da viaggio e migliorare la qualità della vita dei lavoratori.

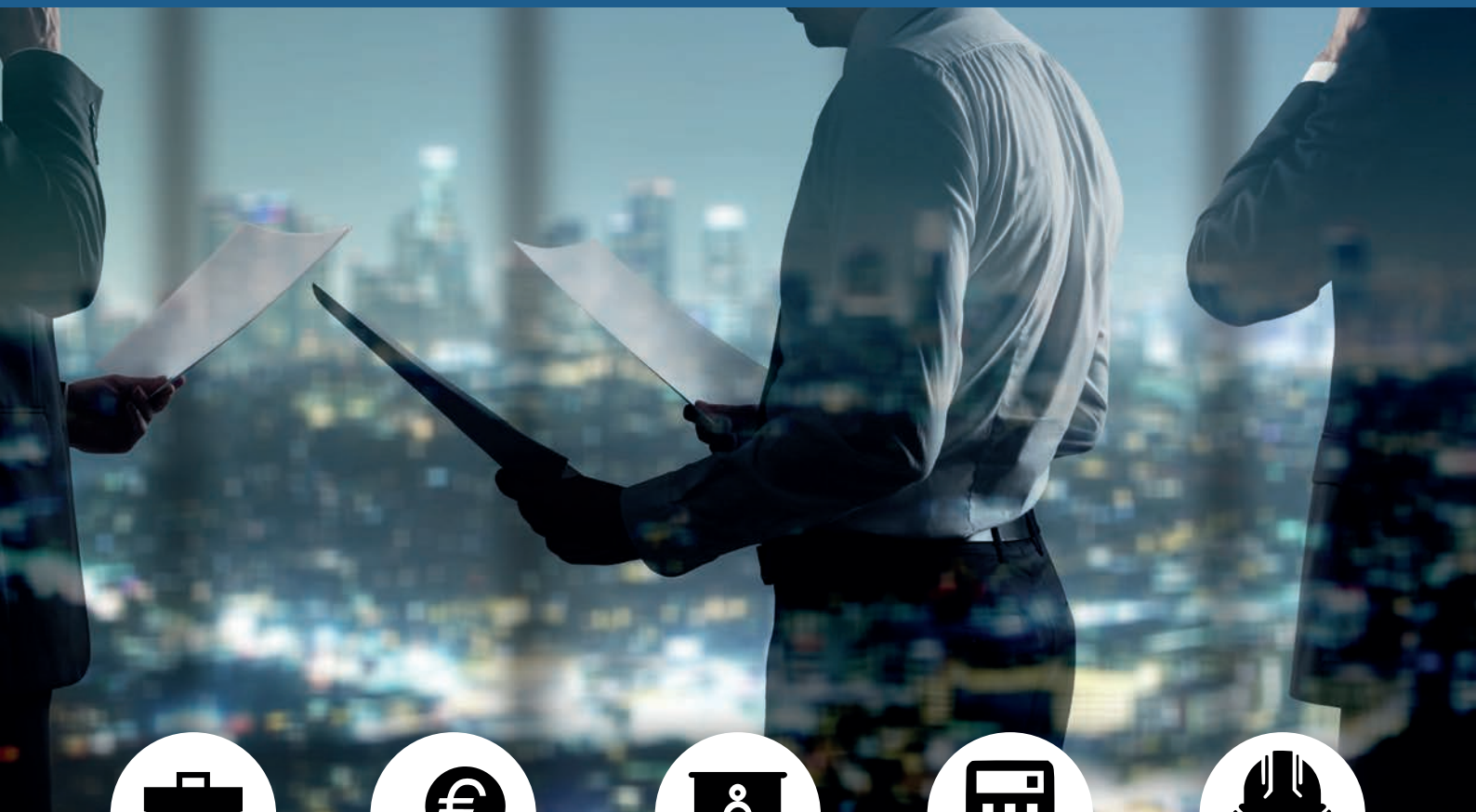
Lo smart working come elemento trasversale

Il lavoro agile risponde alle esigenze di flessibilità dei dipendenti, per chi si occupa principalmente delle responsabilità familiari.



Le priorità per i dipendenti in tema di welfare aziendale
(in % di risposte, fonte Osservatorio EWM 2024)

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

Tuttavia, come accennato, le grandi società offrono maggiori possibilità di smart working rispetto alle Pmi, confermando una distribuzione disomogenea in Italia. Creare politiche su misura, promuovere soluzioni di lavoro misto e utilizzare il lavoro agile per attrarre e trattenere talenti sono strategie chiave per ottimizzare produttività e benessere dei lavoratori.

1 | Retribuzioni e welfare aziendale

Dal 1991 al 2022, i salari reali in Italia hanno registrato una crescita modesta dell'1%, con notevoli disparità tra le diverse regioni. In questo contesto di stagnazione salariale, il welfare aziendale si rivela uno strumento fondamentale perché defiscalizza il reddito. Inoltre emerge una forte correlazione tra adozione di strumenti di welfare aziendale e produttività dei lavoratori. Da quanto emerge dall'osservatorio EWM, il "Welfare Index" ne indica un utilizzo ancora parziale (livello di soddisfazione medio 52/100). I principali servizi utilizzati sono legati al sostegno al reddito, quali la spesa per acquisti beni primari, bollette e costi energetici, trasporti e mobilità. Ecco le raccomandazioni:

- **Migliorare l'accesso** | Migliorare l'accesso e la formazione al welfare aziendale attraverso la comunicazione interna per favorire l'uso consapevole del welfare.
- **Personalizzare i benefici** | Adattare le misure di welfare alle esigenze emergenti, con priorità su salute e casa.
- **Ridurre i divari** | Estendere le soluzioni welfare anche nelle Pmi e nelle aree meno sviluppate attraverso incentivi e contrattazione collettiva.

2 | Clima aziendale ed engagement

Le aziende con dipendenti altamente coinvolti registrano una produttività superiore del 22% rispetto a quelle con bassi livelli di engagement. La disaffezione dei dipendenti post-Covid è una sfida crescente, richiedendo politiche di benessere aziendale e ambienti di lavoro inclusivi. Circa un terzo dei dipendenti si sente a rischio di "disengagement", con conseguenti problemi di produttività e di capacità di trattenere i collaboratori più validi. Gli aspetti critici includono la mancanza di fiducia nella governance aziendale e un insufficiente supporto alla crescita professionale. Le raccomandazioni riguardano invece:

- **Investire nel benessere organizzativo** | Creare programmi di welfare per aumentare soddisfazione ed engagement dei dipendenti.

- **Rafforzare la leadership inclusiva** | Formare manager per favorire fiducia e comunicazione aperta.
- **Promuovere lo smart working** | Adottare modalità flessibili per migliorare l'equilibrio vita-lavoro.
- **Monitorare e agire sui feedback** | Usare analisi periodiche per identificare criticità e ottimizzare strategie di engagement.

3 | Mobilità casa-lavoro e sostenibilità

Il 20% dei dipendenti considera stressante il viaggio casa-lavoro, soprattutto per percorsi superiori ai 45 minuti. L'auto privata resta il mezzo dominante, anche per tratte brevi, con una propensione dichiarata (60%) verso mezzi alternativi come trasporti pubblici e biciclette. Queste le raccomandazioni:

- **Promuovere il mobility management** | Creare piani con incentivi per mezzi pubblici, biciclette e car sharing.
- **Incentivare l'adozione di mezzi alternativi** | Offrire benefit aziendali e agevolazioni fiscali per la mobilità sostenibile.
- **Monitorare e ottimizzare i modelli di spostamento** | Utilizzare dati e sondaggi per adattare strategie di mobilità.
- **Integrare smart working e mobilità sostenibile** | Favorire il lavoro agile per ridurre il traffico urbano e migliorare il benessere dei dipendenti. **F**



Da sinistra Sonia Pastori, Andrea Franchini, Eliana Minelli, Ludovica Busnach, Pietro Spreafico alla presentazione del progetto di ricerca Lisa



ApL: l'occupazione passa da qui

Le Agenzie per il Lavoro potenziano il proprio ruolo strategico nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e, con il rinnovo del Ccnl di riferimento, rafforzano le tutele dei lavoratori in somministrazione. In un contesto normativo a loro favorevole, contribuiscono ad affrontare criticità come il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, la carenza di competenze e il bisogno di una formazione che accompagni le persone lungo tutto l'arco della vita lavorativa.

di Virna Bottarelli

In anticipo sulla fine dell'anno scolastico, le ApL hanno superato l'esame di maturità. Come ha detto Francesco Baroni, presidente di Assolavoro, commentando nelle scorse settimane il rinnovo del Ccnl per i lavoratori in somministrazione: *“L'Ipotesi di Accordo rappresenta una prova di maturità importante per il settore, che dimostra di saper affrontare con responsabilità e visione le sfide del mercato del lavoro, garantendo continuità occupazionale ai lavoratori”*.

L'intesa tra Assolavoro, associazione che riunisce le Agenzie per il Lavoro che producono l'85% del fatturato complessivo legato alla somministrazione e contano in tutta Italia oltre 2.500 filiali, e le Organizzazioni Sindacali Felsa Cisl, NIdiL Cgil e UILTemp, siglata il 3 febbraio, costituirà la base del nuovo Ccnl, che interessa oltre 500 mila lavoratori e lavoratrici impegnati mediamente ogni giorno nel nostro Paese. Il testo introduce un'attenzione particolare alla formazione professionale e allo sviluppo delle competenze e regola l'utilizzo delle risorse del

fondo Forma.Temp dedicate alla formazione, allineandosi alle recenti modifiche normative introdotte dal Collegato Lavoro (Legge 203/2024). Grazie a queste risorse, ogni anno oltre 300mila persone ricevono formazione gratuita e un terzo di loro accede immediatamente a un'opportunità lavorativa concreta. Interessante è anche il potenziamento delle prestazioni sanitarie e assicurative per i lavoratori in somministrazione, che mira a migliorare il benessere dei dipendenti e ad aumentare le politiche di fidelizzazione. L'Accordo rafforza anche il dialogo tra Assolavoro e le rappresentanze sindacali, un aspetto che non può più essere ignorato, considerando la diffusione capillare della somministrazione di lavoro in vari settori merceologici e la loro presenza sempre più diffusa nei territori. Va ricordato, infine, che il Ccnl non disciplina la componente retributiva, che viene invece definita nell'ambito del Ccnl di riferimento dell'utilizzatore secondo il principio chiave della parità retributiva tra lavoratori in somministrazione e dipendenti di pari livello assunti direttamente dall'azienda.

Come spiegano da **Assolavoro**, il rinnovo del Ccnl *“rinforza e riafferma la somministrazione di lavoro come un modello di occupazione in grado di garantire flessibilità alle aziende e continuità lavorativa ai dipendenti, confermando il ruolo della somministrazione come baluardo contro il precariato e il lavoro irregolare”*.

Tutele rafforzate per i lavoratori

Le ApL affiliate ad Assolavoro hanno espresso soddisfazione per il rinnovo. Tra queste c'è **Randstad Italia**, che per voce della sua Public Affairs Director **Rossella Fasola**, ha fatto sapere come l'intesa rappresenti *“un importante passo avanti per la tutela dei lavoratori somministrati, con un'attenzione particolare per le categorie considerate ‘fragili’ del mercato del lavoro”*. Fasola ha sottolineato come sia stata rafforzata la tutela della maternità e della donna in gravidanza, *“offrendo alle donne strumenti per trovare o mantenere un'occupazione e un supporto concreto nella conciliazione tra lavoro e famiglia”*. Come già affermato dal presidente di Assolavoro, la manager di Randstad sottolinea che *“la somministrazione si toglie definitivamente di dosso l'ombra del lavoro sotto tutelato, uno stigma senza fondamento giuridico, perché fin dalla sua nascita questa tipologia di contratto applica il principio di parità di trattamento complessivamente riconosciuto al lavoratore”*. Ancora, sulla tutela delle lavoratrici in gravidanza, Fasola precisa che *“in caso di maternità e gravidanza viene rafforzato il diritto di precedenza per l'avvio in missione almeno di pari livello e contenuto professionale delle*

precedenti attività svolte. Durante il periodo di astensione, la lavoratrice deve essere rioccupata dall'Agenzia per il Lavoro non oltre 60 giorni dalla cessazione e, al termine del periodo di precedenza, l'azienda deve assegnare alla lavoratrice le mansioni precedentemente svolte. È garantita un'indennità di sostegno in caso di maternità e gravidanza, e sono previste misure di sostegno come servizi di baby-sitter e asili nido definiti dalla Commissione Prestazioni di Ebitemp”. Tra le altre misure introdotte, la manager Randstad sottolinea la nuova norma che prevede una sanzione economica a favore del lavoratore se l'azienda utilizzatrice non rispetta il preavviso previsto per la proroga, quando il contratto supera i sei mesi, e l'introduzione della formazione strutturale anche per l'assunzione cross-boarding, per consentire alle agenzie di far fronte alla carenza di profili specializzati anche attraverso il ricorso a una immigrazione regolare e organizzata. Dal canto loro, i sindacati hanno evidenziato come l'intesa abbia risposto a tutte le rivendicazioni poste dai rappresentanti dei lavoratori, adeguando le norme ai bisogni delle persone. Nella dichiarazione finale di Felsa Cisl, NidiL Cgil e UILTemp, si legge: *“Il rinnovo del Ccnl Somministrazione lavoro conferma l'importanza dei contratti collettivi sottoscritti dalle organizzazioni sindacali più rappresentative del settore e del ruolo centrale del sindacato per dare alle lavoratrici e ai lavoratori risposte concrete, ma anche per affrontare fenomeni più complessi come inflazione, recessione e crisi industriali che hanno pesanti ripercussioni sociali in particolare sui lavoratori più deboli e sul mercato del lavoro”*. Il dialogo tra le parti ha infatti affrontato, in modo efficace, le diverse criticità che interessano il mondo del lavoro attuale, prima su tutte il bisogno di sostenere una maggiore continuità occupazionale, soprattutto in quei settori produttivi come l'automotive e la moda che stanno attraversando una fase di contrazione. A tal proposito, va ricordato che per rispondere alla difficoltà del Fondo di Solidarietà del settore, che oggi eroga la cassa integrazione e altre prestazioni a sostegno dei lavoratori (Sostegno al reddito), è previsto nell'intesa un raddoppio del finanziamento che sarà di 0,45% dell'imponibile a carico delle Agenzie per il Lavoro e 0,15% a carico dei lavoratori. È stata aumentata, con percentuali superiori al 15%, anche l'Indennità di disponibilità, sia “ordinaria” sia in caso di Procedura di Ricollocazione, portandola rispettivamente da 800 euro mensili a 1.000 euro e da 1.000 euro a 1.150 euro, prevedendo anche verifiche periodiche di adeguatezza in base all'andamento dell'inflazione. Le



Rossella Fasola, Public Affairs Director di **Randstad**

prestazioni della bilateralità in essere sono state incrementate del 20% e se ne sono introdotte di nuove, in particolare nell'ambito della tutela sanitaria.

Un ruolo sempre più importante per le ApL

Non è solo il Ccnl a portare novità nel mondo delle ApL: ci sono anche le disposizioni contenute nella Legge 203 dello scorso dicembre, che rivedono la disciplina della somministrazione del lavoro. Come ha spiegato l'avvocato **Giampiero Falasca** su **Il Sole 24 Ore**, le novità principali del cosiddetto Collegato Lavoro riguardano le agenzie, le soglie previste per il numero dei dipendenti assunti tramite ApL e le causali. Una prima novità importante interessa la cosiddetta stabilizzazione: è stata eliminata la norma che consentiva di somministrare i lavoratori assunti a tempo indeterminato dalle ApL, anche nell'ambito di missioni a tempo determinato, per periodi superiori ai 24 mesi. Questo tipo di contratto rientra ora tra le forme di somministrazione esenti da limiti quantitativi. La seconda modifica riguarda il superamento della soglia del 30% di lavoratori somministrati rispetto al totale dei dipendenti assunti direttamente dall'azienda utilizzatrice. Non rientrano nel computo della soglia del 30% i rapporti di lavoro stipulati nella fase di avvio di nuove attività, quelli delle start-up innovative, i rapporti stagionali, quelli per specifici spettacoli, i contratti di sostituzione e quelli con lavoratori di età superiore a 50 anni. Sulle causali, infine, viene introdotto l'obbligo di indicare queste ultime per tutti i rapporti a termine con durata superiore ai 12 mesi. Non serve, tuttavia, la causale nel caso di superamento della soglia, quando il contratto è stipulato con disoccupati, percettori di ammortizzatori sociali da un periodo superiore a sei mesi, lavoratori definibili come svantaggiati o molto svantaggiati secondo le norme comunitarie e nazionali.

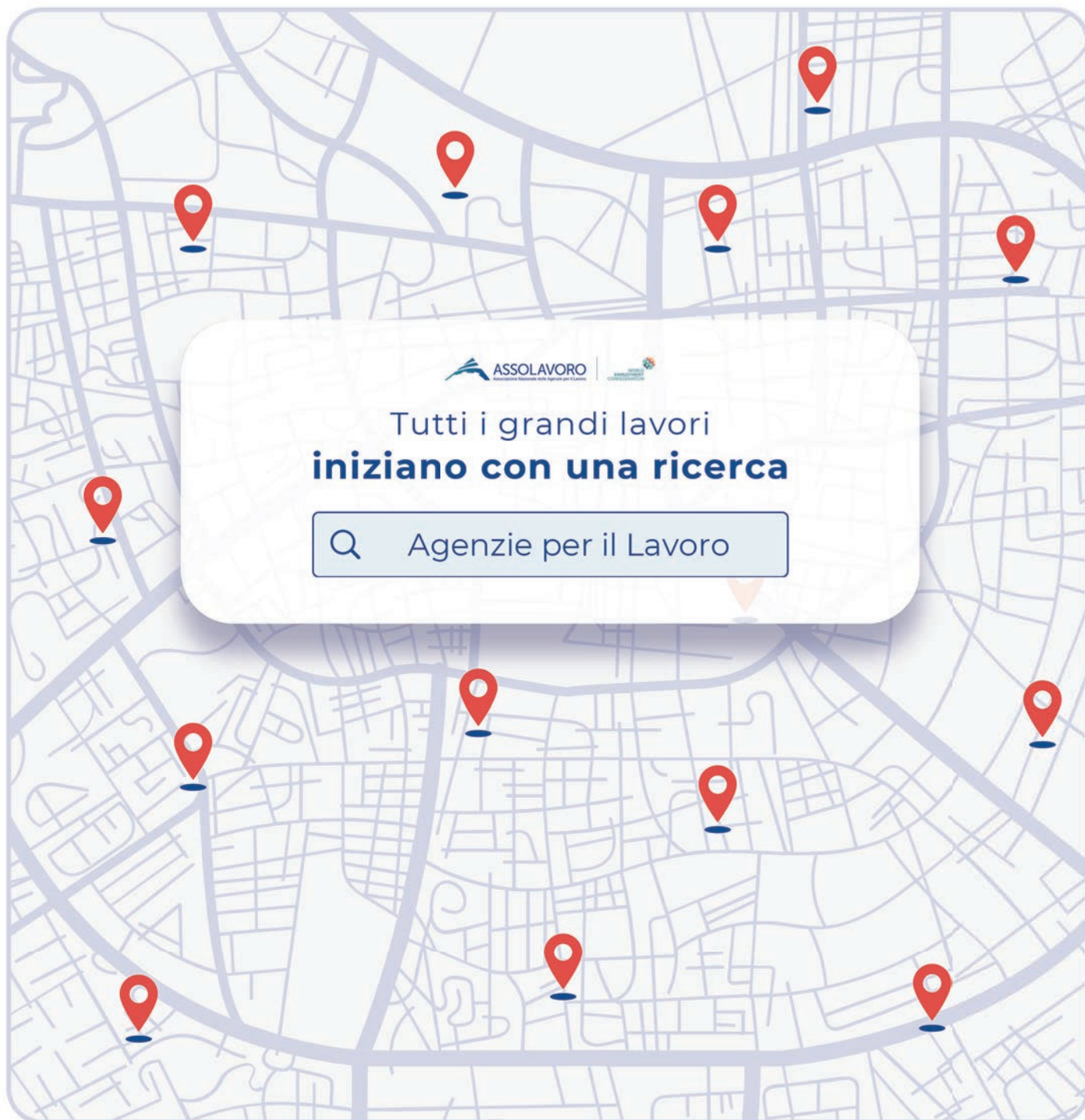
Formazione per contrastare il Talent Shortage

Il contesto legislativo sembra, quindi, particolarmente favorevole all'attività delle ApL. Come ha detto ancora Baroni: *"La somministrazione di lavoro è stata liberata da vincoli inutili, consentendo alle Agenzie di valorizzare il proprio ruolo nell'accompagnare le persone verso un'occupazione tutelata e di rafforzare il loro valore strategico"*. E il valore strategico risiede anche nella capacità di affrontare le criticità del mercato del lavoro nel Paese. Tra queste, c'è il cosiddetto Talent Shortage,

al quale **Manpower Group** ha recentemente dedicato un rapporto, intervistando oltre 40mila datori di lavoro nel mondo. Dalla ricerca, emerge che nel nostro Paese il 78% delle aziende vorrebbe assumere nuove risorse ma non trova candidati con le necessarie competenze. Il tema è rilevato soprattutto nei settori "trasporti, logistica e automotive", "sanità e life sciences" e "industria e materiali" e dalle imprese di medio-grandi dimensioni. In particolare, c'è una grande domanda per le competenze digitali. Nel confronto globale, il dato italiano appare superiore alla media. Restringendo l'analisi all'Europa, tuttavia, la condizione italiana risulta migliore di quella della Germania – dove il talent shortage raggiunge l'86%, valore più alto al mondo – e in linea con Paesi paragonabili come Francia e Regno Unito, entrambi al 76%. Nel continente spicca il dato della Polonia (59%), tra i Paesi al mondo con le minori difficoltà di reperimento. Come ha detto **Anna Gionfriddo**, AD di ManpowerGroup Italia, commentando i dati: *"Per ricoprire posizioni nuove o profondamente trasformate serve un rinnovato bagaglio di competenze in costante aggiornamento. Come emerge dal nostro report, allo stato attuale questo ha portato a un distacco tra le richieste delle aziende e le competenze in possesso dei candidati. Emerge quindi con forza l'importanza della formazione e dell'upskilling e reskilling delle competenze"*. Le ApL contribuiscono in prima persona allo sviluppo delle competenze. Nel caso di Manpower, ad esempio, l'agenzia ha una propria Academy, che offre alle aziende la possibilità di aggiornare le competenze di collaboratori e candidati con una formazione mirata.



Anna Gionfriddo, AD di ManpowerGroup Italia



Tutti i grandi lavori
iniziano con una ricerca

Q Agenzie per il Lavoro

Vai su **Assolavoro.eu**
e trova l'**Agenzia per il Lavoro**
più **vicina a casa tua.**
Basta un click 📍

Scopri la nostra mappa interattiva
delle Agenzie per il Lavoro su
assolavoro.eu/trova-la-filiale/



Agenzie per il Lavoro:
2.500 sportelli
al lavoro **per il tuo lavoro**

Lo scenario della somministrazione per il 2025

Per capire, almeno in parte, lo scenario reale nel quale si stanno muovendo le ApL bisogna anche considerare il momento che stanno vivendo i due mondi per i quali esse fungono da punto di contatto: le aziende e i lavoratori. A questo scopo è utile dare uno sguardo ai dati contenuti nel report **Hays Salary Guide 2025**, presentato lo scorso gennaio da **Hays Italia**, Agenzia per il Lavoro aderente ad Assolavoro. Nel 2024 quasi sei aziende su 10 hanno dichiarato di aver aumentato il proprio organico e per il 2025 più di otto su 10 hanno intenzione di assumere soprattutto figure con contratto a tempo indeterminato (68%). In questo contesto positivo le imprese devono però scontrarsi con alcune criticità che limitano il raggiungimento dei loro obiettivi strategici, tra cui la carenza di competenze (per il 15%) e la difficoltà a trattenere il personale, indicata dal 19% degli imprenditori e manager. La figura più difficile da ricoprire è senza dubbio il livello intermedio (per il 57% delle aziende), mentre a livello generale le aziende indicano come cause principali della carenza di competenze la mancanza di formazione e di sviluppo professionale (39%), il calo di professionisti che entrano nel mercato del lavoro nel loro settore (36%) e i bassi livelli retributivi (34%). Per superare questi ostacoli, nel 2025 ben l'85% delle aziende è pronta a investire in ambito HR con programmi di formazione per i dipendenti (41%), adottando misure per trattenere i talenti (40%) e adattando le proprie strutture organizzative (31%). Sul fronte dei lavoratori, quattro su 10 sono insoddisfatti del proprio lavoro per mancanza di opportunità future, stipendio basso e ruolo poco stimolante e il 51% di essi prevede di lasciare la propria società nel 2025. Alle ApL si presenta così una platea di milioni di lavoratori, per lo più donne e over 50, pronti a trovare strade alternative. E nella ricerca di queste ultime, non è solo la retribuzione a essere una discriminante: il 49% degli intervistati indica il pacchetto benefit come un fattore determinante nella scelta. Commentando i risultati dell'indagine, **Carlos Manuel Soave**, Managing Director di Hays Italia, tocca tutti i temi che stanno animando il dibattito sul lavoro e sui quali anche le ApL sono chiamate ad agire: *“Dal sondaggio emerge una situazione complessa e ricca di sfide. È incoraggiante vedere che l'81% delle aziende sia pronto ad assumere, con una forte preferenza per contratti a tempo indeterminato, tuttavia la bassa soddisfazione dei lavoratori e la loro propensione a cambiare lavoro indicano la necessità di un ripensamento delle strategie aziendali. La carenza*



Carlos Manuel Soave, Managing Director di Hays Italia

di competenze e la difficoltà a trattenere il personale sono ostacoli significativi che le imprese devono affrontare, investendo maggiormente in ambito HR. Inoltre, l'adozione crescente di tecnologie di IA Generativa rappresenta un'opportunità per migliorare l'efficienza e l'innovazione. Per eccellere e distinguersi sul mercato, è fondamentale creare un ambiente lavorativo stimolante e adeguato, che valorizzi la diversità generazionale e offra opportunità di crescita professionale”. **F**

I NUMERI DELL'OCCUPAZIONE IN ITALIA

I dati pubblicati da Istat a inizio marzo indicano per l'Italia una crescita degli occupati associata a una diminuzione di disoccupati e inattivi. A gennaio 2025 il numero di occupati è salito a 24 milioni 222mila. La crescita rispetto al mese precedente coinvolge i dipendenti permanenti, che salgono a 16 milioni 447mila, i dipendenti a termine (2 milioni 663mila) e gli autonomi (5 milioni 111mila). L'occupazione è aumentata nel complesso di 145mila unità e il tasso di occupazione è arrivato al 62,8%. Calano le persone in cerca di lavoro (-9mila unità), ma nella fascia dei 25-34enni il numero di disoccupati cresce. Rispetto al gennaio 2024 lavorano 513mila persone in più. In un anno, il tasso di occupazione è salito di 1 punto percentuale.



È una questione di competenze

*Le **Agenzie per il lavoro** si muovono in uno **scenario** caratterizzato da una generale **carenza di competenze**, una tendenza che rende più difficoltoso l'incontro tra domanda e offerta di lavoro.*

Ma che cosa significa, davvero, essere competenti?

*Lo spiegano le **norme Iso**, fornendo strumenti utili anche per sviluppare le competenze all'interno delle stesse Agenzie.*

di Marco Chesi*

Nel mondo moderno, la parola “competenza” risuona ovunque: dalle aziende alle istituzioni, dai professionisti ai lavoratori. Ma che cosa significa davvero essere competenti? E perché questo concetto è così cruciale all'interno delle norme Iso?

La competenza non è solo un insieme di conoscenze tecniche o esperienze pratiche. Come diceva **Leonardo da Vinci**: “Sapere non è abbastanza, dobbiamo applicare. Volere non è abbastanza, dobbiamo fare”. Questo principio è il cuore pulsante delle norme Iso, che richiedono non solo conoscenze, ma anche capacità dimostrate e risultati concreti.

Cos'è la competenza nelle norme Iso?

Le norme Iso definiscono la competenza come “la capacità di applicare conoscenze e abilità per ottenere risultati previsti”. In altre parole, non basta sapere qualcosa, bisogna dimostrare di saperla utilizzare in modo efficace e coerente con gli obiettivi aziendali. Ad esempio, la norma Iso 9001:2015, il riferimento mondiale per la gestione della qualità, sottolinea l'importanza della competenza nei processi organizzativi. Secondo il punto 7.2 della norma, un'organizzazione deve: determinare le competenze necessarie per il

personale che influisce sulle prestazioni del sistema di gestione; garantire che queste competenze siano acquisite e mantenute; valutare l'efficacia delle azioni intraprese per acquisire tali competenze; conservare i documenti adeguati come evidenza della competenza acquisita.

Perché questo concetto è così importante?

Henry Ford una volta disse: *“C'è vero progresso solo quando i vantaggi di una nuova tecnologia si estendono a tutti”*. Lo stesso si può dire per la competenza: il progresso di un'organizzazione dipende dalla capacità dei suoi membri di applicare conoscenze e migliorare continuamente. Senza un personale competente, anche la migliore tecnologia o il processo più innovativo si trasformano in un fallimento. Le norme Iso insistono sulla competenza per garantire che ogni ingranaggio dell'organizzazione funzioni alla perfezione, evitando errori costosi e migliorando la qualità del lavoro.

Le norme Iso e la competenza nei diversi settori

Le norme Iso coprono un'ampia gamma di settori e in ognuno di essi la competenza assume una forma specifica. Vediamone alcuni esempi:

1 | Gestione della Qualità (Iso 9001)

Una produzione di alta qualità non dipende solo dai macchinari, ma soprattutto dalle persone che li gestiscono. Le aziende certificate Iso 9001 devono garantire che i loro dipendenti siano adeguatamente formati e aggiornati.

2 | Salute e Sicurezza sul Lavoro (Iso 45001)

Nel settore della sicurezza, l'incompetenza può letteralmente costare vite umane. La Iso 45001 richiede che datori di lavoro e dipendenti siano adeguatamente formati per riconoscere i rischi e prevenirli.

3 | Sicurezza delle Informazioni (Iso 27001)

In un'epoca in cui i dati sono il nuovo petrolio, la competenza nella sicurezza informatica è essenziale. Le aziende devono garantire che i loro esperti di cybersecurity abbiano le giuste competenze per proteggere le informazioni da attacchi informatici.

4 | Gestione Ambientale (Iso 14001)

Proteggere l'ambiente non è solo una questione di buone intenzioni, ma di competenza tecnica. La Iso 14001 richiede che le aziende adottino pratiche ambientali basate su conoscenze solide e aggiornate.

Le best practice per costruire competenze

“L'apprendimento è un tesoro che seguirà il suo proprietario ovunque” diceva **Confucio**. Ma come si fa a costruire e mantenere la competenza in un'organizzazione? Attraverso una serie di best practice, quali formazione continua, esperienza pratica, certificazioni e qualifiche, valutazione e feedback. Vediamole nello specifico.

• **Formazione continua** | Le competenze non sono statiche, devono evolversi. Le organizzazioni devono investire in corsi di aggiornamento, workshop e programmi di formazione.

• **Esperienza pratica** | La teoria senza pratica è inefficace. Le norme Iso incoraggiano l'apprendimento sul campo attraverso tirocini, affiancamenti e simulazioni.

• **Certificazioni e qualifiche** | Ottenere certificazioni professionali è un modo per garantire che le competenze siano riconosciute a livello internazionale.

• **Valutazione e feedback** | Un'organizzazione dovrebbe monitorare costantemente le competenze dei suoi dipendenti attraverso valutazioni periodiche e feedback continui.

Il futuro della competenza nelle norme Iso

Viviamo in un mondo in cui l'innovazione tecnologica e i cambiamenti normativi sono all'ordine del giorno. La competenza non è mai un traguardo raggiunto, ma un processo in continua evoluzione. Come diceva **Albert Einstein**: *“L'istruzione è ciò che rimane dopo che si è dimenticato ciò che si è imparato a scuola”*. Questo significa che la vera competenza non si ferma ai titoli o ai certificati, ma si sviluppa nella capacità di adattarsi e crescere costantemente. Le norme Iso continueranno a evolversi per rispondere alle nuove sfide globali, e con esse crescerà l'importanza della competenza come fondamento per il successo e la sostenibilità delle organizzazioni. Investire nella competenza non è solo una necessità, ma una strategia vincente per ogni organizzazione. Le norme Iso ci insegnano che la qualità e l'eccellenza non sono frutto del caso, ma di un impegno costante nel migliorare le competenze di chi lavora. Come diceva **Aristotele**: *“Noi siamo ciò che facciamo ripetutamente. L'eccellenza, quindi, non è un atto, ma un'abitudine”*. E l'abitudine alla competenza è ciò che rende le aziende davvero competitive nel lungo termine. **F**

* **Marco Chesi** è Area Manager **SQS Italia**, Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e Management

La contrattazione collettiva di settore: firmata l'ipotesi di accordo

Dopo oltre due anni di intense trattative, **Assolavoro** e le organizzazioni sindacali di categoria hanno siglato l'ipotesi di accordo di rinnovo del contratto collettivo della **somministrazione di lavoro**. Superato l'ultimo step dell'approvazione, il nuovo **Ccnl** rafforzerà diritti e tutele di circa un milione di lavoratori.

a cura di Cesare Damiano*

LO SCORSO 3 FEBBRAIO ASSOLAVORO E I SINDACATI CONFEDERALI NIDIL-CGIL, FELSA-CISL E UILTEMP HANNO SOTTOSCRITTO L'IPOTESI DI ACCORDO DI RINNOVO DEL CONTRATTO NAZIONALE DEL LAVORO IN SOMMINISTRAZIONE, NOTO AL GRANDE PUBBLICO ANCHE COME "LAVORO TRAMITE AGENZIA".

L'accordo comprende diversi contenuti interessanti. La qualità del dialogo sociale tra le parti ne è un valore centrale: fatto non scontato per un settore che, fondato proprio sulla flessibilità del rapporto di lavoro è stato per taluni, nella prima parte della sua storia, considerato erroneamente sinonimo della condizione di precarietà dei lavoratori. È sempre stata, invece, una mia convinzione che questo settore vada sostenuto per il semplice fatto che, per l'azienda utilizzatrice, questo tipo di prestazio-

ne flessibile ha un costo molto più elevato del lavoro dipendente a tempo indeterminato o determinato. Come spiega una dichiarazione congiunta delle organizzazioni sindacali confederali *"l'ipotesi di accordo offre risposte, seppure con gradi diversi, a tutte le rivendicazioni della nostra piattaforma, adeguando le norme ai bisogni delle persone che lavorano in somministrazione e innovando il settore, anche attraverso una maggiore centralità delle relazioni sindacali"*. Dal canto suo, **Assolavoro** ha definito l'intesa *"una prova di maturità importante per il settore, che dimostra di saper affrontare con responsabilità e visione le sfide del mercato del lavoro, garantendo continuità occupazionale ai lavoratori"*. Approccio che si è tradotto negli elementi che ne definiscono la qualità. Primo, la formazione e le competenze: l'investimen-



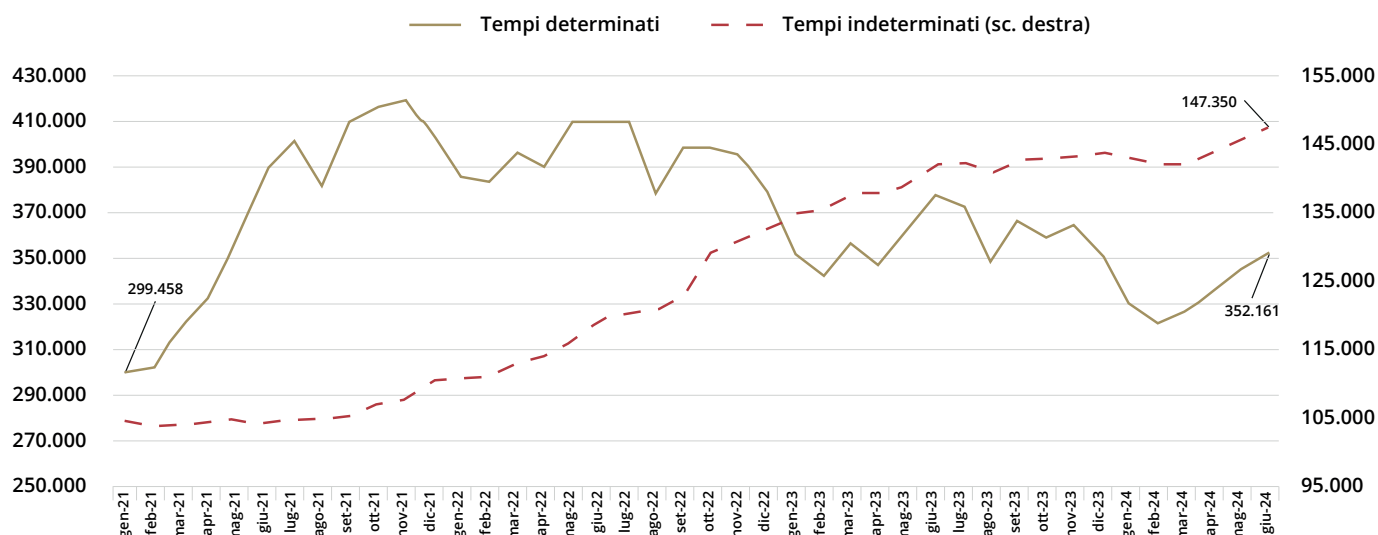
to nel fondo bilaterale **Forma.Temp** viene regolato in modo più strutturato per migliorare l'occupabilità dei dipendenti delle agenzie; ogni anno 300mila lavoratori potranno beneficiare di attività di formazione gratuita. Secondo, il welfare sanitario contrattuale prevede un rafforzamento delle prestazioni assicurative e mediche. Terzo, la continuità occupazionale sarà sostenuta da nuovi strumenti che interverranno durante i periodi recessivi e a supporto delle donne in gravidanza e delle categorie più svantaggiate. È stata aumentata, con percentuali superiori al 15%, l'Indennità di Disponibilità e quella di

Procedura di Ricollocazione ed è previsto un meccanismo di verifica dell'adeguatezza in base all'andamento dell'inflazione. Quarto, è stato concordato un raddoppio del finanziamento per il Fondo di Solidarietà Bilaterale con una crescita dell'aliquota contributiva allo 0,60%, ripartita tra agenzie (0,45%) e lavoratori (0,15%). Infine, è prevista la certificazione della rappresentanza di settore, anche per la parte datoriale, e le regole per l'elezione delle Rsu. La migliore sintesi che può definire tale accordo è che si tratta di un esempio di relazioni industriali di qualità. E questa è un'ottima notizia per il Paese.

La somministrazione in Italia: numeri, tendenze e opportunità

Le Agenzie di somministrazione di lavoro, introdotte in Italia oltre vent'anni fa in continuità con il Pacchetto Treu istituito nel 1997, rappresentano un'importante opportunità per lavoratori e imprese. Le Agenzie per il Lavoro sono infatti un punto di riferimento per chi vuole entrare o riposizionarsi nel mercato del lavoro e rispondono all'esigenza di flessibilità delle aziende, contribuendo anche a contrastare il "candidate shortage". Secondo i dati più recenti dell'**Osservatorio Assolavoro Datalab**, nel primo semestre del 2024 il numero medio mensile di lavoratori in somministrazione ha sfiorato il mezzo milione (499mila unità) e uno su quattro lavora con un contratto a tempo indeterminato. Una realtà sem-

pre più giovane: oltre un lavoratore su due tramite Agenzia è under 35 (52,8% verso 23,2% del mercato del lavoro in generale) confermando la somministrazione come la miglior porta d'accesso per i giovani al lavoro. Un settore attento anche all'inclusione delle donne: le lavoratrici tramite Agenzia nel secondo semestre del 2024 sono il 41,1%, dato in costante aumento dal 2022. Le Agenzie per il Lavoro rappresentano, inoltre, un presidio di legalità nel mercato del lavoro italiano. A dimostrarlo è la correlazione tra la presenza della somministrazione e la riduzione dell'irregolarità occupazionale: infatti, nei territori dove il ricorso al lavoro tramite Agenzia è più diffuso si riscontra un tasso inferiore di lavoro nero.



L'andamento dei lavoratori in somministrazione: tempi determinati e indeterminati a confronto
(fonte Elaborazione Assolavoro Datalab 2024)



Porta la formazione in azienda



Formazione

Progettiamo e gestiamo
la formazione finanziata
dei dipendenti



Consulenza

Offriamo un servizio
completo e garantiamo
un vantaggio competitivo



Sicurezza

Tuteliamo
la salute e la sicurezza
dei lavoratori



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



Via S. Anna Il tronco, 18
89128 Reggio Calabria



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



0965 1658080
327 3622889

Dal Collegato Lavoro assunzioni più facili per gli svantaggiati

CON LA RECENTE CONVERSIONE IN LEGGE DEL COSIDDETTO COLLEGATO LAVORO (LEGGE N. 203/2024) SONO STATE INTRODOTTE IMPORTANTI NOVITÀ IN MATERIA DI OCCUPAZIONE, IN PARTICOLARE L'ELIMINAZIONE DELLA CAUSALE PER I CONTRATTI IN SOMMINISTRAZIONE A TERMINE DEI LAVORATORI SVANTAGGIATI E MOLTO SVANTAGGIATI.

Cosa significa "acausalità"? I contratti a tempo determinato in somministrazione, che hanno un limite di 24 mesi, per i primi 12 mesi non richiedono una causale, ovvero una motivazione specifica, per l'instaurazione o rinnovo del rapporto di lavoro. Adesso, nel caso di lavoratori svantaggiati o molto svantaggiati, l'acausalità è estesa all'intero periodo di 24 mesi. Quali sono le platee coinvolte? Nel caso di lavoratori svantaggiati si parla di disoccupati da almeno sei mesi; giovani under 25; over 50; donne impiegate in settori con alta disparità di genere; persone senza diploma di scuola superiore; persone appartenenti a minoranze etniche con difficoltà di inserimento. Per quanto riguarda i lavoratori molto svantaggiati, invece, si tratta di coloro senza impiego regolare da almeno 24 mesi. Con l'eliminazione della causale si mira, dunque, a facilitare l'accesso al mercato del lavoro tramite Agenzia a queste categorie di lavoratori, riducendo i vincoli burocratici per le aziende e incentivando l'assunzione di persone con difficoltà occupazionali. Con il Collegato Lavoro la somministrazione si conferma, dunque, strumento essenziale per l'inclusione sociale e per il contrasto alla disoccupazione, senza costi per lo Stato.



CHI È ASSOLAVORO

Assolavoro è l'Associazione Nazionale di Categoria delle Agenzie per il Lavoro in Italia e rappresenta l'85% del fatturato complessivo del settore. Grazie alla rete capillare di oltre 2.500 filiali su tutto il territorio nazionale, le Agenzie erogano a lavoratori e candidati servizi di ricerca, selezione, formazione e ricollocamento. L'associazione è un punto di riferimento nel panorama occupazionale italiano e garantisce alle Agenzie standard elevati di tutela e rappresentanza. Partecipa attivamente a tavoli istituzionali con Governo, Organismi Parlamentari e Regioni, condividendo i dati più aggiornati sul settore e sui principali trend del Mercato del Lavoro elaborati dall'Osservatorio statistico **Assolavoro Datalab**.

Assolavoro aderisce a **Confindustria** ed è espressione italiana della **World Employment Confederation**, la Confederazione mondiale delle Agenzie per il Lavoro, promuovendo le best practice italiane a livello internazionale. L'Associazione si impegna, inoltre, per offrire alle Agenzie associate un'ampia gamma di servizi, e per promuovere al contempo, grazie agli enti bilaterali **Forma.Temp** ed **Ebi.Temp**, la tutela dei lavoratori in somministrazione anche attraverso un welfare di settore avanzato e un potente sistema di formazione continua per i lavoratori.

* Contenuti di **Cesare Damiano** realizzati con informazioni fornite da **Assolavoro**



ASSOLAVORO
Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro



L'offerta dei Fondi Interprofessionali: gli Avvisi aperti*

Invitiamo i singoli Fondi a comunicarci appena possibile eventuali variazioni a quanto pubblicato, nonché il dettaglio dei finanziamenti deliberati e delle risorse stanziare per l'anno 2023, e se disponibili per il 2024, scrivendo a info@forme.online.

* I dati sono stati aggiornati dalla redazione al 20 marzo 2025

FON.AR.COM | www.fonarcom.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 02/2024 | Generalista UCS**
Dotazione 6.000.000 euro - Sportello scadenza 1° aprile 2025
- **Avviso 08/2024 | Voucher Azienda**
Dotazione 800.000 euro - Sportello scadenza 17 ottobre 2025
- **Avviso 07/2024 | Neoassunti**
Dotazione 500.000 euro - Sportello scadenza 17 ottobre 2025
- **Avviso 09/2024 - Studi Professionali**
Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 17 ottobre 2025
- **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 30 settembre 2025
- **Avviso 06/2024 - FNC**
Dotazione 3.000.000 euro - Scadenza 10 aprile 2025
- **Avviso 01/2025 - Voucher Dirigenti**
Dotazione 500.000 euro - Scadenza 24 ottobre 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FON.COOP | www.foncoop.coop

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 64 | Neo-aderenti**
Dotazione 1.200.000 euro - Scadenza 9 maggio 2025
- **Avviso 63 | Smart**
Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 20 maggio 2025
- **Avviso 62 | FdR per Fondo Nuove Competenze**
Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 10 maggio 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FON.TER | www.fonter.it

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

AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2024 | Cassa integrazione**
Dotazione 4.180.983 euro - Scadenza a esaurimento risorse
- **Avviso 3/2025 | Automotive**
Dotazione 1.200.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse
- **Avviso 2/2025 | Fast Neo**
Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Avviso 1/2025 | Nuove competenze per l'innovazione**
Dotazione 500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

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

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

AVVISI APERTI

- **Avviso 4/2025 | Piani settoriali/territoriali**
Dotazione 1.800.000 euro - Scadenza 7 ottobre 2025
- **Avviso 3/2025 | Piani aziendali**
Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2025
- **Avviso 2/2025**
Dotazione 500.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2025
- **Avviso 1/2025 | Voucher**
Dotazione 800.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2025
- **Avviso FNC/2025**
Dotazione 400.000 euro - Scadenza 30 maggio 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDIMPRESA | www.fondimpresa.it

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2025 | Competenze di base e trasversali**
Dotazione 40.000.000 - Scadenza marzo 2026
- **Avviso 4/2024 | Formazione in Paesi Terzi**
Dotazione 5.000.000 - Scadenza 30 giugno 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDITALIA | www.fonditalia.org

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 01/2025**
Dotazione 8.000.000 euro - Scadenza 14 ottobre 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDOLAVORO | www.fondolavoro.it

Fondo generalista multisettoriale

AVVISI APERTI

• Avviso 01/2025 – FNC3

Dotazione 1.000.000 euro

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDO ARTIGIANATO | www.fondartigianato.it

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

AVVISI APERTI

• Invito 1 - 2025

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDO BANCHE | www.fondofba.it

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

AVVISI APERTI

• Avviso Competenze per l'innovazione

Dotazione 25.000.000 euro - Scadenza 31 gennaio 2030

• Avviso 1/2025 | Piani aziendali, settoriali, territoriali, individuali e di alta formazione

Dotazione 18.573.202 euro - Scadenza 27 febbraio 2026

• Avviso 2/2024 | Avviso Dedicato 2024

Dotazione 5.854.287 euro - Scadenza 31 ottobre 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDO CONOSCENZA | www.fondoconoscenza.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Avviso 2/2025 | Conto Sistema

Dotazione 150.000 euro - 31 marzo 2026

• Avviso 1/2025 | Conto Sistema

Dotazione 2.000.000 euro - 22 dicembre 2025

• Avviso 6/2024 | Conto Sistema Avviso Speciale

Dotazione 400.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• Avviso 5/2024 | Conto Sistema

Dotazione 150.000 euro - Scadenza 30 giugno 2025

• Avviso 2/2024 | Conto Sistema

Dotazione 150.000 euro - Scadenza 31 maggio 2025

• Avviso 2/2023 | Conto Sistema

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 28 novembre 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDO PMI (FAPI) | www.fondopmi.com

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Avviso 3-2025 | Sportello pilota imprese EBM

Dotazione 200.000 euro - Scadenza 10 ottobre 2025

• Avviso 2-2025 | Sportello imprese FNC3

Dotazione 300.000 euro - Scadenza 26 giugno 2025

• Avviso 1-2025 | Piani quadro

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza 12 dicembre 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONDOPROFESSIONI | www.fondoprofessioni.it

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

AVVISI APERTI

• Avviso 02/25 | Training Voucher

Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• Avviso 04/25 | Piani formativi one to one

Dotazione 800.000 euro - Scadenza 9 giugno 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FONSERVIZI | www.fonservizi.it

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

AVVISI APERTI

• Nessuno

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FORMAZIENDA | www.formazienda.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Avviso 02/22 | Sportello

Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 9 giugno 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FOR.AGRI | www.foragri.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Avviso FNC 2025

Dotazione 1.200.000 euro - Scadenza 30 aprile 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

FOR.TE | www.fondoforte.it

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

AVVISI APERTI

• Avviso Speciale 1/25 | Fondo Nuove Competenze

Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 10 aprile 2025

FINANZIAMENTI DELIBERATI 2023 | NON DISPONIBILE

Microlearning *does it better*

La **formazione linguistica aziendale** sta cambiando. Archiviati i corsi in aula con lezioni programmate, oggi le imprese si orientano sempre più verso **soluzioni digitali, flessibili e personalizzate**. Come il **microlearning**.

a cura di Giorgia Andrei

IMPARARE, O MIGLIORARE, IL PROPRIO INGLESE CON CORSI AZIENDALI IN AULA, SCANDITI DA UN CALENDARIO DI LEZIONI PROGRAMMATE SEMBRA ESSERE UN RICORDO LONTANO.

Oggi, infatti, le aziende, quando si parla di formazione linguistica, si orientano sempre più verso soluzioni digitali e flessibili, che rispondono all'esigenza di ottimizzare tempi e costi, garantendo ai propri dipendenti opportunità di apprendimento più efficaci e coinvolgenti. Il microlearning è una di queste soluzioni. Come spiega **Delphine Hatsadourian**, Head of Learning in **Twenix**: *“Le aziende italiane hanno bisogno di soluzioni formative che si adattino alle loro esigenze e non viceversa. Il microlearning consente di migliorare le*

competenze linguistiche in modo rapido ed efficace, senza interrompere la produttività aziendale”. Twenix è una piattaforma innovativa di formazione in inglese progettata per i professionisti e le aziende. Attraverso lezioni one-to-one, di 26 minuti, sempre disponibili, con docenti madrelingua e microcorsi specializzati per settore, la piattaforma offre un metodo pratico e flessibile che permette di migliorare le competenze linguistiche in modo efficace.

L'ESSENZA DEL MICROLEARNING

Storicamente, le aziende organizzavano corsi di formazione linguistica in presenza, spesso con calendari fissi e lezioni collettive. Questo comportava una serie di criticità: orari rigidi, difficili da conciliare con le attività lavorative; livelli di apprendimento eterogenei all'interno dei gruppi di lavoratori, che rallentavano i progressi; costi legati a spostamenti e logistica. Grazie alla digitalizzazione, questi ostacoli si possono superare e si possono fornire ai dipendenti strumenti di apprendimento su misura, fruibili in qualsiasi momento e da qualsiasi dispositivo. Le parole d'ordine associate al microlearning sono, quindi, flessibilità e personalizzazione. Sessioni formative brevi e mirate, solitamente di 15-30 minuti, permettono



ai dipendenti di apprendere in modo graduale e senza distrazioni. *“Uno degli aspetti più apprezzati del microlearning è la possibilità di integrare la formazione direttamente nella routine lavorativa, senza impattare negativamente sulla produttività”*, aggiunge Delphine Hatsadourian. L'efficacia del microlearning dipende proprio dalla capacità di personalizzare i contenuti e integrarli nella routine aziendale. Il passaggio dalla formazione tradizionale al microlearning è un'opportunità strategica per le aziende italiane. La combinazione di flessibilità, personalizzazione e accessibilità consente di massimizzare i risultati, migliorando le competenze linguistiche dei dipendenti in modo efficace e sostenibile. Ecco perché, *“un approccio strategico alla formazione linguistica può fare la differenza nella competitività di un'azienda”*.

BEST PRACTICE PER LA FORMAZIONE LINGUISTICA

- **Definire obiettivi chiari:** Identificare le competenze linguistiche necessarie per i diversi ruoli aziendali.
- **Integrare la formazione nel flusso di lavoro:** Offrire contenuti facilmente accessibili durante la giornata lavorativa.
- **Utilizzare strumenti interattivi:** Video, quiz e simulazioni aiutano a migliorare il coinvolgimento.
- **Monitorare i progressi:** Piattaforme digitali come Twenix permettono di tracciare i miglioramenti e adattare i percorsi formativi.

Un esempio da seguire

lungo, piattaforma di supply chain collaboration con sede a Modena, ha recentemente introdotto un aumento esteso a tutti i dipendenti di 455 euro netti all'anno in busta paga. L'azienda è partita dall'analisi del contesto in cui vivono i propri collaboratori: anche nel territorio modenese, infatti, secondo i dati raccolti dal servizio di statistica comunale sulla base delle disposizioni Istat, nonostante l'inflazione registri un rallentamento, risultano in crescita i prezzi che riguardano le divisioni istruzione (+2%), prodotti alimentari e bevande analcoliche (+1,1%) e altri beni e servizi (+0,3%), come servizi finanziari e assicurazioni sui mezzi di trasporto. *“L'iniziativa è nata per rispondere a una necessità manifestata in anonimo dai dipendenti di aumentare il proprio potere di acquisto. Non si tratta di un bonus una tantum,*

ma di un'iniziativa continuativa: così come lo scorso anno, quando abbiamo introdotto un aumento di 1.000 euro sotto forma di buoni pasto e buoni carburante, il nostro obiettivo è garantire un contributo stabile. In soli due anni, abbiamo raggiunto un aumento complessivo di 1.400 euro annui netti annui per le nostre persone”, ha detto **Alessandra Sportelli**, Head of People di lungo. L'azienda conta un totale di 73 risorse e ha introdotto, già dallo scorso anno, una piattaforma per il welfare, con l'obiettivo di evitare un aumento degli oneri fiscali a scapito dei lavoratori e dell'azienda. Ogni tre anni lungo somministra un'indagine per raccogliere in forma anonima una valutazione sullo stare in azienda, mentre alla reception è posizionata stabilmente una “scatola delle proposte”, nella quale chiunque può lasciare messaggi in anonimo.



Una Academy per i carrozzieri

Car Clinic, rete di carrozzerie di proprietà in Italia, apre una nuova classe della sua **Car Clinic Academy**, il programma professionalizzante dedicato a giovani dai 19 ai 29 anni che ne prevede l'immediata assunzione anche senza pregressa esperienza con contratto di apprendistato e un percorso formativo interno.



La Car Clinic Academy prevede infatti un percorso di 36 mesi in cui i ragazzi, dopo un periodo iniziale di due settimane dedicato ai corsi tenuti dall'Academy Coach e da supervisor tecnici nella sede di Busto Arsizio (VA), per cinque mesi alternano una settimana di formazione in aula a cinque o sei settimane di formazione tecnica nelle carrozzerie dei diversi territori in cui opera Car Clinic. L'azienda ha anche creato un'apposita sezione per le candidate, la **Pink Academy**, che si avvale di un programma formativo progettato su misura per il target femminile. Oggi, tra tecnici l'azienda ha una popolazione femminile pari al 4% e per il 2025 l'obiettivo è di inserire almeno 25 ragazze. *"Per l'Academy, Car Clinic investe circa 1 milione di euro all'anno"*, racconta **Simone Brown**, HR & Organization Director di Car Clinic. *"È stata creata la figura dell'Academy Coach interamente dedicato progetto, affiancato dal team di Supervisor Tecnici che si occupa di garantire una formazione specifica su tecniche e tecnologie più innovative. A loro vengono aggiunti più di 20 tecnici esperti appositamente selezionati e formati per svolgere il ruolo di tutor Academy, con l'obiettivo di continuare ad accompagnare i ragazzi nel loro percorso formativo una volta entrati nella carrozzeria di riferimento, evidenziandone periodicamente i progressi e i miglioramenti"*.

Randstad: ecco i trend per l'HR nel 2025

A fine febbraio **Randstad Enterprise** ha pubblicato il **Talent Trends Report**, dal quale emergono diversi spunti di riflessione sulle tendenze che interessano il mondo HR attuale. Gran parte delle tendenze emerse ha a che fare con l'Intelligenza Artificiale. *"In appena due anni dal loro rilascio sul mercato, gli strumenti di intelligenza artificiale generativa hanno già avuto un impatto sulla cultura delle aziende, entrando nei processi di gestione e formazione del personale"*, dice **Fabio Costantini**, AD di **Randstad HR Solutions**. *"Tra i diversi fenomeni in atto nel mondo delle risorse umane, assistiamo da un lato a una 'pixellizzazione' del lavoro, cioè a una progressiva suddivisione delle mansioni e dei ruoli per puntare a maggiori agilità, efficienza e soddisfazione delle persone; dall'altro all'affermazione di un approccio 'skill-first' delle organizzazioni, in cui la formazione ad ogni livello è diventata elemento centrale per la competitività. Di fronte alla carenza globale di talenti e alle complessità legate a turnover e pensionamenti, gli HR si stanno orientando sempre più alla retention e alla fidelizzazione delle proprie risorse personali, puntando a migliorare soddisfazione e opportunità di crescita"*.



Rischio burnout per un dipendente su tre

L'8° **Rapporto Censis-Eudaimon** sul **welfare aziendale** rivela che il **47,7%** dei **giovani dipendenti** ha sperimentato sensazioni di **esaurimento, estraneità e distacco dal lavoro**, mentre **3 milioni** sono affetti dalla **sindrome da corridoio**.

a cura di Greta Gironi

PRIORITÀ BENESSERE PER TUTTI. L'83,4% DEI DIPENDENTI ITALIANI RITIENE UNA PRIORITÀ CHE IL SUO LAVORO CONTRIBUISCA AL PROPRIO BENESSERE OLISTICO, FISICO E PSICOLOGICO. CONDIVIDE TALE PRIORITÀ IL 76,8% DEI DIRIGENTI, L'86,1% DEGLI IMPIEGATI E IL 79,5% DEGLI OPERAI. E ANCHE IL 75,0% DEI DIPENDENTI TRA 18 E 34 ANNI, L'85,7% TRA 35 E 54 ANNI, L'88,4% DAI 55 ANNI IN SU.

Ecco quanto emerge dall'8° **Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale**, realizzato in collaborazione con **Eudaimon**, con il contributo di **Credem, Edison, Michelin** e **OVS**. Il 31,8% dei lavoratori dipendenti ha provato sensazioni di esaurimento, di estraneità o comunque sentimenti negativi nei confronti del proprio lavoro, cioè forme di burn-out. Tale stato psicologico coinvolge il 47,7% dei giovani, il 28,2% degli adulti, e il 23,0% dei dipendenti più anziani. Molte le sofferenze sperimentate dai dipendenti, poiché il 73,0% ha vissuto situazioni di stress o ansia legate al lavoro; il 76,8% non sempre è riuscito a trovare un equilibrio tra vita privata e lavoro; il 75,9% si sente spesso sopraffatto dalle responsabilità quotidiane; il 73,9% sente di avere troppa pressione addosso quando lavora. Inoltre, il 67,3% ha provato frustrazione per via del mancato supporto da parte del datore di lavoro; il 68,5% sente che in azienda non viene promosso un ambiente lavorativo buono e sano; il 65,0% ha comunque difficoltà a concentrarsi sul lavoro a causa dello stress; il 36,7% è andato da uno psicologo o ha fatto ricorso al counseling a causa del proprio lavoro.

LA SINDROME DA CORRIDOIO

3 milioni di dipendenti sono affetti dalla sindrome da corridoio, cioè l'osmosi di ansie e disagi tra lavoro

e vita privata, che riduce drasticamente il benessere soggettivo, la qualità della vita e la salute mentale. Il 25,7% dei dipendenti si porta al lavoro i problemi di casa, privati, con effetti negativi sulla performance lavorativa, il 36,1% si porta i problemi lavorativi a casa con effetti negativi sulle relazioni familiari, amicali, ecc. Si portano a casa i problemi lavorativi con relativi effetti negativi il 41,0% dei più giovani, il 34,9% degli



adulti e il 33,7% dei più anziani. Si portano invece al lavoro i problemi di casa, restandone negativamente condizionati, il 22,7% dei dipendenti giovani, il 29,2% dei dipendenti adulti e il 20,6% dei più anziani.

BISOGNO DI BENESSERE

Il 63,5% dei dipendenti vorrebbe supporto per svolgere attività di meditazione o yoga e aiuto nel ricorrere ad uno psicologo, e il 38,2% ritiene che la meditazione lo aiuterebbe a gestire meglio lo stress. Per affrontare gli effetti delle sofferenze da lavoro è forte la richiesta di tempo: l'89,4% vorrebbe più tempo per sé stessi

e le cose che piacciono, l'86,2% per stare di più con amici e parenti, il 78,9% per svolgere attività fisica, il 73,9% per svolgere attività culturali, il 79,0% per potersi riposare. Le dimensioni del lavoro che contano positivamente per il benessere soggettivo sono per il 94,6% dei dipendenti un buon rapporto con superiori e colleghi, cioè un buon clima aziendale, per il 93,1% la possibilità di operare con un certo grado di autonomia, per il 92,2% un riuscito bilanciamento tra vita privata e lavoro, per il 91,6% la flessibilità degli orari, per l'87,6% sentirsi valorizzati in azienda e per il 64,1% lavorare anche in smart working.

Meno ricerche, ma profili più specializzati

Quest'anno il mercato del lavoro italiano mostra segnali di stabilità rispetto all'anno precedente, con quasi 340.000 offerte di lavoro pubblicate su InfoJobs. Se da un lato si registra una lieve flessione rispetto al 2023 (-2,4%), dall'altro le aziende si stanno muovendo con un approccio sempre più specializzato nella ricerca dei talenti: meno ricerche generiche, più selezioni mirate. Questo è quanto emerge dall'Osservatorio Mercato del Lavoro 2024 condotto da **InfoJobs**, piattaforma per la ricerca di lavoro online.

Regioni e province

L'Osservatorio offre anche una panoramica a livello geografico degli annunci di lavoro e delle categorie professionali più richieste. In cima alle regioni con maggior numero di offerte di lavoro, svetta

ancora una volta la Lombardia, che raccoglie il 29% del totale italiano. Confermata anche la medaglia d'argento per l'Emilia-Romagna (16,4%) e il bronzo per il Veneto (13,8%). Il Piemonte (10%) è stabile al quarto posto, mentre la Toscana raggiunge il quinto con il 6,4% facendo scivolare fuori dalla top 5 il Lazio (6%) che al sesto posto stacca di quasi 4 punti percentuali Marche, Campania, Friuli-Venezia Giulia e Liguria. Dal punto di vista delle province, Milano conferma la sua leadership anche nel 2024, con una quota del 10,4% delle offerte a livello nazionale. Al secondo posto si colloca Roma, con il 5,1%, superando Torino, rispetto allo scorso anno, che rimane al terzo posto con il 4,7%. Brescia, con il 4,4%, si riconferma al quarto posto, stavolta senza la condivisione con Bergamo, che esce dalla top 5. A chiudere la classifica delle prime cinque province c'è Bologna, stabile al 4,3%, mantenendo la posizione rispetto all'anno precedente.

PROFESSIONI PIÙ CERCATE SU INFOJOBS NEL 2024

- 1 Magazziniere
- 2 Addetto Vendita
- 3 Esperto contabile
- 4 Addetto alla pulizia camere
- 5 Tecnico meccanico
- 6 Addetto alla rifinitura di pelletteria
- 7 Specialista back office
- 8 Operatore di macchine Cnc
- 9 Operatore di call center
- 10 Autista privato

Professioni ricercate

Le professioni più richieste confermano alcuni grandi classici del mercato italiano. Operai, Produzione, Qualità (con il 29,1% del totale nazionale offerte di lavoro) si conferma la categoria professionale più cercata, seguita ancora una volta da Acquisti, Logistica, Magazzino (9,8%). Commercio al dettaglio, Gdo, Retail (9,3%) occupa il terzo posto superando Amministrazione Contabilità Segreteria (9%) che mantiene il quarto posto. Chiude la top 5 Turismo e Ristorazione, che con il 6% riesce a scalare la classifica rispetto all'anno precedente.

I lavori da sogno nel mondo e in Italia

UN REPORT INTERNAZIONALE REALIZZATO DA REMITLY, FORNITORE ONLINE DI SERVIZI FINANZIARI, HA RIVELATO QUALI SONO I LAVORI A CUI LE PERSONE NEL MONDO SI RIVELANO PIÙ INTERESSATE, ATTRAVERSO L'ANALISI DI DATI DI RICERCA SU GOOGLE RELATIVI A PIÙ DI 415 PROFESSIONI.

L'indagine ha analizzato il numero di ricerche su Google relative a "come diventare [professione]" in più di 185 paesi. In cima alla lista domina il sogno di diventare pilota, che totalizza più di 432.360 click durante l'anno scorso. Al secondo posto, scala la classifica di 18 posizioni la professione dell'avvocato, conseguendo circa 393.380 ricerche durante lo scorso anno. A rientrare nelle prime dieci posizioni in classifica sono anche il pubblico ministero (all'ottavo posto) e il giudice (al decimo). Al terzo posto si classifica la professione del poliziotto. Con circa 272mila ricerche su Google a livello globale, l'interesse pubblico nei confronti di questa professione è cresciuto incredibilmente se con-

frontato a due anni fa (circa 50.470 ricerche). Un dato che emerge dalla ricerca è un interesse sempre maggiore a livello internazionale nei confronti delle professioni sanitarie, forse dovuto alla loro natura incentrata sul servizio e sulla cura del prossimo. Circa metà delle professioni nella top 10 sono sanitarie (farmacista, infermiere e ostetrica); questo riflette un desiderio di aiuto generale in aumento nei confronti del prossimo. Oltre ad analizzare i risultati di ricerca relativi alle professioni a livello globale, lo studio prende anche in considerazione i lavori più ambiti in Italia. A dominare la classifica in questo caso è il lavoro del personal trainer, con 34.200 ricerche annuali su Google. A seguire, totalizzando circa 33mila ricerche è l'avvocato, una delle professioni più desiderate da sempre. Al terzo posto si posiziona invece il nutrizionista, con 31.700 ricerche lo scorso anno. L'agente immobiliare, l'insegnante e il giornalista si classificano rispettivamente quarti, quinti e sesti con 28.300, 22.600 e 21.500 ricerche.

RANK	PROFESSIONE	RICERCHE SU GOOGLE
1	Pilota	432.36
2	Avvocato	393.38
3	Poliziotto	272.73
4	Farmacista	272.63
5	Infermiere	248.72
6	Fisioterapista	244.05
7	Ostetrica	227.01
8	Pubblico ministero	220.87
9	Attore	199.15
10	Giudice	198.45

Le 10 professioni più ambite al mondo nel 2024
(fonte indagine Remitly)

RANK	PROFESSIONE	RICERCHE SU GOOGLE
1	Istruttore di fitness	34.200
2	Avvocato	33.000
3	Nutrizionista	31.700
4	Agente immobiliare	28.300
5	Insegnante	22.600
6	Giornalista	21.500
7	Imprenditore	17.400
8	Allenatore di calcio	14.000
9	Psicologo	13.080
10	Guida turistica	12.960

Le 10 professioni più ambite in Italia nel 2024
(fonte indagine Remitly)

« La più grande scoperta della mia generazione è che gli esseri umani possono cambiare le loro vite cambiando le abitudini mentali »

William James, psicologo

Formazione e innovazione: il futuro passa da qui

Ecosistema Formazione Italia organizza la seconda edizione
dell'**Innovation Training Summit**.

L'appuntamento è all'**Auditorium della Tecnica di Roma**
il **3 e 4 aprile**.

a cura di Giorgia Andrei

DOPO IL SUCCESSO REGISTRATO DALLA PRIMA EDIZIONE DEL MARZO 2024, TORNA A ROMA L'INNOVATION TRAINING SUMMIT, MOMENTO DI INCONTRO DI ALTO PROFILO ORGANIZZATO DA ECOSISTEMA FORMAZIONE ITALIA E DEDICATO A PROFESSIONISTI DELLA FORMAZIONE, AZIENDE, ISTITUZIONI E START-UP.

L'appuntamento è per il **3 e 4 aprile** all'**Auditorium della Tecnica**, presso il **Centro Congressi di Confindustria**. Anche quest'anno il Summit ospita figure istituzionali di altissimo livello, tra cui il Ministro delle Imprese e del Made in Italy **Adolfo Urso**, che ha già confermato la sua partecipazione, e i più importanti stakeholder di riferimento dell'ecosistema formativo e dell'innovazione. Sul palco sono attesi oltre 250 esperti del settore con un parterre di speaker arricchito da personalità internazionali provenienti da diversi Paesi. Come spiega **Kevin Giorgis**, presidente di **EFI**: *"Ciò che noi di Ecosistema Formazione Italia proviamo a fare per accompagnare il Paese alla svolta digital è cambiare il mindset, l'approccio culturale di tutto un comparto; ossia provare a ragionare in termini di 'smart nation', che mette a disposizione spazi, piattaforme e momenti di aggregazione per imprese, PA, enti di ricerca con l'obiettivo di rilanciare l'innovazione del Sistema Paese. Un po' come fa la Spagna con il 'Mobile World Congress' di Barcellona, che riunisce tutte le realtà delle Telco e dell'IT mondiali; o ancora il Portogallo con il 'Web Summit' di Lisbona. Sono eventi che caratterizzano quei Paesi come leader di innovazione. È, di fatto, l'ambizione che anima anche il*

nostro Innovation Training Summit che vuole mettere in connessione istituzioni, imprese, realtà della formazione per riflettere su cosa fare per far crescere le competenze".

UN MOMENTO DI INCONTRO PER ISTITUZIONI E IMPRESE

Al Summit partecipano rappresentanze delle più alte cariche dell'International Labour Organization (ONU), del World Economic Forum, di Confindustria, del Consiglio Superiore della Pubblica Istruzione, del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dell'Ufficio per il coordinamento delle politiche dell'Unione Europea, Presidenza del Consiglio dei ministri, del Dipartimento per la Transizione Digitale, del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione internazionale, di Banca d'Italia. Tra gli altri enti presenti citiamo Inapp, Osservatori Digital Innovation, Ipsos, Ecipa Nazionale (CNA). **Stefano Marchese**, Vicepresidente di **EFI**, commenta: *"L'Innovation Training Summit è il punto di partenza e il punto di arrivo di ogni anno e crea un ecosistema che è attivo per 12 mesi con varie attività, fra cui gli eventi territoriali 'EFI in Tour'. Il Summit è la massima espressione della nostra visione di voler agire attivamente e in modo collaborativo sulla crescita e sul*

continuo miglioramento del settore. In tal senso, per questa edizione, abbiamo lavorato molto sui format e sui contenuti, ampliando le sperimentazioni svolte nelle passate edizioni e nei nostri 'EFI in Tour'. La presenza di esperti internazionali



e le oltre 100 sessioni di interventi, sia ispirazionali sia pratici, offriranno una spinta importante nel dare risposte, ma anche nel porsi domande, su temi caldi come l'intelligenza artificiale, la sostenibilità sociale nelle sue varie accezioni (benessere, accessibilità, DE&I), le metodologie formative più efficaci per ottimizzare l'apprendimento delle varie generazioni". Non mancano, poi, i principali Fondi per la Formazione: Fondimpresa, Fondo For.Te, FondItalia, FondoLavoro, For.Agri, Fon.Coop, Fondo Formazione Pmi, Fondo Professioni, Fondo Banche e Assicurazioni, Fondo per la Repubblica Digitale Impresa sociale. Tra le Associazioni e Fondazioni saranno presenti, tra le altre: Asfor, Anitec-Assinform, FederFormazione, Confederazione FederTerziario, Aias - Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza. Nutrita anche la presenza di imprese - Rizzoli Education, Enel Group, Philip Morris, Olympus Italia, L'Oréal, Autostrade per l'Italia, Bulgari - università e centri di ricerca, associazioni ed enti del terzo settore.

WORKSHOP E STARTUP SHOWCASE

Uno dei momenti più attesi è la nuova edizione degli "Stati Generali EFI". Gli organizzatori hanno progettato otto workshop per sviluppare un dialogo strutturato fra esponenti del privato, in particolare HR/L&D e responsabili d'azienda, e del pubblico. Questi incontri si focalizzano su temi chiave per il settore: corporate learning 2026, corporate & Its academy, AI for corporate education, formazione finanziata, digital



Kevin Giorgis, presidente di EFI

learning, leadership & corporate wellbeing, platform thinking for HR e skill gap & ricambio generazionale. Da segnalare è anche lo startup showcase, durante il quale 18 startup, selezionate tra oltre 250, che hanno attirato l'attenzione di 12 fondi d'investimento internazionali, presentano i loro prodotti e servizi. Un momento del Summit è dedicato, infine, al premio "Learning Accessibile e Inclusivo", dando rilevanza alle realtà e fondazioni aziendali che hanno dato vita a progetti capaci di rendere l'apprendimento più accessibile e inclusivo, grazie all'uso della tecnologia.

Intelligenza artificiale vs intelligenza umana

Si è tenuto il 20 febbraio nell'ambito degli appuntamenti del ciclo **Simposio FondAzioneRoma**, l'incontro dal titolo "Intelligenza Artificiale vs Intelligenza Umana. Equilibrio possibile?". Dopo aver esplorato nei precedenti incontri questioni fondamentali come il ruolo sociale dello sport, la space economy, la mobilità sostenibile, il mondo dello spettacolo e la sicurezza sul lavoro, Fondazione Roma prosegue così nel proprio impegno di promuovere un dibattito aperto e costruttivo su temi di grande rilevanza per la società. All'evento, condotto dalla giornalista **Barbara Carfagna**, hanno partecipato, tra gli altri, **Paola Frassinetti**, Sottosegretario di Stato al Ministero dell'Istruzione e del Merito, **Lucilla Sioli**, Direttrice per l'AI e l'Industria digitale presso la Commissione europea e **Nunzia Ciardi**, Vicedirettore Generale dell'Agenzia

per la cybersicurezza nazionale. Come ha evidenziato **Franco Parasassi**, presidente della Fondazione: "La nostra epoca sta affrontando un profondo cambio di paradigma che ruota intorno a una delle sfide più complesse del nostro tempo: l'Intelligenza Artificiale. Il progresso tecnologico pone l'uomo di fronte a nuove opportunità e grandi responsabilità. È fondamentale che le istituzioni, il mondo accademico e l'impresa collaborino affinché lo sviluppo dell'IA avvenga nel rispetto di principi etici e a beneficio dell'intera collettività". Franco Parasassi ha anche annunciato l'idea di creare un timer globale che, sulla base dei dati condivisi dai maggiori produttori di AI, possa misurare l'evoluzione e lo sviluppo delle funzionalità dell'intelligenza artificiale, con lo scopo di arrivare a segnalare se e quando l'AI sostituirà perfettamente alcune funzionalità umane.

Continuano i preparativi per il Festival del Lavoro

ANCHE QUEST'ANNO IL FESTIVAL DEL LAVORO, CHE SI TIENE DAL 29 AL 31 MAGGIO PRESSO I MAGAZZINI DEL COTONE DEL PORTO ANTICO DI GENOVA, SARÀ UN'OCCASIONE IMPORTANTE PER PARLARE, CON ESPERTI, DELLE CRITICITÀ E DELLE OPPORTUNITÀ POSTE DAL MERCATO DEL LAVORO.

L'evento organizzato dal **Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro** e dalla sua **Fondazione Studi** avrà per titolo *"Etica e sostenibilità del lavoro - Competenze, dignità, inclusione nell'era dell'IA"* e riprenderà, quindi, il tema dell'IA, già approfondito nell'edizione 2024. Come dicono dalla Fondazione Studi: *"Il dibattito sull'IA si sta spostando sempre più dall'innovazione tecnologica verso*

una riflessione su regole, sostenibilità ed etica. La regolarità del lavoro, la dignità e l'umanità sono aspetti che l'accelerazione in corso rischia di mettere in forte discussione. Per questo, coerentemente con l'immagine di una professione che ha sempre associato i propri valori costitutivi alla cultura della legalità, il Festival

parlerà di umanità, dignità e ruolo del lavoro in un contesto che tende verso un modello di sostenibilità sociale".

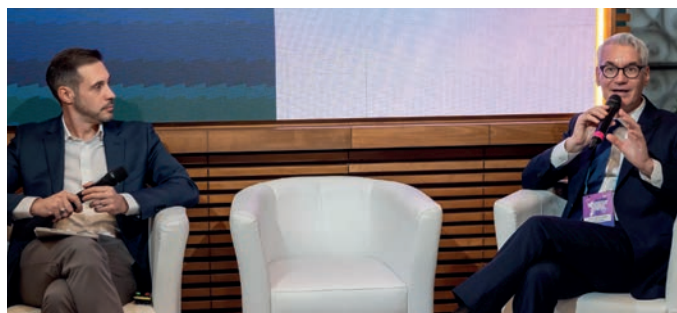
Da segnalare, infine, che al momento dell'iscrizione i partecipanti possono scegliere di donare un contributo al reparto di patologia neonatale e terapia intensiva neonatale dell'Istituto Giannina Gaslini di Genova per contribuire all'acquisto di un ventilatore polmonare per i neonati prematuri.



Dialoghi sulla leadership sostenibile

Come possono le tecnologie avanzate ridefinire i modelli di leadership rendendoli più sostenibili e human-centric? A questa domanda ha cercato di rispondere la tavola rotonda organizzata da **Workday** in collaborazione con **CEOforLife**, **HRC Community** e **D&P**. L'evento ha offerto un confronto di alto livello sulle nuove sfide della leadership nel contesto dell'innovazione digitale e della sostenibilità. Workday, fornitore di soluzioni cloud per la gestione del capitale umano e della finanza ha evidenziato come l'integrazione tra tecnologia e valori umani possa trasformare il mondo del lavoro. Come ha detto **Fabrizio Rotondi**, Country Manager di Workday per l'Italia, nella foto a sinistra, insieme a **Giordano Fatali** di CEOforLife: *"In Workday crediamo che una leadership sostenibile debba saper integrare l'Intelligenza Artificiale senza compromettere la centralità delle persone, ma anzi valorizzandone il ruolo e il contributo. L'AI, se governata con responsabilità ed etica, può diventare un potente alleato per la crescita equa e inclusiva, migliorando la trasparenza, riducendo i bias e liberando tempo*

per attività di maggior valore. Un ruolo da protagonista in questa evoluzione sarà ricoperto infatti dagli agenti AI che, replicando il modo in cui gli esseri umani combinano competenze e ruoli per svolgere il proprio lavoro, semplificheranno le decisioni, ottimizzeranno i processi e miglioreranno la visibilità dei dati in tempo reale. Il risultato? Oltre all'aumento drastico della produttività, le persone saranno liberate da compiti ripetitivi, il che consentirà di concentrarsi su attività di maggior valore, stimolando l'innovazione, la creatività".



Fabrizio Rotondi, Workday e Giordano Fatali, CEOforLife

Crisi dell'occupazione: la risposta nella **decrescita**

La risposta **provocatoria** di **Serge Latouche** è la **decrescita**, l'unica che permetterebbe una **riduzione quantitativa** e una **trasformazione qualitativa** del lavoro, in una prospettiva di abolizione del **rapporto salariale**.

a cura di Greta Gironi

NELLA SOCIETÀ OCCIDENTALE CONTEMPORANEA IL LAVORO È OGGETTO DI AFFERMAZIONI CONTRADDITTORIE. LA SUA SCOMPARSA PREOCCUPA, MA AL TEMPO STESSO È VISTA COME UN'UTOPIA, TANTO DALLE ÉLITE POLITICO-ECONOMICHE QUANTO DALL'OPINIONE PUBBLICA. Quel che è certo, ci spiega **Serge Latouche** nel libro **“Lavorare meno, lavorare diversamente o non lavorare affatto”**, è che le tre promesse della modernità avanzata, lavorare meno guadagnando sempre di più grazie alla società dell'abbondanza, lavorare tutti in modo sempre più piacevole grazie alla civiltà del tempo libero e, in futuro, non lavorare più grazie alle nuove tecnologie, si rivelano del tutto mistificatorie se collocate all'interno della società odierna, poiché incompatibili per loro natura con il modello dell'economia capitalistica. La crisi sanitaria, il cambiamento climatico e la perdita di biodiversità, ma anche le nuove problematiche emerse con l'introduzione della pratica del telelavoro e l'incidenza sempre maggiore di una vera e propria dipendenza dall'attività lavorativa, sono tutti segnali di una crisi e hanno reso evidente la necessità di un cambio radicale di paradigma. La soluzione sta nella rottura con la logica ca-

pitalistica e nella rinuncia al mito della ricchezza e della produttività incontrollata. La risposta è la decrescita, l'unica che ci permetterebbe di realizzare le tre promesse tradite, comportando al tempo stesso una riduzione quantitativa e una trasformazione qualitativa del lavoro, in una prospettiva di abolizione del rapporto salariale.



Chi l'ha scritto

Serge Latouche è un economista e filosofo francese. È uno degli animatori della Revue du Mauss, presidente dell'associazione “La ligne d'horizon”, nonché professore emerito di Scienze economiche all'Università di Parigi XI e all'Institut d'études du développement économique et social di Parigi. Latouche è tra gli avversari più noti dell'occidentalizzazione del pianeta e un sostenitore della decrescita conviviale e del localismo (o localizzazione). Conosciuto per i suoi lavori di antropologia economica, critica il concetto di economia intesa in “modo formale”, ossia come attività di mera scelta tra mezzi scarsi per poter raggiungere un fine.

Titolo Lavorare meno, lavorare diversamente o non lavorare affatto
Autore Serge Latouche
Editore Bollati Boringhieri, 2023
Argomento Filosofia

Un decalogo per affrontare il futuro

QUESTO LIBRO È UN PONTE CHE UNISCE IL PASSATO, QUELLO DI TUTTI, E IL FUTURO, QUELLO DI CIASCUNO. IN UN MONDO INCERTO E COMPETITIVO, SPAZZATO DA VENTI DI GUERRA, CRISI POLITICHE ED EMERGENZE, SPESSO L'AVVENIRE FA PAURA, MA C'È UN MODO PRECISO PER NON LASCIARSI SOPRAFFARE: PROGETTARLO, GIORNO PER GIORNO, SEGUENDO DIECI SEMPLICI MOSSE.

Lo dimostra un testimone d'eccezione: Leonardo Da Vinci, che le aveva già previste e provate tutte e che non a caso era un genio. A lui **Oscar Farinetti** si rivolge come interlocutore ideale per dare autorevolezza ai suoi dieci consigli, e a lui, in cambio, racconta a sua volta alcune storie. Quella dei giovani rivoluzionari del Maggio '68 che immaginarono il futuro e quella di Marilyn Monroe che non riuscì a costruirselo; quella di Che Guevara che tentò di cambiarlo e quella di Andy Warhol che volle trasfigurarla, o di Miles Davis che riuscì a colorarlo. E altre ancora, per finire con una riflessione su ciò che letteralmente lo alimenta, il futuro: il cibo, che unisce tradizione e innovazione, piacere immediato del gusto e valore permanente della sapienza gastronomica.



Perché leggerlo

Le dieci mosse suggerite da Farinetti sono passi di una costruzione che non si improvvisa e che non si compie da soli: occorre un'intelligenza collettiva che può nascere solo da una profonda cultura condivisa. Così, con le note dell'esperienza e della passione, del talento e dell'ironia, l'autore costruisce una potente variazione sul tema delle "ricette per il successo", rinnovandolo e arricchendolo per creare una sinfonia di storia e storie, la sola capace di ispirarci e muoverci all'azione e al cambiamento.

Chi l'ha scritto

Natale Oscar Maria Farinetti, è nato ad Alba nel 1954. È uno scrittore, dirigente d'azienda e imprenditore italiano, fondatore della catena

Eataly ed ex proprietario della catena di grande distribuzione **Unieuro**.

Titolo 10 mosse per affrontare il futuro

Autore **Oscar Farinetti**

Editore **Solferino**, 2023

Argomento **Sociologia**

Tutto sul digital learning in azienda

LA FORMAZIONE È CRUCIALE PER LA COMPETITIVITÀ DI AZIENDE E ORGANIZZAZIONI, PUBBLICHE E PRIVATE, ED È UN ELEMENTO CENTRALE PER IL BENESSERE E LO SVILUPPO DELLE PERSONE CHE LAVORANO AL LORO INTERNO.

Le tecnologie dell'apprendimento sono, oggi, uno strumento essenziale per creare e diffondere conoscenze e competenze. Si tratta di un nuovo campo del sapere organizzativo che è indispensabile padroneggiare e imparare a gestire. Il manuale "Tecnologie per la formazione aziendale" parte da una ricostruzione storica dell'affermarsi del digital e del social learning e ne analizza le metodologie e gli strumenti, fino alle tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la realtà virtuale e aumentata. L'obiettivo del volume è quello di promuovere una cultura della formazione attenta all'innovazione e alla crescita delle persone.

Titolo Tecnologie per la formazione aziendale

Autori **Franco Amicucci, Paolo Ferri, Fabrizio Maimone**

Editore **Mondadori Università**, 2024

Genere **Formazione**



Quando il cambiamento organizzativo dà più significato al lavoro

LA PASSIONE NON FA RIMA CON RIGIDITÀ ORGANIZZATIVA, CONTROLLO CONTINUO E BUROCRAZIA DELLE REGOLE: FA RIMA CON RESPONSABILITÀ DELEGATA, CONTROLLO E VALUTAZIONE DEI RISULTATI, RICONOSCIMENTO CHIARO DEL MERITO.

È partito tutto da una visione strategica. Costruire una direzione d'impresa a tutto tondo è stato il primo passo di **Augusto Mitidieri** verso l'innovazione. L'azienda che vuole innovare deve cambiare di continuo ma, soprattutto, dipende fortemente dalle persone che la compongono. L'organizzazione deve quindi creare le condizioni affinché le persone stesse dimostrino la volontà di *"mettersi al centro"*. La sua visione strategica



si realizza così con la costruzione di un nuovo modello organizzativo *"uomocentrico"*, basato su due pilastri fondamentali: il *"great place to work"* e la *"leadership diffusa"*. Attraverso il racconto di un'esperienza vissuta sul campo, gli autori descrivono un approccio manageriale risultato vincente, dando anche lo spunto per riflettere sul ruolo centrale delle persone per il successo dell'organizzazione.

Titolo *Persone al centro. Davvero.*

Autori **Stefano Antonelli, Paola Caravà, Augusto Mitidieri**
Editore **Este**, 2024

Argomento **Organizzazione**

Dal lavoro allo sfruttamento

“LA NOSTRA VITA” È UN FILM DEL 2010 DIRETTO DA DANIELE LUCHETTI. PRESENTATO AL 63° FESTIVAL DI CANNES COME UNICO FILM ITALIANO IN CONCORSO, SI È AGGIUDICATO IL PREMIO PER LA MIGLIOR INTERPRETAZIONE MASCHILE ANDATO AD **ELIO GERMANO** CHE NELLA PELLICOLA INTERPRETA **CLAUDIO**, UN OPERAIO EDILE DI

TRENT'ANNI CHE LAVORA IN UNO DEI TANTI CANTIERI DELLA PERIFERIA ROMANA. Sposato, ha due figli, è in attesa del terzo e il rapporto con sua moglie **Elena (Isabella Ragonese)** è fatto di grande complicità, vitalità, sensualità. All'improvviso, però, questa esistenza felice viene sconvolta: Elena muore e **Claudio** non è preparato a vivere da solo. Rimuove il dolore e sposta il suo lutto nella direzione sbagliata: pensa solo a sfidare il destino, e a dare ai figli e a se stesso quello che non hanno avuto finora: il benessere, i soldi, i capricci, le vacanze, in una parola le *"cose"*. Per risarcire la sua famiglia, si caccia in un affare più grosso di lui e quando capisce che da solo non può farcela, si vede costretto a rivolgersi agli unici di cui si fida: la sorella troppo materna, il fratello timido e imbranato, il pusher vicino di casa. Vittima e assieme colpevole della società in cui vive, forse ha capito che *"non tutto s'aggiusta con il denaro"*, come gli dice il figlio dell'operaio morto.



Titolo **La nostra vita**

Regia **Daniele Luchetti**, 2010

Cast **Elio Germano, Raoul Bova, Isabella Ragonese, Luca Zingaretti**

Genere **Drammatico**



0

VITTIME
DI INCIDENTI
AEREI
IN UN ANNO*

1.147

VITTIME
DI INFORTUNI
SUL LAVORO
IN UN ANNO*

**FORSE LE COSE
CHE CI FANNO PIÙ PAURA
SONO QUELLE SBAGLIATE.**

Qualunque sia il posto di lavoro,
per viverlo al meglio riducendo i rischi,
ci sono i corsi di Mega Italia Media.

Mega Italia Media ha creato oltre 300 corsi
già installati su una piattaforma e-learning
personalizzabile, che spaziano dalla sicurezza
sul lavoro, alla digital transformation,
a compliance e qualità.

Scansiona il QR code
e scopri come gestire al meglio
i tuoi obblighi di formazione.

megaitaliamedia.com



MEGAILIAMEDIA
eLearning company

Gli strumenti e le risorse per la valutazione dei rischi in ottica di genere

Se in questi anni è aumentata l'attenzione sulla sicurezza delle donne lavoratrici e sui rischi in ottica di genere si deve anche al fatto che sono stati diffusi vari strumenti operativi che possono favorire un miglior riconoscimento delle differenze di genere nell'esposizione ai rischi lavorativi. Di seguito una breve rassegna di documenti che affrontano questi temi.

Sicurezza e genere

Innanzitutto, è utile segnalare la pubblicazione - avviene generalmente ogni anno in occasione della Giornata internazionale dell'8 marzo - del **"Dossier donne"** che, realizzato dall'**Inail**, riporta una dettagliata, benché sintetica, rappresentazione degli andamenti degli infortuni e delle malattie professionali declinati al femminile. Un altro documento interessante, che ci permette di avere una panoramica dei temi connessi al tema del genere, è il volume **"Sicurezza accessibile. La sicurezza sul lavoro in una prospettiva di genere"** curato da Giorgio Scip (Università degli Studi di Trieste) ed edito da EUT Edizioni Università di Trieste.

Valutazione dei rischi

Arrivando a parlare di valutazione dei rischi, non si può poi non fare riferimento ad un documento che è il frutto di una collaborazione tra Consulenza tecnica per la salute e la sicurezza e la Consulenza statistico attuariale dell'**Inail**. Il documento **"La valutazione dei rischi in ottica di genere. Aspetti tecnici. Volume 1"** ha lo scopo di approfondire il tema delle differenze di genere nel mondo del lavoro da un punto di vista normativo, statistico e tecnico, aiutando i datori di lavoro a disporre di strumenti che contengano approcci aggiornati alle conoscenze più attuali sotto il profilo tecnico scientifico per fornire risposte sempre più puntuali e specifiche a lavoratrici e lavoratori. Il documento, per facilitare il processo di integrazione dei documenti di valutazione dei rischi già redatti dai datori di lavoro, propone anche un gruppo di schede sintetiche sui singoli rischi. Altri documenti utili, segnalati anche nel documento **Inail** appena presentato, sono:

- **"Linee guida sul rischio di genere nel Sistema delle Agenzie Ambientali"** - Focalizzano l'attenzione sulle attività specifiche svolte nelle agenzie am-



bientali, individuando i rischi che possono essere correlati al genere nelle attività di laboratorio, nelle attività di ufficio e nelle attività in esterno.

- **"Indicazioni per la redazione di un documento di valutazione dei rischi in un'ottica di genere"** - È un documento che, sotto forma di lista di controllo, propone alcuni suggerimenti pratici per la valutazione dei rischi in ottica di genere;
- **"Da un Dvr generico ad un Dvr di genere, Vademecum per RIs"** - Anche in questo caso il documento contiene in forma di check list alcuni suggerimenti per la valutazione dei rischi connessi al genere;
- **"Gender issues on occupational safety and health"**;
- **"La valutazione dei rischi tenendo conto del genere"**;
- **"Linea guida concernente la valutazione del rischio ex art. 28 d.lgs. n. 81/2008 che tenga conto dei rischi connessi alle differenze di genere"**.

Gli ultimi tre documenti affrontano questioni presenti nella letteratura scientifica relativamente ai principali rischi lavorativi e alla connessione con il genere.

Uno sguardo al femminile

Per avere poi uno sguardo più completo sui rischi al femminile, in relazione anche ai temi dell'evoluzione tecnologica e alla campagna europea **"Lavoro sano e sicuro nell'era digitale"**, concludiamo questa breve rassegna segnalando che **EU-Osha** ha pubblicato nel 2024 il documento **"Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health"**.

DIRETTORE RESPONSABILE	Laura Elisabetta Reggiani l.reggiani@forme.online
CONSULENTE EDITORIALE	Cesare Damiano lavorowelfare@gmail.com
RESPONSABILE DI REDAZIONE	Maria Cecilia Chiappani c.chiappani@fwcommunication.it
IN REDAZIONE	Giorgia Andrei Virna Bottarelli Cleopatra Gatti Greta Gironi Chiara Malla
SEGRETERIA DI REDAZIONE	info@forme.online
HANNO COLLABORATO	Massimo Maria Amorosini Luigi Beccaria Romano Benini Elio Borghonovi Mario Cassaro Marco Chesi Andrea Crocioni Laura Ferrari Tiziano Menduto Mario Pagano Barbara Pigoli Nicola Spagnuolo
PROGETTO E IMPAGINAZIONE	Giovanni Magistris
IMMAGINI	Adobe Stock

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



SEDE LEGALE **Borgo Regale, 7 | 43121 Parma**
Tel. +39 0521 1511514

PUBBLICITÀ **info@forme.online**

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

STAMPA **Industrie Grafiche Pacini**
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

4.MANAGER www.4manager.org	32	FORMAITALIA www.acformaitalia.it	94
ABBONAMENTI www.fwcommunication.it	III COP.	FORMAZIONE & SVILUPPO www.formazione sviluppo.com	1
ASFOR www.asfor.it	62	MEGAILIAMIAMEDIA www.megailiamedia.it	110
ASSOLAVORO www.assolavoro.eu	88	OM.EN www.euroomen.it	68
ATENA www.atenatteam.it	18, 22	RTS www.rts-srl.it	IV COP.
EBITEN - RTS www.ebiten.it	44	RTS FONARCOM www.rts-srl.it	8
EFI ITALIA www.efi-italia.it	54	RTS FONDOLAVORO www.rts-srl.it	12
FONDITALIA www.fonditalia.org	II COP.	RTS FORMAZIENDA www.rts-srl.it	4
FONDOLAVORO www.fondolavoro.it	14	SISTEMA IMPRESA TP www.sistemaimpresatrapani.it	82

NEL PROSSIMO NUMERO

UN SISTEMA EFFICIENTE DI **POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO** DOVREBBE ESSERE ALLINEATO ALLE ESIGENZE DEL MERCATO ATTUALE DEL LAVORO. COM'È LA SITUAZIONE NEL NOSTRO PAESE? COME SONO CAMBIATE NEGLI ULTIMI ANNI LE POLITICHE ATTIVE E COSA SI STA FACENDO PER COLMARE LE **LACUNE** CHE HANNO COMPROMESSO L'**EFFICACIA** DELLA LORO ATTUAZIONE?



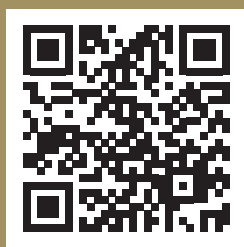
IN COPERTINA

Le ApL potenziano il proprio ruolo strategico nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e, con il rinnovo del Ccnl, rafforzano le tutele dei lavoratori in somministrazione. In un contesto normativo a loro favorevole, contribuiscono ad affrontare le criticità del mercato del lavoro attuale.



CAMPAGNA ABBONAMENTI 2025

Il periodico indipendente di informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro aumenta le uscite!



Abbonati alla rivista per 1 anno!

Riceverai 6 numeri in formato cartaceo e digitale a soli 19,90€ anziché 29,90€ inserendo il codice coupon LANCIO2025 (*)

Vai alla pagina www.fwcommunication.it/abbonamenti o inquadra il QRcode
(*) L'offerta è valida per le prime 50 richieste pervenute, l'abbonamento sarà attivato dal primo numero raggiungibile.

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

www.forme.online

info@forme.online



FW Communication

abbonamenti@fwcommunication.it

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



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**