

FORME

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

L'OPINIONE

Smart Working,
la svolta
della sicurezza

L'ANALISI

Obiettivo
competenze

IL DIALOGO

Il manager del futuro
alla prova dello
"shortermismo"

IL CAPITALE UMANO

La cosmetica
dell'HR



Formazione, la strada
verso le competenze



Consulti del Lavoro
▼ Consiglio Nazionale dell'Ordine

Fondazione Studi
Consulti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine



Consulti del Lavoro
▼ Ente Nazionale Previdenza Assistenza



**FESTIVAL
DEL LAVORO**
2026 - 17^a EDIZIONE

LE NUOVE SFIDE DEL LAVORO



21 | 23 MAGGIO - Centro Congressi La Nuvola - ROMA

PATROCINI ISTITUZIONALI



PATROCINI



IN COLLABORAZIONE



PARTNER



MAIN SPONSOR



MEDIA PARTNER



COMUNICATION PARTNER

COMIN & PARTNERS

SPONSOR



festivaldellavoro.it



info@festivaldellavoro.it





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

SOMMARIO

FORME | NUMERO 38

L'EDITORIALE

5 *Povert *

di Fritz Walter

L'OPINIONE

6 *Smart working, la svolta della sicurezza*

di Cesare Damiano

IL DIALOGO

10 *Il manager del futuro alla prova dello "shortermismo"*

di Andrea Crocioni

IL COMMENTO

14 *Licenziamento per AI: tanto rumore per nulla?*

di Maria Cecilia Chiappani

L'INTERVISTA

18 *Donne e siderurgia: la sfida dell'autenticit *

di Maria Cecilia Chiappani

FORMAZIONE

L'EVENTO

22 *Il "sistema formazione" alla prova del futuro*

di Laura Reggiani

L'ANALISI

26 *Il tempo del capitale umano*

di Egidio Sangu 

FONDI

30 *Una formazione che lascia il segno*

di Laura Reggiani

CERTIFICAZIONI

34 *Fondi: la nuova governance passa dalle certificazioni*

di Dalila Melis

L'ENTE

38 *Formare per crescere*

di Cleopatra Gatti

BUSINESS SCHOOL

40 *A lezione di People Management*

di Virna Bottarelli

COMPETENZE

44 *L'algoritmo della crescita*

di Barbara Pigoli

PERCORSI

46 *Alta formazione che funziona*

di Cleopatra Gatti

TECNOLOGIE

48 *Edtech, l'Italia accelera*

di Laura Reggiani

LAVORO

L'ANALISI

52 *Obiettivo competenze*

di Romano Benini

STRUMENTI

58 *Un ponte verso la pensione*

di Laura Ferrari

NORMATIVA

62 *Lavorare "smart" ma in sicurezza*

di Mario Cassaro



6 *Dal lockdown del 2020 alla legge annuale per le Pmi: come lo smart working   entrato stabilmente nei rapporti di lavoro e perch  l'inserimento nel Testo Unico sulla Sicurezza segna un passaggio decisivo, soprattutto per micro, piccole e medie imprese.*



108 *Negli ultimi vent'anni
i Fondi Interprofessionali sono diventati uno
dei principali strumenti di finanziamento
della formazione per i lavoratori occupati.
Ora, con la pubblicazione delle nuove Linee
Guida, si apre per loro un nuovo capitolo.
Che cosa dobbiamo aspettarci?*

CONTROLLI

66 *Portale del sommerso:
la svolta attesa*

di Mario Pagano

PROFESSIONI

70 *Il lento disincanto del diritto*

di Luigi Beccaria

L'EVENTO

74 *Un Festival (anche) per giovani*

a cura di Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

LA RICERCA

76 *Il lavoro tra AI
e trasformazioni demografiche*

di Giorgia Andrei

TENDENZE

78 *Il grande adattamento
della forza lavoro*

di Laura Reggiani

SICUREZZA

82 *La nuova Strategia
Nazionale 2026-2030*

di Tiziano Menduto

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

84 *La cosmetica dell'HR*

di Laura Reggiani

IL CASO

88 *Tutele, flessibilità e genitorialità*

di Laura Reggiani

BENEFIT

90 *Welfare aziendale,
lavoro e territori*

di Laura Reggiani

LA RICERCA

94 *L'incertezza
e la nuova normalità del lavoro*

di Barbara Pigoli

IL COMMENTO

98 *Cultura d'impresa, competenze
e Umane Risorse*

di Annalisa Cerbone

LEADERSHIP

101 *L'AI cambia chi siamo*

di Laura Reggiani

STIPENDI

104 *Quel che resta della busta paga*

di Laura Reggiani

DOSSIER

FONDI INTERPROFESSIONALI

108 *Un nuovo capitolo
per la formazione finanziata*

di Virna Bottarelli

114 *Misurare e qualificare
l'apprendimento continuo*

di Chiara Armato

RUBRICHE

120 SALUTE, SICUREZZA & WELFARE

124 ASSOLAVORO INFORMA

126 OSSERVATORIO FONDI

128 IDEE & STRUMENTI

132 STUDI & STATISTICHE

136 EVENTI & MOMENTI

138 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

Povert 

/po·ver·t / sostantivo femminile

1. La condizione di chi   povero, di chi cio  scarseggia delle cose necessarie per una normale sussistenza.

La parola povert  affonda le sue radici nel latino pauper, termine composto da pau ("poco") e parare ("procurare"). Letteralmente: "chi pu  procurarsi poco". Una definizione antica che descrive, con sorprendente precisione, la condizione di milioni di persone nell'Italia di oggi. Povert  evoca mancanza materiale, ma anche un limite imposto alle possibilit , ai diritti, alle aspirazioni. Un confine che separa non solo ci  che si ha da ci  che non si ha, ma ci  che si pu  da ci  che non si pu  permettere.

Non   un caso, allora, se – come osserva l'ex Ministro del Lavoro Cesare Damiano – «in 60 anni c'  stato un capovolgimento della prospettiva: prima la parola lavoro si coniugava con benessere e non con povert ». Oggi quel nesso si   spezzato, e il lavoro ha smesso di essere una garanzia di emancipazione sociale per gran parte della popolazione. L'ultimo report Istat restituisce un'immagine di un Paese che non riesce a uscire da questo confine. I numeri parlano chiaro: 5,7 milioni di individui vivono in povert  assoluta, pari al 9,8% della popolazione. Non   semplice stagnazione, ma la conferma di un fallimento strutturale.

In questo quadro gi  fragile emergono segnali che preannunciano ulteriori scivolamenti. Nelle Isole la povert  individuale   esplosa, passando dall'11,9% al 13,4% in un solo anno. La situazione dei minori   la pi  grave dal 2014: 1,3 milioni di bambini crescono senza beni essenziali, privati non solo di ci  che serve oggi, ma di ci  che potrebbe garantire loro un domani diverso. L'Italia vive oggi in un equilibrio pericoloso, schiacciata tra l'onda lunga dell'inflazione e le incertezze geopolitiche ai confini dell'Europa. I prezzi continuano a erodere il potere d'acquisto e, come ricorda Damiano citando i dati Ocse, «dal 1992 al 2024, in Italia il potere d'acquisto delle retribuzioni   arretrato, in media, di quasi tre punti percentuali, cosa non accaduta in Francia e in Germania». Un arretramento silenzioso ma costante, che assottiglia ogni anno la linea che separa la sopravvivenza dal baratro.

Ed   in questo scenario che si manifesta uno dei paradossi pi  inquietanti del nostro tempo: il lavoro che non protegge pi  dalla povert . Nel 2024 l'incidenza di povert  assoluta tra le famiglie con persona di riferimento occupata   dell'8,7%. Ma dietro questa media si nasconde un divario profondo: tra le famiglie di operai e assimilati, l'incidenza sale al 15,6%, quasi il doppio rispetto agli altri lavoratori dipendenti. Sono i "working poor", persone che hanno un impiego ma non un reddito sufficiente per vivere dignitosamente. Cesare Damiano individua una delle cause principali nella trasformazione del mercato del lavoro avvenuta a senso unico: «la globalizzazione senza regole non ha realizzato il binomio flessibilit /sicurezza: si   avuta flessibilit  per le aziende e insicurezza per i lavoratori». Il risultato   una giungla contrattuale che ha progressivamente scaricato il rischio economico su chi lavora, senza offrire adeguate tutele.

La frattura sociale si allarga soprattutto nel Mezzogiorno, dove quasi un operaio su tre vive in povert  relativa. La presenza di minori aggrava il rischio: nelle famiglie operaie con figli, l'incidenza sale al 18,7%. E l'istruzione resta il pi  potente fattore di protezione possibile: chi possiede solo la licenza elementare registra un'incidenza del 14,4%, che scende al 4,2% tra i diplomati. Tra il 2014 e il 2024, neppure i lavoratori indipendenti hanno visto un miglioramento: l'incidenza di povert  assoluta rimane ferma al 7,4%, segno che il sistema non riesce pi  a garantire stabilit  nemmeno a chi, un tempo, rappresentava la fascia pi  dinamica del mercato.

Di fronte a questo scenario, il salario minimo torna al centro del dibattito pubblico. Ma, avverte Damiano, «pu  essere uno degli strumenti, non l'unico». Senza una riforma pi  ampia che includa il rafforzamento dei contratti collettivi, la riduzione del cuneo fiscale e un sistema di indicizzazione dei salari capace di tenere conto anche dei costi energetici, il rischio   quello di interventi simbolici, incapaci di incidere davvero sulla vita delle persone.



Smart working, la svolta della sicurezza

*Dal lockdown del 2020 alla **legge annuale per le Pmi**: come lo **smart working** è entrato stabilmente nei rapporti di lavoro e perché l'inserimento nel **Testo Unico sulla Sicurezza** segna un passaggio decisivo, soprattutto per **micro, piccole e medie imprese**, tra nuovi obblighi, sanzioni e opportunità di crescita culturale sulla prevenzione dei rischi.*

di Cesare Damiano

Era il 9 marzo 2020 quando il Governo annunciava misure di emergenza senza precedenti per contrastare la Pandemia da Covid-19. Per 57 giorni, fino al 4 maggio, l'Italia sarebbe rimasta in lockdown.

Quel momento terribile e doloroso fu, per un altro verso, rivoluzionario. In quei giorni, facendo di necessità virtù, imparammo tutti a fare riunioni in remoto, lavorare su documenti in cloud, rapportarci attraverso le chat. In quel periodo, circa otto milioni di italiani lavorarono a distanza. Fu così che, da una collocazione di nicchia, lo smart working entrò nella normalità dei rapporti di lavoro. Questo, senza, comunque, dimenticare la doverosa distinzione tra un generico lavoro "da casa" e lo smart working che è un'attività strutturata e mediata nella contrattazione. Con la doverosa attenzione ai rischi, anche non classici, per la salute e la sicurezza come l'isolamento sociale e il burnout. La dimensione del fenomeno ce la danno le stime dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano. Nel 2025 questa modalità ha interessato oltre 3 milioni e mezzo di lavoratori, con un piccolo incremento dello 0,6% rispetto al 2024. Nelle grandi imprese il 53% del personale opera da remoto. Nel settore pubblico lo smart working riguarda oltre 500mila dipendenti, il 17% del totale. Anche se, a partire da quest'anno, esso è soggetto ad accordi individuali tra dirigente e dipendente. Ben diverso il discorso per quel che riguarda le piccole, medie e microimprese. Nelle Pmi la quota di lavoratori agili è diminuita del 7,7%; nelle microimprese del 4,8%. Due platee che compongono, a grandissima distanza dalle grandi imprese, appena l'8% del totale.

La Legge annuale per le Pmi

E proprio riguardo alle Pmi, è entrata in vigore, il 7 aprile, la Legge n. 34/2026 dell'11 marzo, la cosiddetta "Legge annuale per le Pmi". Definizione che fa riferimento all'articolo 18 della legge 180 del 2011. Il quale, al primo comma, recita "al fine di attuare la comunicazione della Commissione europea COM (2008) 394 definitivo, del 25 giugno 2008, recante 'Una corsia preferenziale per la piccola impresa - Alla ricerca di un nuovo quadro fondamentale per la Piccola Impresa (uno Small Business Act per l'Europa)', entro il 30 giugno di ogni anno il Governo [...] presenta alle Camere un disegno di legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle micro, piccole e medie imprese volto a definire gli interventi in materia per l'anno successivo". Prima di vedere come interviene questa normativa, va osservato che il quadro generale di regolazione della sicurezza

del lavoro agile si fonda sulla legge 22 maggio 2017, n. 81. L'articolo 22 di questa legge, stabilisce che "il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile", impone al datore di lavoro di fornire un'informativa scritta sui rischi generali e specifici al lavoratore e al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza. Il lavoratore deve cooperare alle misure preventive. La nuova legge compie un intervento importante in materia di salute e sicurezza andando a modificare il decreto 81/2008, noto come Testo Unico su salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, inserendo in quel quadro normativo lo smart working. Infatti, l'articolo 11, che norma specificamente la "Salute e sicurezza per le prestazioni in modalità agile" stabilisce che:

"1. Al decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, sono apportate le seguenti modificazioni:

- a) all'articolo 3, dopo il comma 7 è inserito:

'7-bis. Per l'attività lavorativa prestata con modalità di lavoro agile in ambienti di lavoro che non rientrano nella disponibilità giuridica del datore di lavoro, l'assolvimento di tutti gli obblighi di sicurezza compatibili con tale modalità di lavoro, in particolare di quelli che attengono all'utilizzo dei videoterminali, è assicurato dal datore di lavoro mediante la consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, fermo restando l'obbligo del lavoratore di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali';
- b) all'articolo 55, comma 5, lettera c), dopo le parole: 'per la violazione' sono inserite le seguenti: *'dell'obbligo informativo di cui all'articolo 3, comma 7-bis, e'.*

La scelta del legislatore di radicare l'obbligo all'interno del Testo unico è rilevante: essa attiva automaticamente l'intero apparato di sanzioni per le violazioni del Decreto 81. Dunque, una violazione che, per quel che riguarda il lavoro agile, prima era priva di conseguenze penali, diviene una contravvenzione perseguibile. Non ottemperare all'obbligo di informare il lavoratore comporta, da adesso in poi, sanzioni come l'arresto da due a quattro mesi o l'ammenda da 1.708,61 a 7.403,96 euro.

FORM Azienda®

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

IL LAVORO DI DOMANI È ADESSO

FINANZIA LA FORMAZIONE DESTINATA AI LAVORATORI DELLE IMPRESE ADERENTI

via Olivetti, 13 - Crema
via L. Caro, 67 - Roma

tel. 0373 472168
tel. 06 86356485

info@formazienda.com
www.formazienda.com

 @fondoformazienda

 @form_azienza

 Fondo Formazienda

 FONDO FORMAZIENDA



« LA **NUOVA NORMATIVA** RICHIEDE CHE L'**INFORMATIVA** SIA **SPECIFICA, AGGIORNATA E VALIDATA** DAL REFERENTE AZIENDALE PER LA SICUREZZA. IL SUO **CONTENUTO** DEVE INCLUDERE: I **RISCHI GENERALI** CONNESSI ALLO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA E QUELLI **SPECIFICI** CONNESSI ALLA PARTICOLARE MODALITÀ DI ESECUZIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO, FERMO RESTANDO L'OBBLIGO DEL LAVORATORE DI COOPERARE ALL'ATTUAZIONE DELLE **MISURE DI PREVENZIONE** PREDISPOSTE DAL DATORE DI LAVORO PER FRONTEGGIARE I RISCHI CONNESSI ALL'ESECUZIONE DELLA PRESTAZIONE ALL'ESTERNO DEI LOCALI AZIENDALI »

Le contravvenzioni alla normativa saranno contestate direttamente dagli organi di vigilanza, ossia l'**Inl** e le **Asl** in caso di ispezione. È un elemento cruciale per le Pmi: non è previsto alcun regime di prescrizione preventiva, per il quale il datore inadempiente possa regolarizzare la propria posizione prima di subire la sanzione. La situazione deve essere conforme al momento del controllo.

La richiesta di informativa, da generica a specifica

Venendo alla natura dell'informativa, essa non è generica. Non c'è un documento precompilato da scaricare da internet. La nuova normativa richiede che l'informativa sia specifica, aggiornata e validata dal referente aziendale per la sicurezza. Il suo contenuto deve includere: i rischi generali, connessi allo svolgimento dell'attività lavorativa, e quelli specifici, connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Fermo restando l'obbligo del lavoratore di cooperare all'attuazio-

ne delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali. Sul piano sanitario, nei casi previsti dalla legge, i lavoratori in smart working devono essere sottoposti a sorveglianza e quindi alla visita medica del medico competente. La formazione, non va mai dimenticato, è un elemento determinante per la prevenzione. La legge stabilisce che i dipendenti in smart working debbano essere formati sia sui rischi specifici della loro prestazione da remoto, sia su tematiche ergonomiche, uso sicuro dei videoterminali, prevenzione dello stress e comportamenti corretti. Siamo, dunque, per le piccole e medie imprese, di fronte a una sfida che rappresenta, però, anche una reale opportunità. Da un lato, esse devono adeguarsi rapidamente a nuovi e non semplici obblighi formali. Dall'altra, esse hanno l'occasione di aprirsi a una più efficace crescita culturale sulla prevenzione dei rischi. È il momento, da cogliere, per lo sviluppo di una organizzazione del lavoro più attenta a chi, ogni giorno, tra le mura di casa, produce valore per la propria azienda. **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 manager del futuro alla prova dello “shortermismo”

Dalla ricerca raccolta nel volume

“Un profilo per il manager del futuro”, firmato con **Elio Borgonovi** e **Mauro Meda**, emerge una figura chiamata a tenere insieme urgenza e visione, persone e contesto, tecnologia e senso. **Filippo Abramo**, Presidente di **Federmanagement**, riflette sul rischio dello **shortermismo** e sulla necessità di formare un management capace non solo di reagire, ma anche di prevedere

di Andrea Crocioni

In un tempo in cui la vita si allunga, ma i tempi delle decisioni si accorciano, lo “shortermismo” non riguarda solo l’economia o la gestione d’impresa: è diventato una postura mentale e culturale.

Si decide in fretta, si rincorre l’urgenza, si fatica a costruire visioni che reggano nel tempo. Eppure, proprio oggi, tra transizione tecnologica, polarizzazioni sociali e organizzazioni sempre più porose, ai

manager viene chiesto di tenere insieme immediatezza e prospettiva, risultati e senso, risposta rapida e capacità di lettura del contesto. A partire dal volume “Un profilo per il manager del futuro”, pubblicato nella collana **Asfor-FrancoAngeli**, ne parliamo con **Filippo Abramo**, manager con una pluridecennale esperienza, già presidente dell’Associazione italiana e dell’Associazione europea dei Direttori del Personale e oggi presidente

di **Federmanagement**. Il libro, firmato insieme a **Elio Borgonovi** e **Mauro Meda**, raccoglie i risultati di una ricerca sul campo basata su 40 interviste a top manager di imprese, istituzioni finanziarie e amministrazioni pubbliche.

Quali tratti del manager di oggi e di domani emergono con più forza dalla vostra ricerca? E che spazio ha, dentro questi tratti, la capacità di ragionare sul tempo delle decisioni?

Dalla ricerca emerge in maniera abbastanza chiara non tanto il profilo del manager che oggi vediamo già affermato, quanto quello che il contesto richiederebbe. E il profilo che emerge è quello di un manager molto più “multitasking” rispetto al passato. La mia generazione, per esempio, è stata costruita soprattutto sulle hard skill: gli aspetti relazionali, empatici, comunicativi venivano considerati quasi un accessorio. Oggi il quadro è quasi ribaltato. Al manager si chiede di essere orientato alle relazioni, all’empatia, alla comunicazione a due vie: non solo parlare, ma soprattutto ascoltare. Non più il capo del comando e controllo, ma una figura che per certi versi somiglia a un coach, cioè a qualcuno capace di mettere insieme le persone e di aiutarle a tirare fuori il meglio. Questo non significa perdere autorità. Significa trasformarla in autorevolezza. L’autorità gerarchica dipende dal ruolo, dal grado; l’autorevolezza dipende dalla capacità di guidare, di spiegare il perché delle decisioni, di farsi seguire non solo perché si occupa una posizione, ma perché si sa dare una direzione. Se si investe davvero sul capitale umano, sulla formazione, sulla costruzione di team capaci di funzionare bene, i risultati non arrivano domani mattina. Arrivano nel tempo. Il problema è che oggi, dentro e fuori le aziende, tutti chiedono risultati immediati. Basta guardare il nostro rapporto con la tecnologia: schiacci un pulsante e vuoi una risposta in tre secondi. Questa mentalità si è trasferita anche nella vita organizzativa. E così il manager si tro-

va stretto tra ciò che sarebbe necessario fare per costruire valore durevole e ciò che viene chiesto nell’immediato.

Quindi lo shorttermismo rischia di diventare non solo un problema organizzativo, ma quasi un’abitudine culturale?

Sì, ed è un problema molto serio. Oggi viviamo tutti dentro una cultura dell’immediato. Non riguarda soltanto le aziende. Riguarda la società nel suo insieme, e naturalmente entra anche nelle organizzazioni. Il paradosso è che proprio mentre il contesto richiederebbe più capacità di previsione, più investimento sul lungo periodo, più costruzione paziente, ci muoviamo con orizzonti sempre più corti. Questo vale anche per i giovani che entrano in azienda. Anche loro, spesso, si aspettano risultati e riconoscimenti in tempi molto rapidi. Si è in parte perso il senso del tempo lungo, della crescita graduale, dell’apprendimento come percorso. E invece senza una relazione più matura con il tempo si fa fatica a costruire organizzazioni solide. Su questo, mi lasci dire, ci sono Paesi che ci battono nettamente. I cinesi, per esempio, ragionano a vent’anni. Noi molto spesso ragioniamo a venti giorni. E, qualche volta, in Italia, addirittura arriviamo a ragionare solo quando l’emergenza è già scoppiata.

Nel vostro lavoro la ricerca nasce in Italia, ma tocca questioni che riguardano il management in generale. Quali elementi del profilo emerso ritiene più universali e quali invece più legati al contesto italiano?

Gli aspetti più legati al contesto italiano sono quelli che potremmo chiamare umani o, se vuole, più umanistici. Mi riferisco alla capacità di stare in mezzo agli altri, di comunicare, di creare relazione, di essere parte del team. Questa è una nostra peculiarità reale, che all’estero non sempre ho ritrovato con la stessa intensità. Noi abbiamo una capacità relazionale che va valorizzata. Persino la nostra convivialità dice qualcosa di que-

sto: il fatto che il cibo sia sì importante, ma soprattutto un pretesto per stare insieme. Questa dimensione del rapporto umano ci viene riconosciuta molto. Ci sono però altri aspetti che valgono dappertutto e sui quali, a mio avviso, siamo meno forti. Uno su tutti: la capacità di leggere il contesto esterno. Qui, per esempio, gli inglesi sono spesso più bravi di noi. Oggi un manager non può ignorare la geopolitica, non può non capire che ciò che accade fuori entra dentro l'azienda e ne condiziona le scelte. Penso a tutto il tema della supply chain. Fino a pochi anni fa si ragionava soprattutto in termini di convenienza economica: compro dove costa meno. Oggi non basta più. Oggi compro da chi mi dà garanzie, da chi considero affidabile, da Paesi con cui esiste una relazione stabile. Questo richiede una capacità di lettura del mondo che noi dobbiamo ancora rafforzare.

E qui si torna ancora al tema dello shortermismo: se non si legge il contesto, si finisce inevitabilmente per reagire solo all'urgenza.

Esatto. Noi italiani siamo molto bravi a reagire. Questa è una qualità vera, e all'estero viene apprezzata. Quando succede un imprevisto, spesso sappiamo muoverci con rapidità e creatività più di altri. Però il problema è che non basta saper reagire: bisogna anche prevedere. Ci vantiamo spesso della nostra capacità di cavarcela nell'emergenza, ma non ci diciamo abbastanza che questa attitudine comporta anche uno spreco enorme di risorse, energie, tempo, denaro. Reagire bene è utile. Evitare di arrivare sempre all'ultimo minuto sarebbe meglio. I manager italiani che lavorano all'estero spesso funzionano proprio perché uniscono le due cose: conservano la nostra reattività, ma imparano a programmare di più. E questo li rende molto forti.

Dalle interviste sul campo, quali sono le pressioni che oggi influenzano di più le decisioni manageriali?

Le pressioni sono tante, e infatti non sor-

prende che molti manager siano molto stressati. Direi che oggi agiscono contemporaneamente pressioni normative, pressioni che vengono dalla società, aspettative molto forti da parte delle persone che entrano in azienda, e in misura minore rispetto al passato anche la tradizionale pressione sindacale, oggi molto ridotta rispetto a quanto accadeva negli anni Settanta, Ottanta o Novanta. Le pressioni normative, soprattutto quelle europee, possono avere un impatto fortissimo. Penso, per esempio, al settore del packaging, dove alcune regole impongono trasformazioni profonde che hanno una loro logica, ma che nella pratica possono mettere le imprese in forte difficoltà se il mercato globale non si muove con gli stessi vincoli. Poi c'è la pressione che viene dal basso, dai giovani e più in generale dalla società. Una volta fare il manager era un ruolo fortemente desiderabile, un simbolo di prestigio. Oggi non è più così scontato. Io insegno anche in un master e ricordo benissimo uno studente che, dopo avermi sentito raccontare la vita del manager, mi ha chiesto: *“Ma ne è valsa la pena?”*. È una domanda significativa. Dice molto sul cambiamento delle aspettative. Un giovane di trent'anni fa avrebbe chiesto: *“Come faccio a fare il suo mestiere?”*. Oggi ti chiede se davvero quel percorso merita i sacrifici che comporta.

In una società segnata da polarizzazioni e da punti di riferimento più fragili, quale ruolo può giocare oggi il manager nel tenere insieme decisioni, relazioni e senso dentro e fuori l'organizzazione?

Potrebbe giocare un ruolo molto importante, se ne avesse voglia e capacità. Perché il manager oggi non può più stare chiuso dentro il castello aziendale. Deve osservare quello che succede fuori, cercare di capirlo, e poi tradurlo all'interno dell'organizzazione. Il suo ruolo è sempre più quello di una cerniera: tra società esterna e azienda, tra vertice e collaboratori, tra strategia e operatività.

Da una parte contribuisce a elaborare la strategia, dall'altra deve farla capire a chi poi la deve attuare. E questo significa dare senso alle scelte: spiegare perché si fa una certa cosa, quali risultati ci si attende, perché quella direzione è importante. Anche qui torniamo al cambio di profilo del manager. Se penso alla figura classica dell'ingegnere di fabbrica di qualche decennio fa, doveva soprattutto far funzionare macchine, processi, costi. Oggi quello stesso profilo deve anche leggere il contesto, comprendere le strategie, partecipare alla loro costruzione e poi comunicarle ai collaboratori. È evidente che le competenze richieste vanno molto oltre le sole capacità tecniche.

Le organizzazioni hanno confini sempre più porosi e sono sempre più interdipendenti con l'ambiente. In un contesto così, come si costruisce una direzione chiara senza restare schiacciati dall'urgenza continua?

Qui serve un equilibrio molto difficile. Un manager non può ignorare i problemi immediati: deve restare un problem solver, perché la realtà gli chiede continuamente di risolvere questioni con-

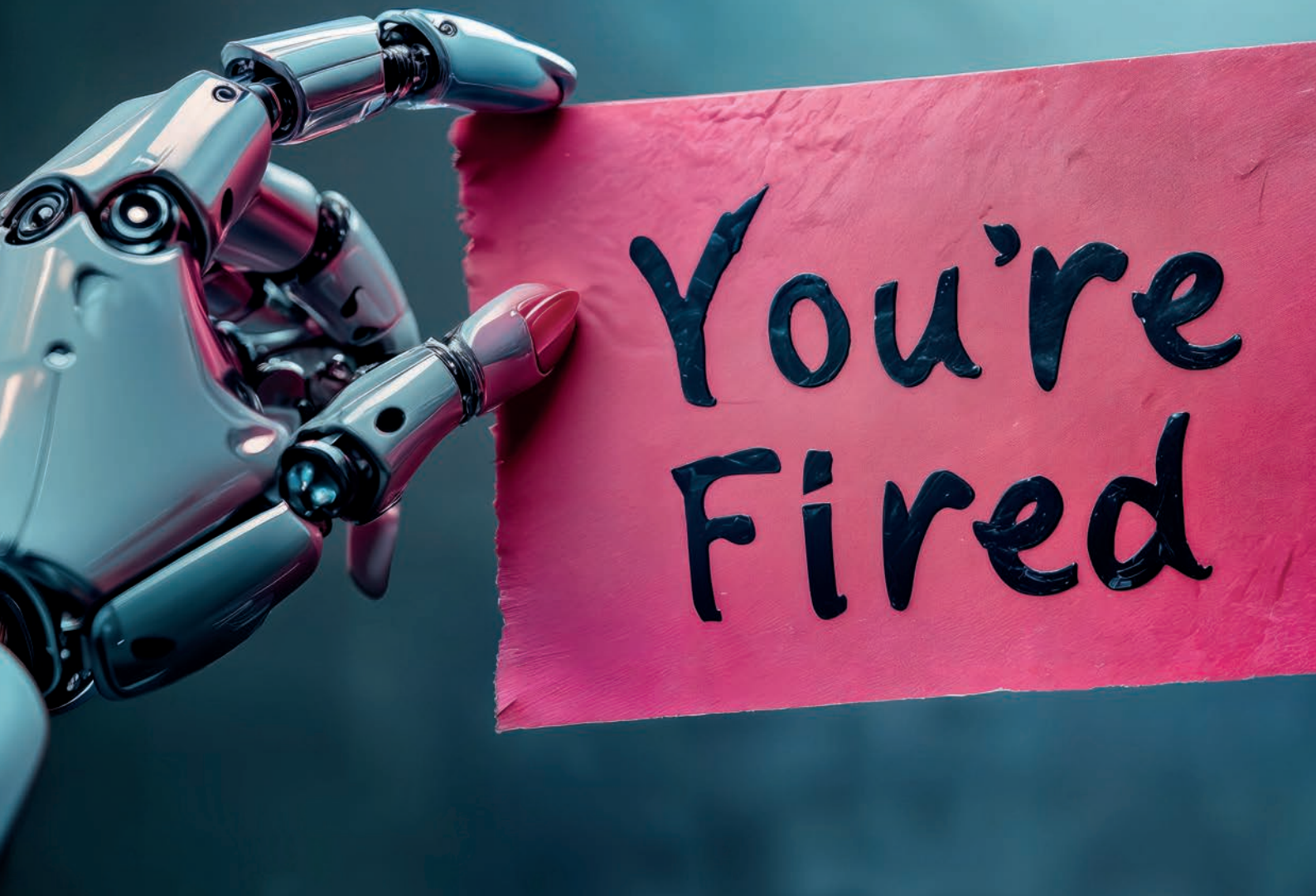
crete, spesso urgenti. Però, nello stesso tempo, deve essere capace di guardare ciò che accade fuori e di capire quali effetti quel cambiamento avrà dentro l'organizzazione. Il suo contributo, oggi, è sempre più un contributo di intelligenza e traduzione. Deve seguire ciò che succede nel mondo esterno, comprenderne le conseguenze e portarle dentro l'azienda in modo leggibile per chi decide. Prendiamo il caso dell'Intelligenza Artificiale. È evidente che avrà un impatto molto forte, anche se non tutte le aziende italiane sono pronte nello stesso modo, soprattutto le piccole e medie. Un manager che voglia creare valore deve seguire molto da vicino l'evoluzione dell'AI, perché cambia quasi giorno per giorno, e deve spiegare al vertice quali vantaggi può portare, ma anche quali rischi si corrono se la si ignora. Non si tratta di fermare il cambiamento: nessuno può farlo. Si tratta di non subirlo ma piuttosto, per quanto possibile, di gestirlo. **F**

* L'intervista integrale è stata pubblicata sul numero di febbraio-marzo 2026 di **formaFuturi**, il magazine digitale di **Asfor** e **Apaform**

Chi è Filippo Abramo

Filippo Abramo è attualmente Presidente di **Federmanagement**, la Federazione che raggruppa la maggior parte delle associazioni manageriali italiane. È Past President di **Aidp** (*Associazione Italiana per la Direzione del Personale*). È stato per due mandati Presidente di **Eapm** (*European Association for People Management*), la federazione a cui aderiscono 32 Paesi europei, per un totale di 260.000 manager e professionisti delle risorse umane. In tale qualità ha rappresentato l'Europa nel Board della **Wfpma** (*World Federation of People Management Associations*). Sul piano professionale ha ricoperto per molti anni ruoli dirigenziali in importanti aziende italiane e multinazionali (**Rinascente**, **Telettra**, **Alcatel**, **Motta**, **Boston Grace**, **Recordati**, **Banco di Sardegna del Gruppo Bper**). I ruoli ricoperti sono stati: Direttore del Personale e Organizzazione, Direttore Ricerca e Sviluppo, Direttore Operativo, Vicedirettore Generale, Amministratore Delegato. Ha seguito progetti di sviluppo organizzativo in realtà private e pubbliche come consulente di direzione. È abitualmente speaker in convegni e congressi su tematiche aziendali, sia in Italia sia all'estero.





Licenziamento per AI: tanto rumore per nulla?

*Il Tribunale di Roma conferma la legittimità
di un recesso legato all'introduzione di sistemi AI.*

*Sulla carta, secondo gli avvocati **Stefano Trifirò** e **Pasquale Zumbo**,
esperti in diritto del lavoro, nessuna rivoluzione giuridica
quando si applicano i principi del giustificato motivo oggettivo.*

Sul fronte mediatico, invece, si aprono scenari diversi.

di Maria Cecilia Chiappani

“**P**rimo licenziamento per colpa dell'Intelligenza Artificiale”, tuonava gran parte dei media nazionali riportando la notizia della sentenza n. 9135 del 19 novembre 2025 del Tribunale di Roma.

Fraasi allarmistiche, dibattiti televisivi, prese di posizione politiche. L'impressione, anche per chi opera nel mondo del lavoro, è quella di vivere un fenomeno inedito, destinato a cambiare per sempre il diritto del lavoro. Alla realtà giuridica il compito di ridimensionare

il panico collettivo. *“Se vogliamo davvero comprendere la portata della sentenza, occorre sottrarla alla narrazione suggestiva e ricondurla entro il perimetro tecnico che le è proprio: quello, ben noto e consolidato, del giustificato motivo oggettivo”*, spiega l’avvocato **Stefano Trifirò** dello studio **Trifirò & Partners**, che ha analizzato la sentenza in un articolo per La Repubblica. **Pasquale Zumbo**, avvocato dello studio legale **Daverio & Florio**, conferma in una nota di commento: *“Al di là del clamore mediatico, l’idea che l’adozione di tecnologie avanzate possa comportare esuberanti non è nuova”*.

Il caso viene dalla cybersecurity

Nel caso esaminato dal Tribunale di Roma, si trattava di un’azienda operante nel settore della cybersecurity che aveva avviato un percorso di riorganizzazione interna eliminando la figura del graphic designer.

L’impresa è stata chiamata a dimostrare il percorso volto all’accentramento di alcune funzioni e all’ottimizzazione dei processi produttivi. L’introduzione di strumenti di automazione e di intelligenza artificiale si inseriva, in questo contesto, come mezzo tecnico di efficientamento, non come causa autonoma del licenziamento. La soppressione del ruolo di graphic designer non è stata valutata dal giudice come conseguenza meccanica dell’adozione dell’AI, bensì come effetto di una revisione organizzativa più ampia. Il focus, quindi, resta sull’assetto complessi-

vo e sulla scelta di non mantenere più quella specifica posizione nell’organigramma.

La cornice giuridica

Il punto, dunque, non è la tecnologia in sé, ma la soppressione del posto di lavoro nell’ambito di una scelta imprenditoriale più ampia e causalmente collegata al recesso.

Nel nostro ordinamento, il licenziamento per giustificato motivo oggettivo trova la sua base nell’articolo 3 della legge n. 604 del 1966. Si collega a *“ragioni inerenti all’attività produttiva, all’organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa”*. Tra i criteri che il datore di lavoro è chiamato a rispettare per procedere legittimamente a questo tipo di licenziamento troviamo:

- **effettività della riorganizzazione:** l’azienda deve poter dimostrare che la modifica organizzativa è reale e comporta la soppressione o la trasformazione della posizione;
- **nesso causale:** occorre provare che l’esuberante è conseguenza diretta della riorganizzazione tecnologica;
- **impossibilità di ricollocazione:** prima del licenziamento, il datore di lavoro deve verificare se esistono posizioni alternative compatibili con le competenze del lavoratore;
- **coerenza economico-organizzativa:** la scelta imprenditoriale non è sindacabile nel merito, ma deve essere logicamente coerente e non discriminatoria.



Stefano Trifirò, avvocato dello studio legale **Trifirò & Partners**

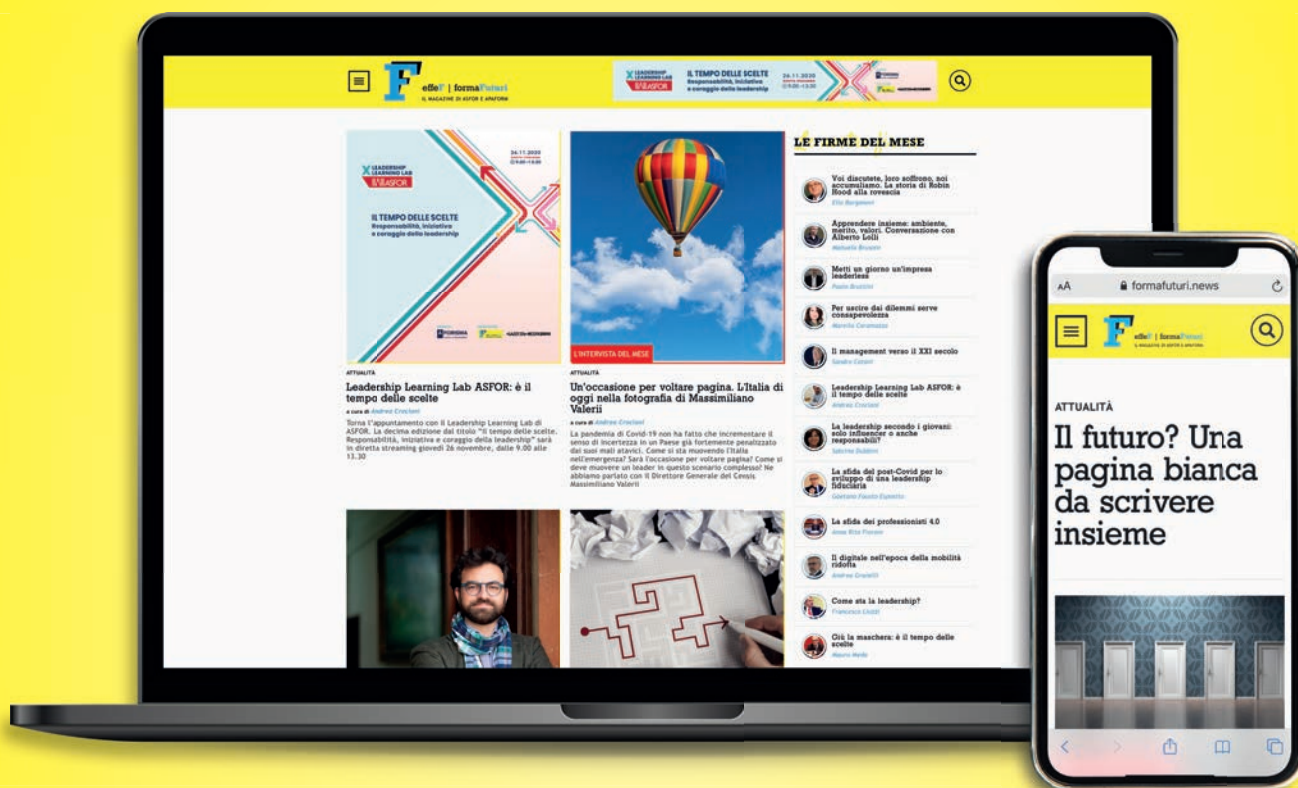


Pasquale Zumbo, avvocato dello studio legale **Daverio & Florio**



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

“Sono criteri che i giudici applicano da anni, ben prima che l’Intelligenza Artificiale entrasse nel lessico comune”, sottolinea Pasquale Zumbo. Ci soffermiamo, in particolare, su due temi chiave per provare a leggere correttamente le ripercussioni della sentenza.

Nesso causale, il banco di prova

Uno degli aspetti centrali riguarda, appunto, la verifica del nesso tra la riorganizzazione e il licenziamento del singolo lavoratore. Come spiega Trifirò, “il datore di lavoro deve dimostrare che la posizione è stata effettivamente soppressa e che non si è trattato di una mera sostituzione soggettiva, magari con un lavoratore meno costoso”. Nel caso specifico, la sentenza ha ritenuto provato che le funzioni svolte dalla persona licenziata fossero state accorpate o ridotte nell’ambito del nuovo assetto. L’AI, certo, ha contribuito a rendere più snelle alcune attività, ma non si è verificata una “sostituzione persona-macchina” in senso diretto e isolato. Questo passaggio, secondo l’avvocato, è cruciale: “se l’azienda avesse mantenuto invariata la struttura, limitandosi a rimpiazzare la lavoratrice con un sistema automatizzato senza un disegno organizzativo coerente, il giudizio avrebbe potuto essere diverso”.

Repêchage, obbligo ineludibile

Altro nodo giuridico delicato, l’obbligo per il datore di lavoro di verificare la possibilità di ricollocare il dipendente internamente in altre mansioni. “La giurisprudenza di legittimità è costante nel ritenere che il datore debba dimostrare l’impossibilità di adibire il lavoratore a mansioni equivalenti e, nei limiti dell’articolo 2103 c.c., anche inferiori, purché compatibili con il suo bagaglio professionale”, scrive Trifirò nell’articolo di Repubblica. “Nel contesto di strutture aziendali di dimensioni contenute o altamente specializzate, tale verifica può tradursi in un esito negativo quasi fisiologico. Tuttavia, non si tratta di una clausola di stile: il giudice è chiamato a verificare concretamente l’assetto dell’organico, le posizioni disponibili, le competenze richieste”.

Nessuna rivoluzione AI nel diritto del lavoro

I due esperti concordano su un punto fondamentale: non esiste, attualmente, una nuova categoria giuridica di licenziamento per Intelligenza Artificiale. “Il nostro ordinamento non conosce un licenziamento per AI, così come non ha mai conosciuto un licenziamento

per software’. Esiste, invece, il licenziamento per giustificato motivo oggettivo, determinato da innovazioni tecnologiche, da crisi economiche, da delocalizzazioni, da accorpamenti di funzioni”, ricorda Trifirò. Anche secondo Zumbo, “l’introduzione di sistemi AI non rappresenta un cambio di paradigma, bensì una delle tante evoluzioni tecnologiche che possono incidere sull’assetto organizzativo dell’impresa”.

La vera sfida? Le politiche attive

Se dal punto di vista giuridico la sentenza non segna discontinuità, la sfida si sposta su un piano più ampio. Quello delle politiche attive, della riqualificazione professionale, della contrattazione collettiva capace di accompagnare le transizioni del lavoro. “Il giudice interviene ex post, verificando la correttezza formale e sostanziale del licenziamento. Ma la sostenibilità sociale dell’innovazione richiede strumenti che operino prima”, commenta Stefano Trifirò. Altra sfida da affrontare, quella della percezione pubblica. L’AI fa notizia, ma il diritto del lavoro, almeno per ora, continua a muoversi lungo binari già tracciati. Concludendo con il pensiero di Trifirò, “se vogliamo governare il cambiamento, dobbiamo evitare scorciatoie narrative. Il diritto non si lascia suggestionare dalle etichette tecnologiche: continua a chiedere, con rigore, che ogni licenziamento sia giustificato, coerente e verificabile. Ed è, a ben vedere, una buona notizia”.

CONSIGLI PRATICI PER LE AZIENDE

Per le imprese che intendono introdurre sistemi automatizzati o algoritmici, lo **Studio Daverio & Florio** indica alcuni passaggi fondamentali per una gestione corretta del processo.

- **Documentare** la riorganizzazione con piani industriali, analisi dei processi, valutazioni costo-benefici e descrizione delle nuove tecnologie (elementi essenziali anche in caso di contenzioso).
- **Aggiornare** le job description chiarendo le mansioni modificate o eliminate.
- **Valutare** la formazione e la riqualificazione, perché la giurisprudenza guarda con favore ai tentativi di riassorbire il personale attraverso upskilling.
- **Monitorare** l’impatto dell’AI anche alla luce delle nuove normative europee, che richiedono di valutare rischi, responsabilità e implicazioni etiche.

Donne e siderurgia: la sfida dell'autenticità

Responsabile delle relazioni esterne di siderweb e dei contenuti dell'evento Made in Steel, Francesca Morandi prova a cambiare la prospettiva della presenza femminile nell'industria con la community "Acciaio al Femminile" e iniziative di formazione e divulgazione.

di Maria Cecilia Chiappani

Da Vittorio Morandi Ferro Tubi Lamiere al portale siderweb, passando per la Conference & Exhibition Made in Steel e la rete "Acciaio al Femminile": la storia di Francesca Morandi si intreccia con quella di una famiglia bresciana che da tre generazioni lavora nell'acciaio.

Responsabile contenuti e relazioni esterne di siderweb, insieme al fratello Paolo, Ceo di siderweb.com, portale lanciato dal padre Emanuele nel 2001, ha scelto di portare voci nuove e autentiche in un settore dove le donne rappresentano solo il 5% degli occupati. Alla community di professioniste si affiancano il libro "Soffitti di cristallo, radici d'acciaio" edito da Il Sole 24 Ore e un nuovo Executive Programme in collaborazione con Luiss Business School. Un percorso di passione e contenuti, nella visione di un'industria che da "pesante" diventa "pensante".

La sua storia si intreccia a quella di una famiglia storica nel mondo dell'acciaio. Come si è avvicinata professionalmente al settore e quale visione l'ha guidata nel costruire il suo attuale ruolo?

La nostra storia inizia nel 1973, dalla società Vittorio Morandi Ferro Tubi Lamiere. "C'era tutta un'Italia da costruire - non da restaurare, non da ripristinare - da costruire, e il mondo sapeva di vernice, di benzina, di plastica", scriveva Edoardo Nesi. Noi, sapevamo di acciaio. Mio nonno paterno, Vittorio, dopo una lunga esperienza nel Gruppo Falck, a soli 46 anni, una volta in pensione, sceglie di rimettersi in gioco. Nel 1973 fonda una ditta specializzata nella distribuzione di materiali siderurgici: ferro, tubi e lamiere. Il figlio Emanuele lo segue e diventa direttore commerciale, rinunciando alla grande passione dell'insegnamento. Si può rinunciare a un ruolo, ma non alla propria vocazione. Così, quella passione per lo stu-

dio, la ricerca e l'approfondimento lo porta a creare una assoluta novità nel mondo dell'acciaio. Nel 2001 nasce siderweb, il principale provider in Italia di prezzi, informazioni e analisi della filiera. La filiera diventa una community digitale e, con la manifestazione Made in Steel, successivamente fondata da mio padre, anche reale: luogo di incontro, di sguardi e di relazioni. Parallelamente, Morandi Steel ancora oggi offre servizi di lavorazione nell'ambito della Holding Morandi Group. Alla guida di siderweb e Made in Steel siamo io e mio fratello Paolo, in qualità di Ceo. Condivido con lui la passione per Dante e per le stelle (siderurgia deriva dal latino "sidera" stelle). Mi occupo di contenuti e relazioni: in questo contesto nascono il programma "L'altro Volto dell'Acciaio", video podcast che racconta i vissuti di imprenditori e imprenditrici, e il network "Acciaio al Femminile". La visione che guida il mio percorso è portare autenticità in un ambito tradizionalmente B2B ma, prima di tutto, fatto di persone. Uomini e donne che ogni giorno lavorano con passione e coraggio. Valorizzare queste persone attraverso i contenuti è ciò che orienta il mio lavoro quotidiano.

"Acciaio al Femminile" nasce nel 2022: di cosa si tratta e cosa l'ha spinto a creare questo progetto?

Questo progetto nasce da un'esigenza reale. Il tasso di occupazione femminile italiano è il più basso in Europa: al 55%, circa 14 punti percentuali sotto la media europea. Una donna su cinque esce dal mercato del lavoro dopo la maternità e le lavoratrici guadagnano in media il 43% in meno all'anno, a parità di mansione, rispetto ai colleghi uomini. Ben oltre la media europea del 36,2%. Secondo la banca dati Istat aggiornata al 2017, nell'industria, costruzioni escluse, le donne rappresentano il 27% degli occupati. Nella siderurgia, la percentuale cala

vertiginosamente al 5%. Guardando alla prima trasformazione dell'acciaio, siamo al 13%, comunque lontano dalla proporzione generale. Eppure, è ormai condiviso, almeno a parole, che un ambiente di lavoro eterogeneo porti dinamismo, apertura al cambiamento, ricchezza di confronto e idee. Tra le ragioni di questo divario, poi, si colloca anche il ridotto accesso alle carriere Stem tra le donne: una laureata su sei (16,6%), contro un laureato su tre (34,5%). Per provare a cambiare questo contesto, rientrando dalla seconda maternità, e rendendomi conto delle complessità dell'essere donna nel mondo siderurgico, nel 2022 ho lanciato la community "Acciaio al Femminile". Un'iniziativa creata per fare rete tra professioniste del settore intorno a ciò che da sempre anima siderweb: i contenuti. E così, interviste, iniziative come le borse di studio, e oggi anche un nuovo Programma Executive, animano questo network che vuole mettere a fattor comune esperienze, buone pratiche, storie e vissuti.

Nel libro "Soffitti di cristallo, radici d'acciaio" raccoglie le voci di manager e imprenditrici italiane. Quali pattern comuni ha trovato nelle loro storie?

È un libro che parla sì di donne, ma anche di economia, di leadership, di comunicazione. Aiuta a comprendere come abitare il mondo del lavoro. Perché una cosa è certa: abbiamo bisogno di rinnovare il bagaglio con cui affrontiamo l'avventura del fare impresa. Di lenti nuove per leggere una realtà sempre più complessa e incerta. I pattern comuni sono essenzialmente tre. Primo, il lavoro come vocazione, chiamata, missione. Un luogo per esprimere il proprio talento inteso come capacità di generare valore per gli altri e per la società. E, più di ogni altra cosa, il talento come responsabilità verso il mondo. Tutte le storie raccontate, dalla bisnonna Fiorina a Emma Marcegaglia, condividono la visione di un lavoro vissuto come forma di servizio, come espressione del talento e come luogo in cui dare senso al proprio agire e contribuire, in modo autentico, alla crescita degli altri e della comunità. Secondo, il coraggio. Dalle testimonianze emerge un coraggio concreto, fatto di scelte controcorrente, "in direzione ostinata e contraria" direbbe Fabrizio De Andrè. Come Amalia Ercoli Finzi, prima donna a laurearsi in ingegneria aeronautica in Italia, o Cristiana Scelza, con il coraggio dei suoi "no". Tutte le donne del libro, in fondo, hanno iniziato da qui. Da un "no" consapevole a ruoli, aspettative o percorsi non sentiti come propri, per arrivare a dire "sì" a un progetto in cui credevano profondamente. Infine, c'è l'essere rimaste donne. Le protagoniste non hanno cambiato la loro essenza, mantenendo grazia e autenticità, ciascuna a modo proprio. Dalla generosità di Marina Salamon all'energia di Barbara Cominelli, non

hanno cercato di imitare modelli di leadership maschili, né di adattarsi a schemi preesistenti. Hanno portato nel lavoro il proprio modo di essere. Qui sta il punto: il mondo del lavoro, oggi più che mai, non ha bisogno di copie, ma di autenticità. Questi aspetti richiedono una narrazione capace di proporre modelli reali, in cui impegno e sacrificio camminano insieme a leadership e merito. In questo senso, il richiamo di Papa Francesco, con l'iniziativa "Economy of Francesco", invita fortemente a ripensare il modo di fare impresa e di abitare l'economia. Nel mio piccolo, ho cercato di rispondere a questa chiamata. "Abbate perciò il coraggio di sostituire le paure con i sogni. Non siate amministratori di paure, ma imprenditori di sogni", ricordava Papa Francesco.

Nella prefazione, Emma Marcegaglia parla di "movimenti culturali da condurre con forza e controllo". Come si bilancia, a suo avviso, l'urgenza del cambiamento con la necessità di non creare situazioni controproducenti?

L'urgenza del cambiamento richiede energia e determinazione, ma deve essere guidata con visione e responsabilità. I movimenti culturali non devono creare situazioni che comportino chiusura e stereotipo, specialmente nei confronti delle donne. Serve piuttosto guidare il cambiamento valorizzando competenze condivise e riconosciute. Entusiasmo e determinazione devono sempre andare di pari passo con consapevolezza e inclusione, per trasformazioni efficaci e durature. Possiamo ripartire da qui.



Il libro "Soffitti di cristallo, radici d'acciaio" scritto da Francesca Morandi ed edito da Il Sole 24 Ore

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

Novità 2026, "Leadership e Innovazione per la Siderurgia del Futuro". Cosa significa leadership trasformativa e quali competenze richiede?

Il programma, di cui vado molto fiera, nasce dalla collaborazione tra siderweb e Luiss Business School. Da un lato il know-how accademico e manageriale, con un brand di grande importanza, dall'altro una conoscenza verticale e profonda del settore siderurgico. Se è vero che oggi a guidare devono essere i contenuti, questo percorso offre una prospettiva nuova sulla leadership, mantenendo il forte radicamento nel mondo dell'acciaio. La leadership trasformativa nasce da un'esigenza concreta: evolvere in contesti sempre più complessi e interconnessi. Non è una qualità astratta, ma un processo dinamico che si nutre di confronto e network, come può accadere in un'aula di professionisti. Studiare e comprendere ciò che accade intorno a noi è imprescindibile tanto quanto sviluppare maggiore consapevolezza personale. La leadership trasformativa richiede quindi competenze tecniche, certo, ma anche capacità relazionali, pensiero critico, apertura al cambiamento e apprendimento continuo. È, prima di tutto, un esercizio di responsabilità verso sé stessi, verso gli altri e verso il futuro del settore.

Made in Steel da fiera a piattaforma internazionale. Guardando alla prossima edizione, quali saranno i temi cruciali per la filiera?

La prossima edizione di Made in Steel si terrà a Milano dall'11 al 13 maggio 2027. Nel suo percorso di sviluppo, caratterizzato dal recente ingresso di Fiera Milano, siderweb resta anima e organizzatrice di un evento che non rappresenta solo un momento di incontro e di business. Bensì un hub culturale, vivo e generativo, dove idee, visioni e competenze si intrecciano. Per questo abbiamo sempre definito Made in Steel non fiera, ma Conference

& Exhibition. Iniziativa molto importante, la presentazione di "Industria e Acciaio 2050", studio promosso da siderweb per identificare i futuri scenari che impatteranno il settore. La nostra filiera, termometro dell'economia reale, si trova di fronte a cambiamenti epocali: abbiamo l'urgenza e la necessità di definire una nuova visione, dove industria, futuro e conoscenza possano intrecciarsi per disegnare orizzonti nuovi. Un'industria che, da pesante, possa diventare pensante. Questo perché abbiamo a cuore l'acciaio, e le aziende di una community fondamentale per l'economia. E crediamo nella bellezza del nostro Paese, un luogo magnifico, ricco di attrattività.

Se dovesse parlare a una giovane che valuta il settore industriale: cosa rende oggi questo mondo più interessante rispetto al passato?

È un mondo profondamente cambiato, e più che mai affascinante. Un mondo in cui anche noi donne siamo chiamate a giocare un ruolo da protagoniste. Rispetto al passato, il settore industriale, in particolare quello siderurgico, sta vivendo una trasformazione importante: le nuove tecnologie e la digitalizzazione aprono scenari inediti, creando spazi e opportunità che prima non esistevano. Allo stesso tempo, la sostenibilità ridefinisce priorità, processi e competenze, dando vita a ruoli nuovi e a una diversa idea di impresa. Per una giovane Stem o una professionista HR, questo significa entrare in un contesto dinamico, dove c'è ancora molto da costruire e innovare. Resta tuttavia un elemento decisivo: la passione. Qui non bastano le competenze tecniche, a fare davvero la differenza sono le persone, con la loro umanità, autenticità e capacità di portare valore. In questo contesto si apre lo spazio più interessante: contribuire, con il proprio sguardo a trasformare un settore chiave per il futuro.

Chi è Francesca Morandi

Direttrice delle relazioni esterne di **siderweb**, **Francesca Morandi** coordina i contenuti di **Made in Steel**, l'evento internazionale dedicato alla filiera siderurgica, contribuendo a promuovere conoscenza e nuova narrazione del settore. Ha ideato "Acciaio al Femminile", primo progetto su inclusione ed empowerment femminile nella siderurgia. Nel 2024 ha ricevuto il premio New Deals per l'innovazione e la divulgazione di valori positivi e nel 2025 ha pubblicato il libro "Soffitti di cristallo, radici d'acciaio", edito da Il Sole 24 Ore. Laureata in Economia e Management alla Bocconi di Milano, ha frequentato un programma internazionale presso HEC Montréal.





Il “sistema formazione” alla prova del futuro

*Dal Symposium 2026 di Roma una fotografia critica,
ma propositiva, della formazione finanziata:
tra riforme, competenze, Intelligenza Artificiale
e la necessità di una regia nazionale.*

di Laura Reggiani

Il futuro della formazione finanziata e delle politiche attive del lavoro passa da Roma. Il 25 marzo 2026, nella bellissima sede storica dell'Università degli Studi Link, si è svolto il Symposium della Formazione 2026, appuntamen-

to promosso dall'Associazione Efi (*Ecosistema Formazione Italia*) insieme allo Studio Galvan, specializzato in consulenza e politiche attive del lavoro, a margine della terza edizione dell'Innovation Training Summit.

Oltre 200 tra rappresentanti dei Fondi Interprofessionali, istituzioni, professionisti ed enti di formazione si sono confrontati con un obiettivo ambizioso: costruire una visione condivisa sul futuro della formazione finanziata in Italia, alla luce delle recenti riforme e delle sfide strutturali che il sistema continua a scontare.

Il nodo delle nuove Linee guida

Ad aprire i lavori sono stati, tra gli altri, **Kevin Giorgis**, presidente di Efi, e **Giovanni Galvan**, titolare dello Studio Galvan, che hanno richiamato l'urgenza di superare la frammentazione del settore. Un'urgenza confermata dall'intervento di **Massimo Temussi**, direttore generale del Ministero del Lavoro, che ha illustrato dati e trend del sistema formativo nazionale, soffermandosi sulle nuove Linee guida per i Fondi Interprofessionali, in vigore da gennaio 2026. Linee guida che rappresentano, al tempo stesso, un tentativo di razionalizzazione e un terreno di forte discussione, come emerso chiaramente nel corso dei lavori.



Kevin Giorgis, presidente di Efi

I tavoli tecnici, cuore del confronto

Il cuore pulsante del Symposium è stato rappresentato dagli otto tavoli tecnici, organizzati in sessioni mattutine e pomeridiane.

Spazi di confronto operativo, pensati per andare oltre la retorica e affrontare nodi concreti del sistema: governance, competenze, tecnologie, strumenti di politica attiva. Dai laboratori è emersa una fotografia articolata, con diverse criticità strutturali, ma anche una serie di proposte condivise.

1 | Fondi Interprofessionali: riforma o frenata?

Il tavolo dedicato alla riforma dei Fondi Interprofessionali ha espresso preoccupazioni diffuse sulle nuove indicazioni ministeriali, in particolare sul ruolo assegnato ai Fondi come gestori di risorse aggiuntive, pubbliche e private. Critiche hanno riguardato anche le limitazioni alla mobilità delle imprese tra Fondi, percepite come un freno alla libertà di scelta aziendale, e la riduzione dei limiti per le spese di gestione,



Giovanni Galvan, titolare dello Studio Galvan

ritenuta penalizzante soprattutto per i Fondi di più recente costituzione.

2 | **Certificare le competenze, non solo attestare la presenza**

Uno dei temi più ricorrenti è stato quello della certificazione delle competenze. Oggi il sistema appare frammentato, con standard regionali disomogenei e

UN COMPARTO IN CERCA DI RAPPRESENTANZA

Il dibattito del tavolo di lavoro dedicato ai temi della rappresentanza del settore della formazione ha portato alla luce un comparto non ancora ben definito, ma che gestisce, a seconda delle fonti, dagli 8 ai 12 miliardi l'anno di risorse, è composto da migliaia di agenzie formative (sono 6.400 solo quelle accreditate alle Regioni) e dà lavoro a decine di migliaia di lavoratori. Questo comparto è strategico per la crescita e l'innovazione dell'economia nazionale, tuttavia, viene considerato scontato e sempre disponibile ad attuare tutte le politiche attive del lavoro che vengono deliberate, pur non essendo mai coinvolto nella definizione delle regole. Dal dibattito è emerso infatti che c'è ancora molta difficoltà a darsi voce come comparto, specie nei confronti di quelle istituzioni che hanno un'importanza fondamentale nella sua governance, quali Ministero del Lavoro, Regioni e Fondi. La discussione è stata animata e appassionata, e ha provato a immaginare uno scenario in cui tutto il lavoro svolto sia riconosciuto, anche in funzione di una consultazione tecnica da parte delle istituzioni incaricate di definire le regole di spesa. Tra le ipotesi da sviluppare ci sono la sottoscrizione di un Ccnl di settore, la definizione del ruolo di parti sociali specifiche, il coinvolgimento dei professionisti (docenti, consulenti, progettisti) in un Forum di settore.



una confusione di fondo tra attestazione di frequenza e certificazione spendibile sul mercato del lavoro. Una situazione che penalizza soprattutto le PMI e rischia di trasformare la formazione in un mero adempimento burocratico. La richiesta condivisa è di maggiore trasparenza e di titoli che abbiano un reale valore occupazionale.

3 | **Intelligenza Artificiale: opportunità senza metriche**

Ampio spazio è stato dedicato al ruolo dell'Intelligenza Artificiale e della digitalizzazione nella formazione finanziata. Se da un lato le competenze digitali sono in crescita - +8,5% secondo dati Eurostat - dall'altro manca ancora una metrica condivisa per misurare l'effettiva adozione e l'impatto degli strumenti di IA generativa. Il consenso converge su un approccio human-centric, in cui la tecnologia sia accompagnata da cambiamenti organizzativi e dal supporto di figure come il tutor di sistema.

4 | **Skill mismatch: il grande irrisolto**

Il tema dello skill mismatch resta centrale. Il divario tra competenze richieste dalle imprese e quelle disponibili sul mercato del lavoro continua ad ampliarsi, in particolare nei settori Stem. La soluzione, secondo i partecipanti, non passa da corsi standardizzati, ma da percorsi consulenziali personalizzati, supportati da strumenti di skill gap analysis, piattaforme di assessment e formazione on the job. Accanto alle competenze tecniche, diventano decisive le soft skill e la capacità di adattamento.

5 | **Regioni e Fondi: cooperare per superare la frammentazione**

La collaborazione tra Regioni e Fondi Interprofessionali è stata indicata come una delle chiavi strategiche. Oggi il sistema soffre per la scarsa interoperabilità dei dati e per la complessità burocratica, soprattutto nella gestione del Fondo Sociale Europeo. Alcune esperienze virtuose, come quelle di Umbria e Lombardia, dimostrano però che bandi con risorse integrate possono rispondere meglio ai fabbisogni reali. Da qui la richiesta di una cabina di regia nazionale.

6 | **Tecnologie e gestione finanziata**

L'innovazione tecnologica sta già cambiando la gestione della formazione finanziata: registri elettronici, piattaforme di monitoraggio, strumenti di valutazione delle competenze.

« UNA **GIORNATA DI CONFRONTO APERTO** TRA TUTTI GLI ATTORI DEL SISTEMA SVILUPPATA IN **OTTO TAVOLI TEMATICI** DEDICATI A:
RIFORMA DELLA FORMAZIONE, FONDO NUOVE COMPETENZE,
SKILL MISMATCH, INTELLIGENZA ARTIFICIALE
E TECNOLOGIE PER LA FORMAZIONE FINANZIATA,
MERCATO DELLE COMPETENZE E SISTEMI DI CERTIFICAZIONE »

Ma per le Pmi il rischio è l'esclusione. Ancora una volta emerge la centralità del tutor di sistema e di percorsi guidati che riducano il gap tecnologico, mantenendo l'uomo al centro dei processi.

7 | **Fondo Nuove Competenze: luci e ombre**

Il bilancio sulle tre edizioni del Fondo Nuove Competenze è articolato. Nato come strumento emergenziale, il Fnc ha guadagnato nel tempo maggiore fluidità, ma resta il problema dell'interoperabilità tra piattaforme ministeriali, regionali e dei Fondi. In vista di un possibile quarto sportello, la richiesta è unanime: semplificazione, qualità dei percorsi e cooperazione istituzionale.

8 | **Gli operatori della formazione come comparto economico**

Un ultimo focus ha riguardato il riconoscimento degli operatori delle competenze come comparto economico unitario. Superare l'individualismo degli enti e dotarsi di contratti collettivi specifici permetterebbe di valorizzare un settore che svolge una vera e propria funzione di "supplemento istituzionale" nell'attuazione delle politiche attive.

Una fotografia chiara, sfide ancora aperte

Il Symposium 2026 restituisce l'immagine di un sistema in trasformazione ma ancora fragile. Nonostante l'aumento delle risorse, l'Italia resta indietro rispetto ad altri Paesi europei e segnata da forti divari territoriali. Lo skill mismatch continua a rappresentare una frattura strutturale, mentre imprese e lavoratori chiedono meno burocrazia e più sostanza. Le priorità per il futuro sono tre: semplificazione e interoperabilità, qualità e valutazione dell'impatto, una visione strategica unitaria. Le competenze esistono, le professionalità anche. Ora servono regole chiare, fiducia istituzionale e una governance capace di trasformare la formazione da adempimento a leva di sviluppo. **F**

LA RIFORMA DEI FONDI INTERPROFESSIONALI

Il nuovo Decreto Direttoriale n.9 del 8 gennaio 2026 del Ministero del Lavoro, pone alcune significative sfide al funzionamento dei Fondi Interprofessionali, sia per quanto riguarda il loro finanziamento, introducendo la possibilità di gestire altre risorse pubbliche e private oltre al gettito aziendale dello 0,30%, sia modificando in parte le regole di adesione ai Fondi da parte delle imprese, limitando le quote per il funzionamento e richiedendo una compliance più ampia rispetto agli standard UE. A tutto questo si aggiungono gli impegni per la certificazione per le competenze già previsti dal DM.115 del 2024. Al workshop dedicato alla Riforma del funzionamento dei Fondi Interprofessionali hanno partecipato numerosi direttori di Fondi, funzionari, consulenti e operatori del settore della formazione continua. Nei molti interventi sono emerse perplessità soprattutto sulle tempistiche e le modalità di attuazione di questa riforma, considerata significativa nel cambiare le regole del settore, ma molto impregnativa dal punto di vista organizzativo. C'è comunque attesa per le possibilità offerte dalle nuove fonti di finanziamento, per le quali ci si chiede quali assetti normativi e organizzativi possano derivare. Certo è che il futuro dei Fondi sarà diverso e che crescerà il ruolo di erogatori di risorse per le politiche attive del lavoro.





Il tempo del capitale umano

Il declino demografico e l'invecchiamento della popolazione restringono il bacino di lavoratori, mentre cresce il divario tra competenze disponibili e competenze richieste.

Formazione continua e Fondi interprofessionali diventano leve decisive per la sostenibilità del sistema produttivo.

di Egidio Sangue

L'Italia sta entrando in una fase che i demografi definiscono un "inverno". Non è una formula suggestiva, piuttosto una trasformazione strutturale che incide direttamente sulla capacità del Paese di crescere e sostenere il proprio sistema sociale.

Il report sugli Indicatori Demografici riferito all'anno 2025, pubblicato lo scorso 31 marzo, conferma il crollo: il tasso di fecondità è sceso al minimo storico di 1,14 figli per donna. E il numero dei giovani in Italia è già il più basso d'Europa. Questo significa che il bacino di capita-

le umano disponibile si sta progressivamente restringendo. Parallelamente, come evidenziano i dati Eurostat, l'Italia è oggi uno dei Paesi con la forza lavoro più anziana in Europa: all'inizio del 2025, l'età media della popolazione europea ha raggiunto i 44,9 anni, consegnando allo Stivale il primato del "Paese più vecchio" con l'età media più alta in assoluto: 49,1 anni. Il risultato è un sistema produttivo che deve fare i conti con una forza lavoro sempre meno numerosa e sempre più esposta alla necessità di aggiornare competenze in un contesto che cambia rapidamente. Le implicazio-

ni non sono solo occupazionali. Il “*XXIII Rapporto Annuale Inps*” segnala che il rapporto tra lavoratori attivi e pensionati è sceso a circa 1,4, avvicinandosi a una soglia critica per la sostenibilità del sistema previdenziale.

Una drammatica priorità

È ormai evidente che il tema del capitale umano non è più una questione legata al solo funzionamento del mercato del lavoro, ma una drammatica priorità per la tenuta del sistema Paese.

Scontiamo, infatti, il peso di una forza lavoro anziana che fatica a tenere il passo con la velocità del mercato e le rivoluzioni tecnologiche. Il problema qui è duplice: da un lato rischiamo di mettere fuori gioco le nostre imprese, dall'altro affrontiamo un'emergenza occupazionale senza precedenti. In gioco, dunque, non c'è solo l'economia, ma la stabilità stessa dell'infrastruttura Italia. E tuttavia, mentre la base demografica si restringe, emerge con sempre maggiore evidenza un secondo squilibrio che ormai tutti gli attori - economici, politici e istituzionali - non possono più far finta di non vedere: quello tra competenze disponibili e competenze richieste. Lo scorso anno **Andrea Prete**, presidente di **Unioncamere**, ricordava come nell'immediato futuro “*avremo necessità di 2,5 milioni di occupati con competenze green e digitali*”. E che “*ogni anno ci mancheranno 30mila persone con un titolo di istruzione terziaria. Nello specifico mancheranno intorno ai 22-23mila laureati in ingegneria e scienze matematiche, fisiche e informatiche; intorno ai 12-13mila laureati in economia e statistica; circa 7-8mila laureati con indirizzo medico-sanitario; poi, mancheranno diplomi quinquennali e quanto altro*”.

Un problema qualitativo

Non è quindi solo un problema quantitativo. È un problema qualitativo. Il ritardo è particolarmente evidente

sul fronte delle competenze digitali. La “*Relazione sul Decennio Digitale 2025*” della Commissione Europea sottolinea: “*L'Italia si trova ad affrontare criticità legate alle competenze digitali, con lacune che colpiscono in particolare le persone con livelli di istruzione più bassi, ma che si estendono anche ai giovani (...)*” e “*registra inoltre una bassa quota di specialisti Ict sul totale degli occupati, attestata al 4% nel 2024, un valore inferiore alla media UE del 5%*”.

Questi dati si riflettono direttamente sulla capacità delle imprese di innovare. Ancora oggi, solo una quota limitata di Pmi ha adottato soluzioni di Intelligenza Artificiale, anche a causa della carenza di personale qualificato in grado di guidarne l'utilizzo. A questo si aggiunge un elemento spesso sottovalutato: la debolezza della domanda di formazione.

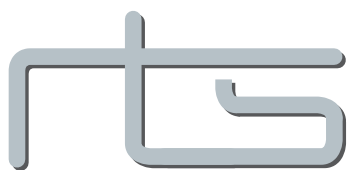


Egidio Sangue, direttore di FondItalia

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



GRUPPO



FORMAZIONE & CONSULENZA

Il tuo partner ideale
info@rts-srl.it • www.rts-srl.it



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

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

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

« L'ITALIA STA ENTRANDO IN UN **INVERNO DEMOGRAFICO** CHE RIDUCE IL NUMERO DI GIOVANI, INVECCHIA LA FORZA LAVORO E METTE SOTTO PRESSIONE IMPRESE, WELFARE E SISTEMA PREVIDENZIALE. ALLA **CRISI QUANTITATIVA** SI AFFIANCA UN GRAVE **MISMATCH DI COMPETENZE**, SOPRATTUTTO **DIGITALI** E **GREEN**. IN QUESTO SCENARIO, LA **FORMAZIONE CONTINUA** NON È PIÙ UN COSTO ACCESSORIO MA UNA LEVA STRATEGICA PER SOSTENERE PRODUTTIVITÀ, OCCUPAZIONE E COMPETITIVITÀ DEL PAESE. »

La formazione nelle Pmi

Secondo la ricerca *“La formazione nelle Mpmi italiane”*, realizzata dall'Osservatorio Innovazione Digitale nelle Pmi del **Politecnico di Milano** e promossa anche da **FondItalia**, il 70% delle micro, piccole e medie imprese non dispone di un piano formativo aggiornato. Solo il 15% utilizza i Fondi Interprofessionali, mentre la maggioranza finanzia la formazione esclusivamente con risorse proprie, quando riesce a farlo. Il dato più significativo riguarda però gli ostacoli: il 65% delle imprese segnala la mancanza di tempo come principale barriera, seguita dalla carenza di risorse economiche e organizzative. In altre parole, proprio il segmento più rilevante del tessuto produttivo italiano è anche quello meno attrezzato per affrontare un investimento continuativo sulle competenze.

Il ruolo dei Fondi

È in questo contesto che il ruolo dei Fondi interprofessionali assume una valenza strategica. Si tratta di uno strumento che, negli anni, ha dimostrato una capacità di intervento concreta, sia in termini di volumi sia di efficacia.

Un sistema costruito dalle parti sociali, che coinvolge milioni di lavoratori e migliaia di imprese, finanziato attraverso risorse già versate e quindi senza impatto sull'erario. Ma oggi questo sistema è chiamato a fare un salto di qualità. Non basta più sostenere la formazione. È necessario contribuire a costruire una cultura della formazione continua, soprattutto nelle realtà più piccole, dove il fabbisogno è maggiore e la capacità organizzativa più limitata.

La formazione come infrastruttura stabile

La velocità con cui evolvono tecnologie e modelli produttivi rende infatti sempre meno sufficiente la sola formazione iniziale.

L'aggiornamento delle competenze lungo tutto l'arco della vita lavorativa diventa una condizione essenziale per sostenere la competitività delle imprese e l'occupabilità delle persone. Solo un significativo rafforzamento delle competenze della forza lavoro attualmente impiegata, unito a un ricorso esteso alle tecnologie, può consentire un reale incremento della produttività delle imprese del Paese. Configurandosi, di fatto, come un fattore di riequilibrio del sistema in grado di contenere, se non contrastare, i vincoli demografici. Questo vale in modo particolare per le transizioni in corso. Il mercato del lavoro richiederà sempre più lavoratori con competenze in ambito digitale, green e sanitario. E senza un investimento strutturale nella formazione, questo fabbisogno rischia di restare scoperto. Allo stesso modo, la diffusione dell'Intelligenza Artificiale e delle tecnologie emergenti non può essere affrontata solo in termini di adozione tecnica. Serve una capacità diffusa di utilizzo consapevole, che consenta alle imprese di integrare questi strumenti nei processi produttivi in modo efficace e sostenibile. In un Paese che invecchia e si restringe, il capitale umano diventa la risorsa più preziosa e, allo stesso tempo, la più vulnerabile. Per questo la formazione continua deve diventare una infrastruttura stabile delle politiche del lavoro e dello sviluppo. **F**

Una formazione che lascia il segno

*Imprese, enti e professionisti si confrontano sul nuovo ciclo strategico di **Fondo Conoscenza**: più risorse, più inclusione e un'identità rinnovata.*

di Laura Reggiani

Una sala gremita, un clima partecipato e un'agenda densa di contenuti: si è svolto il 26 marzo 2026, negli spazi di Palazzo Montemartini, l'appuntamento annuale di Fondo Conoscenza dedicato alla presentazione degli Avvisi 2026.

Un'edizione che si distingue per la portata strategica: oltre ai nuovi strumenti di finanziamento per la formazione continua, il Fondo ha infatti svelato il proprio rebranding e delineato la direzione dei prossimi anni. A moderare i lavori, la giornalista

Antonella Melito, che ha guidato il confronto tra imprese, enti di formazione e parti sociali.

La bilateralità come motore di coesione

La mattinata si è aperta con l'intervento di **Carmelo Satta**, presidente **Fenapi**, che ha richiamato il ruolo della bilateralità come leva di coesione sociale. *"Il valore del sistema"*, ha sottolineato, *"è trasformare principi condivisi in strumenti concreti"*. Sulla



Concetto Parisi,
presidente di Fondo Conoscenza



Raffaele Modica,
direttore di Fondo Conoscenza

stessa linea **Guglielmo Gebbia** di **CIU Unionquadri**, che ha posto l'accento sulla fruibilità dei percorsi formativi: *“La formazione produce effetti reali quando è semplice, accessibile e capace di accompagnare le imprese nelle transizioni tecnologica, green e demografica. Si sposta l'attenzione dalla quantità alla qualità”*. Il quadro internazionale è entrato nella discussione attraverso le parole di **Domenico Cosentino**, segretario generale di **Ali Confsal**: i dati del World Economic Forum indicano che entro due anni tutti i lavoratori dovranno aggiornare le proprie competenze in modo significativo per restare competitivi. Una tendenza che rende la formazione continua non più un'opzione, ma un requisito strutturale dei sistemi produttivi.

I numeri: un Fondo in crescita che include chi restava ai margini

Il punto sui risultati 2025 è stato affidato a **Concetto Parisi**, presidente di **Fondo Conoscenza**, che ha illustrato dati in forte crescita. Le aziende aderenti sono passate da 41.794 a 51.090, registrando un incremento del +22%. I piani formativi finanziati hanno segnato un aumento straordinario: +222%, passando da 520 a 1.678 progetti (680 Fnc e 998 ordinari). Le ore di formazione approvate hanno raggiunto quo-

ta 134.579, con un tasso di copertura finanziaria del 95,71%: su oltre 11 milioni di euro richiesti, più di 10,5 milioni sono stati effettivamente finanziati. Un dato spicca più degli altri: il 60,23% delle aziende aderenti non aveva mai aderito prima a un fondo interprofessionale. *“La formazione finanziata deve diventare moneta corrente, immediata e alla portata di tutti”*, ha commentato il presidente Parisi, sottolineando la forte presenza di microimprese (85,65%) e l'ampliamento verso territori tradizionalmente meno raggiunti. L'analisi di **Antonello Rossetti**, esperto di valutazione dei piani formativi, conferma questa apertura. Il 73% delle imprese beneficiarie dell'Avviso 1/2025 si concentra infatti in sei settori: guida il commercio (quasi il 20%), mentre colpisce la presenza nei primi posti della sanità e assistenza sociale, comparto in cui la necessità di nuove competenze risulta particolarmente urgente. Un dato coerente con le previsioni del sistema informativo **Excelsior**, che individua proprio questi settori tra quelli con maggiore fabbisogno di figure professionali nel periodo 2025-2029.

Il rebranding: il segno come identità

Il 2026 rappresenta anche un anno di rinnovamento simbolico. Fondo Conoscenza ha presentato la pro-



Maurizio Politi, vice capo dell'Ufficio Legislativo del Ministero del Lavoro



Un momento dell'evento organizzato a fine marzo da Fondo Conoscenza

Dai più **valore**
alla tua **Impresa**
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


fondoconoscenza

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

« **FONDO CONOSCENZA** PRESENTA GLI **AVVISI 2026** E INAUGURA UN NUOVO CICLO STRATEGICO FATTO DI **PIÙ RISORSE, MAGGIORE INCLUSIONE** E UNA **RINNOVATA IDENTITÀ VISIVA**.

IMPRESSE, PARTI SOCIALI ED ENTI DI FORMAZIONE DISCUOTONO UN MODELLO DI BILATERALITÀ CAPACE DI RAGGIUNGERE TERRITORI E SETTORI FINORA ESCLUSI, MENTRE IL FONDO ANNUNCIA STRUMENTI PIÙ ACCESSIBILI E UNA CHATBOT DEDICATA PER ORIENTARE UTENTI E AZIENDE »

pria nuova identità visiva, costruita attorno a tre segni tipografici. L'asterisco, che apre possibilità e chiarisce; l'accento, che definisce significato e direzione; la stella, che rappresenta il risultato raggiunto. Una grammatica visiva che traduce la missione del Fondo: aprire, orientare e valorizzare percorsi di crescita.

Cinque strumenti, un'unica direzione

Il direttore del Fondo, **Raffaele Modica**, ha illustrato il pacchetto degli **Avvisi 2026**, che mette a disposizione oltre 14 milioni di euro e introduce un sistema più flessibile e inclusivo.

- **Avviso 1/2026 | Generalista**
Piani formativi aziendali, territoriali e settoriali
- **Avviso 2/2026 | Voucher Pmi (aziende associate alle Parti Sociali)**
Voucher formativi per i dipendenti delle Pmi associate a Fenapi
- **Avviso 3/2026 | Voucher Pmi (tutte le aziende aderenti)**
Aperto a tutte le imprese aderenti, senza vincolo associativo
- **Avviso 4/2026 | Certificazione delle competenze**
Sperimentale dedicato ai percorsi di IVC
- **Avviso 5/2026 | Sistemi Territoriali di Imprese**
Sostiene piani formativi e voucher per dipendenti e disoccupati da inserire nel mercato del lavoro.

A supporto di enti e imprese, il Fondo ha inoltre annunciato l'attivazione di una chatbot dedicata, pensata per offrire orientamento immediato e informazioni aggiornate.

La direzione delle politiche pubbliche

La chiusura dei lavori è stata affidata a **Maurizio Politi**, Vice Capo dell'Ufficio Legislativo del Ministero del Lavoro. Politi ha chiarito come l'obiettivo

delle linee guida ministeriali sia quello di garantire l'efficacia della formazione, distinguendo tra uguaglianza ed equità. *“Trattare situazioni diverse come se fossero uguali può diventare un ostacolo alla competizione leale”*, ha spiegato. Dimensione aziendale, composizione retributiva, provenienza geografica: sono queste le variabili che devono orientare gli strumenti. *“L'unica sfida che ha senso”*, ha concluso, *“è quella che ci permette di programmare il futuro, anziché reagire in emergenza”*. **F**

LE SPECIFICHE DEI NUOVI AVVISI

- **Avviso 1/2026 - Generalista** | Sostiene piani formativi aziendali, territoriali e settoriali su tutte le aree tematiche, con finestre mensili di presentazione da aprile a dicembre 2026. Tra le novità, un incremento premiale per le aziende neo-aderenti, a conferma dell'attenzione verso i nuovi ingressi nel sistema formativo.
- **Avviso 2/2026 - Voucher Pmi (aziende associate alle Parti Sociali)** | Voucher formativi per i dipendenti delle piccole e medie imprese associate a Fenapi, con contributi proporzionali alla dimensione aziendale.
- **Avviso 3/2026 - Voucher Pmi (tutte le aziende aderenti)** | Stesso impianto dell'Avviso 2, con platea allargata a tutte le aziende aderenti, senza requisito associativo.
- **Avviso 4/2026 - Certificazione delle competenze (in pubblicazione a maggio)** | Avviso sperimentale dedicato ai percorsi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze dei lavoratori, in coerenza con il Sistema Nazionale di Certificazione e il Quadro europeo EQF.
- **Avviso 5/2026 - Sistemi Territoriali di Imprese (in pubblicazione a luglio)** | Strumento a vocazione territoriale, con durata triennale, che finanzia piani formativi e voucher per i dipendenti delle imprese aderenti e per soggetti disoccupati da inserire nel mercato del lavoro.



Fondi: la nuova governance passa dalle certificazioni

*La gestione di risorse, destinate allo sviluppo della **formazione continua**, richiede livelli sempre più elevati di **trasparenza, tracciabilità e responsabilità**.*

di Dalila Melis*

Negli ultimi anni i Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua hanno assunto un ruolo sempre più rilevante nel sostenere l'aggiornamento professionale dei lavoratori e la competitività delle imprese.

Il Decreto Direttoriale n. 8 del 2026 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali segna un passaggio importante in questa evoluzione, con l'introduzione di nuove Linee Guida, in materia di attivazione, funzionamento e vigilanza dei Fondi interprofessionali, che rafforzano il modello di governance di questi organismi. Ne abbiamo parlato con **Alessandra Di Giovanni**, che dal 2002 si occupa di consulenza aziendale ed è responsabile commerciale di **Kuhn srl**, società di consulenza aziendale ispirata al concetto di

“cambiamento di paradigma necessario per evolvere” del filosofo **Thomas Kuhn**, nata dall'esigenza di integrare verticalmente i servizi di compliance organizzativa con un focus sui sistemi di gestione Iso, strategie Esg e rendicontazione dei bilanci di sostenibilità.

Un modello gestionale più strutturato comporta, inevitabilmente, un cambio di passo. In quale misura?

Il decreto, che non è un semplice aggiornamento procedurale ma rappresenta un'evoluzione significativa nel modo di concepire la governance dei Fondi interprofessionali, promuove un approccio fondato su tre elementi chiave: trasparenza dei processi, capacità di rendicontazione e responsabilità decisionale. Viene, quindi, introdotta una logica di governance che ri-

FORMAZIONE CERTIFICAZIONI

chiama sempre più da vicino i modelli adottati dalle organizzazioni più strutturate dal punto di vista gestionale. I Fondi interprofessionali continuano a svolgere una funzione centrale nel promuovere l'apprendimento permanente; sostenere l'occupabilità dei lavoratori; favorire la crescita e la competitività delle imprese. Vengono, però, definite regole più chiare e uniformi per il funzionamento dei Fondi, con procedure più strutturate in materia di gestione, utilizzo delle risorse e organizzazione delle attività.

Si può affermare che i Fondi stanno diventando veri player delle politiche attive del lavoro?

La lettura è corretta. Le nuove Linee Guida ampliano il ruolo dei Fondi che non si limitano più al sostegno finanziario della formazione ma si stanno trasformando in leve strategiche per lo sviluppo delle competenze. In un mercato del lavoro caratterizzato da innovazione tecnologica, transizione ecologica e cambiamenti demografici, la formazione continua non si configurerà più come un onere ma diventerà un investimento per affrontare le sfide future con maggiore solidità e competitività.

Nel nuovo quadro regolatorio assumono un ruolo significativo le certificazioni Iso. Quale valore apporteranno al sistema di gestione dei Fondi?

Le certificazioni rappresentano uno degli strumenti più efficaci per tradurre i principi di buona governance in modelli organizzativi concreti e verificabili. Il loro valore risiede nella capacità di strutturare i processi, introdurre logiche di gestione del rischio, monitorare le performance e sostenere il miglioramento continuo. Per i Fondi interprofessionali, che operano in un ecosistema complesso - in cui interagiscono imprese, istituzioni, enti di formazione e parti sociali - la fiducia degli stakeholder diventa un fattore determinante. Le certificazioni contribuiscono proprio a consolidare questa fiducia. Anche la scelta di richiedere certificazioni accreditate risponde a una logica precisa: garantire che le verifiche siano svolte da organismi indipendenti e competenti secondo standard riconosciuti a livello internazionale. In Italia questo ruolo è svolto da **Accredia**, l'ente unico nazionale di accreditamento designato dal governo, che ha il compito di valutare e vigilare sugli organismi di certificazione di parte terza. Il sistema si basa quindi su un meccanismo di garanzia multilivello: l'organizzazione certificata, l'ente di certificazione indipendente e l'ente di accreditamento che ne verifica l'imparzialità e la competenza. Questo modello rafforza l'affidabilità e la credibilità complessiva delle organizzazioni certificate e dei sistemi di gestione adottati.

CERTIFICAZIONE	AMBITO ORGANIZZATIVO	DIMENSIONE ESG PREVALENTE	VALORE PER GOVERNANCE E SOSTENIBILITÀ
ISO 9001	Qualità dei processi e miglioramento continuo	Governance	Rafforza l'affidabilità dei processi, la gestione dei rischi operativi e la trasparenza organizzativa
ISO/IEC 27001	Sicurezza delle informazioni e gestione dei rischi digitali	Governance	Garantisce la protezione dei dati e una gestione strutturata dei rischi informatici
PAS 24000	Responsabilità sociale e tutela dei lavoratori	Social	Promuove condizioni di lavoro eque, diritti umani e responsabilità sociale d'impresa
UNI/PdR 125	Parità di genere e inclusione	Social	Supporta politiche di diversità, inclusione e riduzione del gender gap
ISO 37001	Prevenzione della corruzione e integrità aziendale	Governance	Rafforza i sistemi di controllo interno e le politiche di etica e trasparenza

I cinque principali ambiti di certificazione individuati dal Ministero del Lavoro
(fonte Kuhn)

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.


Il decreto individua specifici standard. Quali sono e perché sono rilevanti?

Il Ministero del Lavoro individua nel decreto cinque principali ambiti di certificazione, ciascuno dei quali presidia una dimensione fondamentale della governance organizzativa. Inoltre, le dimensioni presidiate dalle certificazioni coincidono in larga parte con i criteri Esg (*Environmental, Social, Governance*), oggi sempre più centrali nella valutazione della qualità e della sostenibilità delle organizzazioni.

- 1 | **ISO 9001**, sistema di gestione per la qualità, rappresenta il pilastro dell'architettura organizzativa. La norma invita le organizzazioni a considerare le proprie attività non come funzioni isolate ma come un sistema integrato di processi interconnessi. Questa certificazione consente ai Fondi interprofessionali di definire in modo chiaro ruoli, responsabilità e flussi decisionali. Tale standard rafforza la dimensione di governance, attraverso la qualità dei processi.
- 2 | **ISO/IEC 27001**, sicurezza delle informazioni, fondamentale considerando la grande quantità di dati aziendali, personali e finanziari gestiti dai Fondi. La protezione di questo patrimonio informativo diventa quindi un elemento centrale della credibilità istituzionale. Tale standard rafforza la dimensione di governance, attraverso la gestione dei rischi.
- 3 | **PAS 24000**, dedicata alla responsabilità sociale e alla gestione delle relazioni di lavoro, definisce i requisiti per un Sistema di Gestione Sociale (Sms) delle organizzazioni, finalizzato a garantire prestazioni elevate, con attenzione ai diritti dei lavoratori. Questo standard presidia la dimensione sociale, promuovendo il benessere organizzativo.
- 4 | **UNI/PdR 125**, relativa alla parità di genere, affronta un tema profondamente culturale e organizzativo, sul quale il Ministero del Lavoro pone molta attenzione: l'inclusione nei luoghi di lavoro. Attraverso un sistema di indicatori e Kpi, lo standard valuta diversi aspetti della vita organizzativa, dalla governance alle politiche HR, dall'equità retributiva alla conciliazione vita-lavoro. Questo standard presidia la dimensione sociale, promuovendo l'inclusione.
- 5 | **ISO 37001**, sistema di gestione anticorruzione, fondamentale in contesti in cui vengono gestite risorse pubbliche e private e in cui è necessario garantire integrità e tracciabilità delle decisioni. Tale standard rafforza ulteriormente la governance, introducendo sistemi strutturati di prevenzione dei rischi corruttivi.



Alessandra Di Giovanni, consulente aziendale e responsabile commerciale di **Kuhn srl**

Gli standard individuati, nel loro insieme, contribuiscono a costruire un modello di governance integrato e strutturato. La capacità di dimostrare come vengono gestite le risorse e come sono governati i processi diventa un elemento centrale per la credibilità istituzionale. Le certificazioni diventano strumenti concreti di accountability organizzativa. Il valore più innovativo delle nuove Linee Guida risiede proprio nell'evoluzione culturale che introducono, il che rappresenta un passaggio significativo verso una nuova generazione di Fondi Interprofessionali. 



* **Dalila Melis**, laureata in sociologia, è responsabile dell'area Comunicazione e Sviluppo di **Fondolavoro**. È stata consulente per il Ministero del Lavoro, occupandosi del coordinamento di progetti complessi finanziati da Fondi SIE e di vigilanza sui Fondi interprofessionali.

Formare per crescere

Il Gruppo RTS costruisce un modello integrato di formazione finanziata che mette al centro imprese, competenze e relazioni.

di Cleopatra Gatti

Un ecosistema in continua evoluzione, costruito intorno alle competenze e pensato per accompagnare le imprese nello sviluppo organizzativo. È questa la filosofia che guida il Gruppo RTS, network di enti di formazione e consulenza, attivo su scala nazionale, specializzato nell'accrescimento delle competenze del personale dipendente e nei processi di sviluppo aziendale.

Il Gruppo riunisce realtà differenti, alcune direttamente collegate sul piano finanziario e organizzativo, altre legate da accordi di partenariato e da una visione comune. Un sistema che oggi coinvolge oltre 30mila imprese e più di 150mila lavoratori, e che negli ultimi anni ha progettato e realizzato migliaia di percorsi formativi: dai corsi obbligatori sulla sicurezza alla formazione linguistica, dall'informatica al marketing, dal team building alle soft skill. A raccontare metodo, visione e prospettive è **Vittorio Basso Ricci**, fondatore e direttore generale del Gruppo RTS, e coordinatore negli anni di differenti società di formazione finanziata. *"Il nostro obiettivo" spiega "è favorire la crescita continua di un sistema, fatto di persone e imprese, mettendo la formazione al servizio dello sviluppo reale delle organizzazioni".*



Vittorio Basso Ricci, direttore generale di Gruppo RTS

Vicini alle aziende in ogni fase

Al centro del modello RTS un approccio integrato che consente di seguire l'intero ciclo della formazione finanziata: si parte con la promozione degli strumenti e l'analisi dei fabbisogni aziendali e si arriva alla progettazione e alla presentazione del piano formativo.

"Siamo in grado di gestire tutte le fasi del processo", sottolinea Basso Ricci, "dalla progettazione all'erogazione, fino alla rendicontazione finale, identificando la docenza più qualificata e la metodologia più efficace: aula, formazione a distanza sincrona o asincrona, team building, coaching e training on-the-job". Un aspetto centrale è la gestione autonoma dei costi: *"Questo consente alle imprese di beneficiare della formazione finanziata a costo zero, fatta eccezione per i costi salariali del personale in aula. Un vantaggio concreto che rende la formazione accessibile anche alle realtà più piccole".*

Personalizzazione e tecnologia

La capacità di adattarsi alle esigenze dei clienti è uno degli elementi distintivi del Gruppo RTS.

Le soluzioni sono pensate per qualsiasi tipologia di azienda, dalla micro e piccola impresa alle grandi organizzazioni strutturate, e coprono numerosi settori: trasporti, horeca, logistica, servizi, elettronica industriale, turismo. *"Non offriamo pacchetti standard, anche se disponiamo ovviamente di un nutrito catalogo corsi. Preferiamo progetti personalizzabili sulla base delle reali esigenze delle aziende. È questo che ci permette di lavorare trasversalmente su più comparti industriali".* A supporto di questo modello organizzativo c'è **Nelson**, il software di gestione dei processi formativi progettato e sviluppato internamente dal Gruppo RTS su tecnologia Microsoft Power Apps. *"È uno strumento innovativo, semplice da usare e costantemente aggiornato, che risponde alle esigenze dell'ente indipendentemente dal fondo ed è utilizzato dal nostro personale fin dal primo contatto con il cliente"* spiega **Chiara Malla**, socia e responsabile dell'area formazione. A completare l'ecosistema digitale, un

sistema di lavoro basato su Microsoft SharePoint, che ha reso possibile una collaborazione organizzata ed efficiente tra le diverse realtà del network.

I Fondi e la formazione finanziata

Come network specializzato nella formazione finanziata, il Gruppo RTS opera principalmente attraverso gli avvisi di **Formazienda** e di **Fondolavoro**, ma è in grado di affiancare le imprese anche nella gestione di piani finanziati con altri Fondi. *“Per noi è fondamentale rispettare le scelte delle aziende”* spiega **Stefano Sesini**, direttore operativo del Gruppo. *“Per questo supportiamo la definizione, gestione e rendicontazione delle attività formative anche con altri Fondi”*. Il Gruppo collabora fattivamente anche con **Fonarcom**, **Fondimpresa** e **Fondo Conoscenza**.

Non solo formazione

L'attività del Gruppo RTS non si esaurisce nella formazione finanziata.

Il network offre un supporto completo per l'accesso al **Fondo Nuove Competenze**, seguendo le imprese dalla progettazione dei corsi all'erogazione, fino alla rendicontazione. Importante anche il lavoro svolto a fianco di aziende e Consulenti del Lavoro per l'attivazione dei percorsi formativi per apprendisti: dalla redazione del piano di formazione individuale e del libretto formativo, alla gestione dei corsi in aula e all'attestazione delle competenze. A questo si affiancano i servizi di bilateralità offerti tramite **Ebiten** ed **Ebitop**, che spaziano dalla salute e sicurezza alla certificazione dei contratti di lavoro, dall'apprendistato ai servizi di welfare, fino al supporto alle aziende in materia di Dvr, asseverazioni e rimborsi per visite mediche e Rls territoriale.

Consulenti e Festival del Lavoro

Il rapporto con i Consulenti del Lavoro rappresenta un altro pilastro del modello RTS.

“Collaboriamo da anni con centinaia di studi professionali”, racconta Basso Ricci *“e sempre più spesso stipuliamo convenzioni con gli Ordini provinciali per supportarli nell'organizzazione di eventi e convegni validi ai fini dei crediti formativi”*. Alla formazione si affianca una forte attenzione alla comunicazione. *“Credo molto in una comunicazione ben fatta, digitale e cartacea, capace di creare valore”*, sottolinea il fondatore, citando strumenti come la rivista **Forme**, il Crm basato su Zoho e le newsletter dedicate ad aziende, HR e Consulenti del Lavoro. In questo contesto si inserisce anche la costante



Una riunione del team di Gruppo RTS

partecipazione al **Festival del Lavoro**, appuntamento centrale per il networking del settore. *“Per noi è un momento fondamentale di incontro e confronto”* conclude Basso Ricci. *“Parteciperemo all'edizione romana del Festival del Lavoro con un nostro stand, dove attendiamo gli ospiti con un omaggio 'estivo', e organizzeremo anche quest'anno un intervento di formazione emozionale con l'amico Enrico Bertolino, dal titolo 'Il futuro non è più quello di una volta'. Perché il nostro lavoro continua, anche quando gli altri vanno in vacanza”*. **F**

LA FORMAZIONE EMOZIONALE CON BERTOLINO E GRUPPO RTS



Venerdì 22 maggio, dalle 15.00 alle 16.00, presso l'Auditorium del Centro Congressi La Nuvola, il comico e formatore **Enrico Bertolino** accompagnerà gli ospiti in un'ora di “formazione emozionale” organizzata da **Gruppo RTS** per capire dove ci sta portando il cambiamento e come possiamo affrontarlo “restando umani” e “senza perdere il senso dell'umorismo”.

A lezione di People Management

*Che cosa significa, oggi, insegnare a gestire persone e organizzazioni?
Lo abbiamo chiesto a **Rachel Beaujolin**, docente del dipartimento
**People & Organizations della Neoma Business School con esperienza
ventennale nelle risorse umane e nelle relazioni industriali.***

di Virna Bottarelli

Neoma Business School è un prestigioso istituto francese con sedi a Reims, Rouen e Parigi che accoglie studenti da tutto il mondo e ha partnership con atenei italiani come il Politecnico di Milano, l'Università Bocconi e l'Università di Bologna.

In occasione della presentazione del nuovo Campus di Reims, lo scorso dicembre, abbiamo incontrato **Rachel Beaujolin**, docente del dipartimento People & Organizations della business school. *“Sono arrivata alla Neoma Business School nel 2002; era un periodo in cui le business school francesi dovevano intraprendere la svolta della ricerca, sia in termini di competenze dei docenti, che di dinamiche di pubblicazione e integrazione della ricerca nella pedagogia”*, ha raccontato a Forme la docente. Approfitando della sua esperienza pluriennale nella sfera della gestione HR, le abbiamo chiesto che cosa significa insegnare a gestire le persone e le organizzazioni in un'epoca di grandi trasformazioni come quella odierna. Ne è uscita un'intervista ricca di spunti di riflessione.

Iniziamo con una domanda personale: come si è appassionata al tema delle risorse umane e come è approdata alla Neoma Business School?

Avevo seguito una doppia formazione in Management e Sociologia delle organizzazioni, ma era la questione del lavoro e della gestione dell'occupazione che mi interessava di più. Eravamo negli anni Novanta, le ristrutturazioni si susseguivano, con la conseguente perdita di posti di lavoro, anche in aziende che avevano investito molto nelle loro “risorse umane” e in quelle che, per alcuni, erano in buona salute economica e finanziaria. Faticavo

a capire, così ho scritto una tesi sui processi decisionali in materia di licenziamenti, mentre lavoravo nel campo della consulenza in relazioni sociali. La mia motivazione è sempre stata sostenere le innovazioni con iniziative che cercano di conciliarne gli aspetti economici e sociali.

Nel 2021 ha curato il volume “Le grandi correnti nella gestione delle risorse umane”. Può sintetizzare quali sono queste correnti?

In questo volume collettivo, curato insieme a **Ewan Oiry**, abbiamo proposto una riflessione su una domanda chiave: come pensare oggi la gestione delle risorse umane, sia come teoria che come pratica, in un'ottica sistemica? Abbiamo invitato i nostri colleghi a presentare le correnti fondanti (provenienti da psicologia, sociologia, economia, antropologia e altre discipline) di questa materia relativamente recente e multidisciplinare che è la gestione delle risorse umane. Successivamente, abbiamo chiesto loro di approfondire le correnti che sostengono alcune delle tematiche centrali della gestione HR: la formazione, le carriere, le relazioni sociali, la salute sul lavoro, la parità professionale, la flessibilità, la retribuzione. Infine, abbiamo voluto dare spazio a tematiche emergenti che invitano a riflettere, se non addirittura a ripensare, sia le pratiche che le teorie della gestione delle risorse umane: ad esempio, l'approccio territorializzato, le nuove forme di organizzazione e di occupazione, il lavoro stesso e le sue trasformazioni. Sarebbe quindi più corretto parlare di una grande diversità di correnti che fondano e alimentano le teorie e le pratiche della gestione delle risorse umane, e che possono essere mobilitate in modo flessibile a seconda delle domande che ci si pone, dei problemi da risolvere o delle sfide da affrontare.

Oggi c'è un dibattito tra diversi modi di concepire la gestione delle risorse umane o c'è un pensiero dominante?

C'è effettivamente un dibattito tra diverse concezioni e, alla fine, una di queste domina. Due temi mi sembrano particolarmente vivaci: il primo è quello sui modelli di gestione HR. Riguarda i modelli come delineati nei primi anni Novanta da **Julienne Brabet**. Il modello strumentale postula l'esistenza di una convergenza di interessi e questioni all'interno delle organizzazioni, con la gestione HR che si riferisce a una serie di attività (valutazione, formazione, remunerazione, ecc.). Il modello di arbitraggio manageriale, al contrario, considera l'esistenza di divergenze intrinseche tra gli interessi e le sfide dei diversi attori dell'organizzazione, richiedendo una circolazione di decisioni e conoscenze tra strategia e gestione delle risorse umane, in una concezione contingente delle situazioni. Il modello di gestione delle contraddizioni, invece, postula l'esistenza di contraddizioni fondamentali tra la logica della performance e la logica del lavoro, richiedendo approcci alla sperimentazione sociale, progetti negoziati provvisoriamente, a sostegno delle negoziazioni, della mediazione e anche margini di manovra lasciati agli attori. Il modello strumentale può essere considerato dominante: nei libri di testo e nelle pratiche, tuttavia, il dibattito tra i tre modelli rimane acceso e non si spegne mai del tutto.

Ha accennato anche a un secondo dibattito: su cosa verte quest'ultimo?

Un secondo dibattito riguarda l'epistemologia della gestione HR e oppone due registri: un'epistemologia del comportamento e un'epistemologia del lavoro reale. Come il modello strumentale, quella del comportamento si basa su un approccio comportamentale al funzionamento organizzativo, che considera i comportamenti prevedibili e standardizzabili, portando a un tentativo di ridurre l'incertezza insita nel comportamento umano e di promuovere processi, statuti e protocolli standardizzati. Al contrario, l'epistemologia del lavoro reale riconosce la variabilità intrinseca, persino l'incertezza, degli individui sul lavoro e delle organizzazioni, osservando il fatto che il lavoro sfugge sempre agli standard. Questo porta quindi a una concezione di organizzazione e condizioni di lavoro tali da supportare l'attività lavorativa individuale e collettiva. Queste prospettive sono intrinsecamente opposte, impossibili da combinare. L'epistemologia del comportamento rimane in gran parte dominante, ma l'epistemologia del lavoro reale emerge regolarmente nei dibattiti: tanto prevale l'incertezza e tanto si esauriscono le ricette preconfezionate.

Parlando di lavoro reale, quali sono i cambiamenti che hanno interessato il mondo del lavoro e la gestione HR dagli anni Novanta a oggi?

Gli ultimi decenni sono stati segnati da un aumento dell'individualizzazione delle relazioni lavorative (talvolta a scapito delle dinamiche collettive), da una svolta problematica nelle questioni di salute sul lavoro (in particolare con l'aumento dei "rischi psico-sociali"), mentre le preoccupazioni relative alla responsabilità sociale, all'inclusione e alla sostenibilità del lavoro sono gradualmente diventate istituzionalizzate. Si configura così un panorama che può sembrare paradossale, ma che è molto reale: maggiore attenzione agli individui, alle persone, all'etica della responsabilità e, allo stesso tempo, più manifestazioni di sofferenza sul lavoro, perdita di significato e individualizzazione. Le aziende stanno attraversando trasformazioni permanenti, molteplici riorganizzazioni, nella ricerca dell'organizzazione ideale in termini di agilità, performance, flessibilità. Allo stesso tempo, molte aziende sono sempre più strutturate da processi e procedure, che spesso sembrano congelati. Tutti questi aspetti rendono particolarmente complessa la gestione delle risorse umane.

Di conseguenza, come è cambiato l'approccio alla materia "persone e organizzazioni" negli anni?

Si sta delineando una proposta di rinnovamento della disciplina e della sua pratica, che ci invita a prendere le distanze da una concezione di buone pratiche universali e decontestualizzate. Questo approccio "critico", inserito in una prospettiva etica e umana, porta a proporre modalità per progettare pratiche di gestioni HR sostenibili, in situazioni lavorative concrete, con i loro fattori di contingenza. Si basa su una decostruzione dei modi in cui le norme sono create, o addirittura della normalità, per indagare il lavoro reale, le relazioni di scambio sul lavoro e le condizioni in cui l'attività è svolta.

Diversità, uguaglianza e responsabilità sociale sono temi che oggi ispirano la sua attività di docente. Ci può fare un esempio di come queste tematiche entrano nei vostri programmi?

In un corso intitolato "*Gestione sostenibile delle risorse umane e innovazioni organizzative*" faccio lavorare gli studenti su temi come la qualità della vita sul lavoro, discriminazione e inclusione, o innovazioni sociali e organizzative, invitandoli a esplorare situazioni concrete per adottare un approccio alla gestione delle risorse umane a supporto di un'epistemologia del lavoro. Nel corso delle sessioni, lavoriamo sulle modalità e le questioni delle pratiche di gestione HR che supportano tre componenti es-

Corsi di Alta Formazione Universitaria

Un'offerta formativa completa, pensata per chi opera ogni giorno nel mondo del lavoro e HR.

CFU + CFP

100% online



La patente a crediti nei cantieri temporanei o mobili: regolazione giuridica e management nel pubblico e nel privato



Esperto/a in HRM e Servizi per l'impiego



La somministrazione di lavoro: profili normativi e contrattuali e problematiche applicative



Specialista in strumenti e finanza a sostegno delle politiche attive del lavoro

*Scopri tutti i corsi su
unieticpmi.it*



senziali: autonomia sul lavoro, riconoscimento e partecipazione dei lavoratori. Ciò implica anche lavorare su varie metodologie che ci permettano di accedere a una comprensione della realtà e, di conseguenza, di co-costruire le condizioni per possibili adattamenti o addirittura trasformazioni. Lavoriamo sull'esplicitazione, sugli spazi di discussione sul lavoro, sulle forme di gestione partecipativa o sulle dinamiche del dialogo professionale e sociale.

Un altro tema che oggi incombe è la gestione del cambiamento organizzativo: come si insegna a gestire il cambiamento?

Il cambiamento organizzativo è stato una delle costanti nella gestione delle risorse umane negli ultimi decenni. Per molto tempo, il suo insegnamento si è basato su modelli predefiniti e su approcci psico-sociali, come il modello della curva del lutto e il modello della resistenza al cambiamento. Imparare a cambiare, a trasformare l'organizzazione, a trasformarsi sé stessi, è soprattutto una questione di dinamiche di apprendimento individuali, collettive e organizzative. Pertanto, penso che per insegnare la gestione del cambiamento si debbano mettere gli studenti in una situazione di apprendimento esperienziale, sia individuale sia collettivo, per sviluppare la capacità di apprendere in situazioni e ideare modi per coinvolgere altri protagonisti nella progettazione e nell'implementazione di nuove pratiche o anche nuove forme di organizzazione. Questo presuppone e implica che lavorino sulla base di situazioni reali, autentiche, esperienze professionali o associative, che saranno spiegate, analizzate e condivise.

La risposta a questa domanda immagino sia complessa, ma provando a fare una sintesi, quali caratteristiche e competenze dovrebbe avere oggi un buon responsabile HR?

Per essere il più sintetica possibile, mi riferirei agli approcci pragmatici per suggerire che, prima di tutto, un responsabile delle risorse umane che sostiene le dinamiche di trasformazione degli individui e delle organizzazioni, in modo da trovare compromessi soddisfacenti, anche se sempre un po' provvisori, tenendo conto dei campi di tensione che attraversano le organizzazioni e le società, deve basarsi su competenze e metodi che gli consentano di condurre indagini, confrontare punti di vista, oggettivare le situazioni, comprenderne la complessità anche quando non sono evidenti. Condurre indagini, in gruppo, con gli attori dell'organizzazione, come modo per co-costruire. E questo richiede un metodo.

Chiudiamo con un'altra domanda personale: qual è l'aspetto della sua professione di docente che la gratifica di più oggi?

Dal mio punto di vista, insegnare significa animare le forme di produzione, diffusione e circolazione della conoscenza, nella sua pluralità e complessità. In altre parole, si tratta di sviluppare dinamiche di apprendimento, con l'obiettivo di una possibile trasformazione degli individui, nelle loro carriere, con il loro libero arbitrio, secondo le loro motivazioni intrinseche e le loro passioni. Pertanto, i momenti di soddisfazione e piacere sono quelli in cui posso osservare come gli studenti rendono proprie le riflessioni che abbiamo condiviso per realizzare iniziative e tradurle nei loro progetti. Ad esempio, l'anno scorso, studenti dell'associazione **Cheer Up** (supporto ai giovani adulti che affrontano il cancro) hanno organizzato una conferenza partecipativa sul tema dell'equilibrio tra lavoro e cancro, basata sui metodi e principi d'azione che avevamo discusso in classe. E così facendo, hanno creato una nuova opportunità per condividere e creare conoscenze su un tema importante e delicato da affrontare. **F**

Chi è Rachel Beaujolin

Già consulente per le Relazioni Industriali, dal 1993 al 2000, e consulente scientifico per la ricerca presso il Ministero del Lavoro francese, dal 2000 al 2002, **Rachel Beaujolin** è docente di management e risorse umane dal 2002. Ha conseguito il dottorato di ricerca in Scienze della Gestione Aziendale (Ecole Polytechnique) nel 1999 e l'abilitazione alla supervisione della ricerca (IEA Paris - Sorbonne) nel 2006. I suoi principali ambiti di ricerca sono le trasformazioni organizzative e la gestione del lavoro, le relazioni industriali, l'apprendimento collettivo e le dinamiche di apprendimento esperienziale. Dal suo arrivo alla **Neoma Business School** è stata responsabile dello sviluppo della ricerca, responsabile del dipartimento Persone e Organizzazioni e direttrice del **Campus di Reims**.



L'algoritmo della crescita

*AI, green e capitale umano: il **Rapporto di Monitoraggio Valutativo 2025** certifica il “sorpasso” delle imprese che investono nelle **competenze**.*

di Barbara Pigoli

Non è solo formazione, ma politica industriale a tutti gli effetti. È questo il messaggio che arriva da “Competenze che trasformano”, l'evento con cui Fondimpresa e Inapp hanno presentato a fine marzo, all'Auditorium dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, il **Rapporto di Monitoraggio Valutativo 2025**.

Il documento analizza l'impatto dei percorsi formativi finanziati dal Fondo, misurando gli effetti sia sulla crescita professionale dei lavoratori sia sui processi organizzativi delle imprese. L'Italia che emerge da queste analisi è un Paese che, per affrontare la doppia transizione digitale e green, sceglie di investire in modo sistematico sulle persone, riconoscendo il capitale umano come l'elemento che rende possibile ogni innovazione.

Formazione continua: il pilastro della doppia transizione

In un'economia che corre alla velocità dell'Intelligenza Artificiale, la formazione continua diventa la leva attraverso cui le imprese italiane si preparano al futuro. L'Indagine **Rola**, condotta su un campione di circa 8.000 lavoratori all'anno rappresentativi di una platea complessiva di 300.000 persone formate, mostra come il valore attribuito ai percorsi finanziati da Fondimpresa sia molto elevato. Oltre il 92% dei lavoratori esprime infatti una valutazione estremamente positiva, riconoscendo ai corsi la capacità di rispondere in modo concreto alle sfide quotidiane in azienda. Più del 90% segnala cambiamenti reali nelle proprie attività lavorative dopo la formazione, e l'effetto si riverbera anche sull'impresa nel

suo complesso: l'82% dei partecipanti ha osservato trasformazioni organizzative, mentre quasi un lavoratore su due ha visto evolvere le proprie mansioni. Questi dati mostrano come la formazione non si limiti ad aggiornare competenze tecniche, ma intervenga nella ridefinizione di ruoli, processi e modelli organizzativi. È un elemento strutturale di sviluppo, non un adempimento accessorio.

L'IA entra nelle fabbriche (e nelle competenze)

Il Rapporto evidenzia un altro fenomeno significativo: il ruolo crescente dell'Intelligenza Artificiale all'interno dei percorsi formativi.

Nel 2024, il 55,5% dei lavoratori formati da **Fondimpresa** ha partecipato a corsi che includevano contenuti sull'AI. Un dato destinato ad aumentare grazie alla nuova convenzione tra **Inapp** e **Fondimpresa**, che permetterà di ampliare e approfondire ulteriormente questo filone. La diffusione dell'AI non riguarda soltanto le grandi imprese. Una quota rilevante dei partecipanti proviene da aziende con meno di 50 dipendenti, un elemento cruciale in un Paese come l'Italia, caratterizzato da un tessuto produttivo composto prevalentemente da Pmi. Le applicazioni più frequenti delle tecnologie intelligenti riguardano l'elaborazione dei testi e la sicurezza sul lavoro, ambiti in cui il livello medio di conoscenza dichiarato dai lavoratori è rispettivamente di 4,3 e 3,8 punti su una scala da uno a dieci. Si tratta di competenze ancora iniziali, ma che la formazione finanziata da Fondimpresa può ulteriormente rafforzare, aprendo la strada a un uso più consapevole e diffuso delle nuove tecnologie.

Tecnologia e formazione per generare produttività

Le analisi econometriche contenute nel Rapporto confermano che la formazione, soprattutto quella legata alle tecnologie digitali, produce effetti misurabili e profondi.

I lavoratori che partecipano a corsi sull'Intelligenza Artificiale hanno una probabilità maggiore di svolgere attività diverse rispetto al passato, registrando un incremento del 4,8%, e una possibilità più alta di vedere ridefinite le proprie mansioni, con un incremento del 5,4%. Anche a livello aziendale l'impatto è evidente: la probabilità di osservare cambiamenti organizzativi sale del 7,9%. Questi effetti non si limitano al presente, ma influenzano anche i percorsi di carriera. Tra il 2021 e il 2024, i lavoratori formati sulle tecnologie hanno avuto maggiori opportunità di ricoprire nuovi ruoli e funzioni di coordinamento, con un vantaggio che si mantiene stabile nel tempo. È la prova che la tecnologia non genera produttività se non accompagnata da un investimento coerente nelle competenze, che ne consente un utilizzo pieno e strategico.

Una strategia industriale centrata sulle persone

Secondo **Natale Forlani**, presidente dell'Inapp, i risultati dell'indagine rivelano tre tendenze decisive: la crescita della produttività generata dalla convergenza tra investimenti tecnologici e formazione, il miglioramento delle condizioni di lavoro e delle dinamiche salariali, e il ruolo centrale dei Fondi interprofessionali nell'orientare i fabbisogni professionali e nel validare gli esiti dei percorsi formativi. Si tratta, secondo Forlani, di indicazioni essenziali per rendere più efficaci le politiche attive del lavoro, attraverso un coinvolgimento strutturato delle parti sociali. Il presidente di Fondimpresa, **Aurelio Regina**, sottolinea che il nuovo scenario rende evidente un cambio di regole. Le imprese che integrano sostenibilità ambientale e innovazione digitale mostrano un vantaggio competitivo misurabile, superiore a undici punti percentuali. Fondimpresa, spiega Regina, non si limita a gestire risorse: contribuisce alla costruzione dell'infrastruttura immateriale del Paese. È dai casi di eccellenza, continua, che emerge la lezione più importante: l'AI e la transizione ecologica possono essere governate solo se le persone restano al centro della strategia industriale.

Il futuro dell'industria nasce nelle aule

Il Rapporto 2025 conferma che la partita della produttività italiana si gioca nei luoghi della formazione e nei laboratori aziendali. Innovazione e crescita non dipendono dalla tecnologia in quanto tale, ma dalla capacità delle imprese di dotare i lavoratori delle competenze necessarie per governarla. Se esiste un algoritmo della crescita, il lavoro congiunto di Fondimpresa e Inapp mostra che la formula è chiara: innovazione più competenze genera competitività. Tutto il resto è visione industriale che guarda al futuro. **F**



Un momento del convegno "Competenze che trasformano" organizzato a fine marzo da Inapp e Fondimpresa



Alta formazione che funziona

Percorsi universitari su relazioni industriali, sostenibilità e Intelligenza Artificiale progettati da UniEticPmi per ridurre il divario tra sapere accademico e bisogni concreti delle imprese, con una didattica online flessibile, inclusiva e orientata all'operatività di chi già lavora.

di Cleopatra Gatti

UniEticPmi costruisce percorsi di Alta Formazione universitaria orientati a tre assi tematici: relazioni industriali e lavoro, sostenibilità e Intelligenza Artificiale, con l'obiettivo di ridurre la distanza tra solidità accademica e utilità professionale.

La logica è quella di rispondere a un mismatch strutturale tra competenze disponibili e fabbisogni reali delle imprese con percorsi fruibili on-line in modalità prevalentemente asincrona, apertura anche a chi non proviene da un iter universitario tradizionale e un'impostazione che prova a rendere l'aggiornamento compatibile con i tempi, spesso compressi, di chi già lavora.

Dalle relazioni industriali all'AI

Nei corsi dedicati alle relazioni industriali e al lavoro, il posizionamento di **UniEticPmi** emerge in modo nitido. Il corso di Alta Formazione *“La somministrazione di lavoro: profili normativi e contrattuali e problematiche applicative”*, si rivolge a neolaureati, professionisti, consulenti, manager e imprenditori che intendono governare con maggiore precisione uno degli istituti più utilizzati del mercato del lavoro contemporaneo, ma anche tra i più esposti a errori interpretativi e slittamenti applicativi. Il baricentro, qui, non è la mera esegesi normativa. Il valore del percorso sta piuttosto nella traduzione della complessità regolatoria in competenza di gestio-

ne: conoscere le regole, certo, ma soprattutto saperle far funzionare dentro organizzazioni reali, dove il contratto non è un esercizio teorico bensì una leva che incide su compliance, flessibilità, sicurezza, costo del lavoro e tenuta delle relazioni industriali. Nello stesso solco si inserisce il corso di Alta Formazione *“La patente a crediti nei cantieri temporanei o mobili: regolazione giuridica e management nel pubblico e nel privato”*, sviluppato in collaborazione con l’**Università Telematica degli Studi Iul**. Il tema, in questo caso, è tutt’altro che accessorio: il decreto ministeriale 18 settembre 2024 n. 132, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 20 settembre 2024, ha regolamentato le modalità di domanda per il conseguimento della patente per imprese e lavoratori autonomi operanti nei cantieri temporanei o mobili, con entrata in vigore dal 1° ottobre 2024. L’offerta nell’area delle relazioni industriali e del lavoro comprende anche: La conciliazione delle controversie di lavoro in sede sindacale; Esperto/a in sistema di identificazione, valutazione e certificazione delle competenze; Esperto/a in Hrm e servizi per l’impiego; Specialista nella normativa italiana ed europea delle politiche attive del lavoro; L’ispezione del lavoro; La gestione della parità di genere nei luoghi di lavoro: norme, procedure gestionali e certificazioni; Specialista in strumenti e finanza a sostegno delle politiche attive del lavoro; Ccnl applicabile e trattamento dei lavoratori nell’appalto e nel subappalto pubblico e privato; La certificazione dei contratti di lavoro come strumento atto a prevenire il contenzioso giudiziario e a dare certezza ai rapporti di lavoro; Le forme legittime di esternalizzazione: appalto, somministrazione, distacco; Le forme atipiche nel contratto di lavoro subordinato.

Sul versante dell’Intelligenza Artificiale, l’offerta si costruisce attorno alla compliance dell’AI Act europeo e all’analisi dei dati, con percorsi calibrati su profili diversi per ruolo e livello di responsabilità: Data-Driven-Decisions and Business Intelligence; uso dei sistemi di Intelligenza Artificiale, gestione delle risorse umane e relazioni sindacali; AI Act Implementation: approcci tecnici e compliance per Data Practitioners; Technical Mastery of AI Act: tecnologie e compliance per esperti tecnologici; Managing AI Compliance: strategie e processi operativi dell’Ai Act per Middle Manager; Strategic Leadership in AI Compliance: l’AI Act europeo per dirigenti e decision maker.

I Master universitari

Accanto ai corsi di Alta Formazione, UniEticPmi propone tre Master universitari di I livello: Politiche attive del lavoro, in collaborazione con l’**Università**

degli Studi Guglielmo Marconi; Sustainability Management, sviluppato con l’Università Telematica degli Studi Iul e la **Pontificia Facoltà “Auxilium”**; AI & Big Data for Smart Organizations, dedicato all’Intelligenza Artificiale e all’analisi dei dati applicata ai contesti organizzativi. Tutta l’offerta è fruibile in modalità 100% a distanza.

“In UniEticPmi il primo vero punto di forza non sta solo nell’erogare percorsi di alta formazione che trasmettono competenze, ma nella continuità del dopo. Accompagniamo professionisti e consulenti del lavoro anche oltre la formazione, attraverso una community attiva, webinar periodici di aggiornamento e le attività del nostro centro di ricerca, con l’obiettivo di garantire un confronto costante e strumenti sempre aggiornati. Un ecosistema che mette in connessione competenze, persone e opportunità, trasformando l’alta formazione in un percorso dinamico e continuo, capace di supportare concretamente consulenti del lavoro e imprese nelle sfide del presente e del futuro” dichiara **Alessandra Andaloro**, membro del CdA di UniEticPmi. Il punto è tutto qui, rendere l’offerta formativa pertinente, mirata e capace di tradursi in operatività. È su questo crinale che UniEticPmi si posiziona, costruendo un’infrastruttura di competenze che ambisce a connettere università, lavoro e impresa in modo non dichiarativo, ma funzionale. **F**



Alessandra Andaloro, membro del CdA di UniEticPmi



EdTech, l'Italia accelera

Il Rapporto 2026 dell'Osservatorio Proxima fotografa anche in Italia un settore ormai industriale: 2,7 miliardi di fatturato, 11mila addetti, start-up orientate al B2B e costruite sull'AI. Il "corporate learning" guida la domanda, mentre l'Europa rafforza il proprio ruolo.

di Laura Reggiani

L'EdTech italiano non è più una promessa da osservare a distanza, ma un'industria con numeri ormai stabilizzati e identità chiara. Il Rapporto EdTech 2026 dell'Osservatorio Proxima, promosso dal Gruppo Enzima12 e presentato alla Camera dei Deputati a fine marzo, restituisce la fotografia di un settore che ha assunto dimensioni rilevanti: 2,7 miliardi di euro di fatturato complessivo e un totale di 11.000 addetti. A colpire è anche la crescita degli investimenti privati, che nel 2024 hanno raggiunto i 74 milioni di euro, segnando un incremento del 174% rispetto all'anno precedente. "In Italia il mercato risponde", ha spiegato Alberto Oddenino, presidente dell'Osservatorio Proxima, sottolineando come l'afflusso di capitali sia la prova concreta della maturità raggiunta.

Il rapporto si fonda su un lavoro di mappatura esteso, che in due anni ha identificato 388 start-up italiane attive nel settore. Una base dati che permette di capire non solo la distribuzione geografica, ma soprattutto la direzione verso cui il mercato si sta muovendo.

La domanda arriva dalle imprese

Uno dei segnali più nitidi emersi dal rapporto riguarda l'origine della domanda. Se in passato l'EdTech appariva legato alla scuola e alle logiche dell'istruzione pubblica, oggi il motore del mercato è il mondo delle imprese.

Il 68% delle start-up mappa, infatti, il proprio modello di business sul B2B. La crescita del corporate

learning, dei programmi di reskilling e degli strumenti integrati con le funzioni HR sta ridisegnando l'identità stessa dell'EdTech italiano, che trova nelle aziende il suo principale interlocutore. La composizione dell'offerta conferma questa evoluzione. Le soluzioni basate sull'intelligenza artificiale, come i sistemi di tutoring adattivo e le piattaforme di generazione automatica dei contenuti, rappresentano la quota più significativa del mercato e ammontano al 45% del totale analizzato. Seguono i servizi dedicati alla valutazione delle competenze e al recruiting, e poi quelli centrati sulla cybersecurity, sulle soft skill e sul microlearning. Nell'area early stage, la tendenza si acuisce ulteriormente: il 60% delle start-up nasce già integrando l'AI generativa come architettura di base.

Servono infrastrutture, non funzionalità

L'ingresso nell'era dell'AI sta ridefinendo non solo i prodotti, ma anche la filosofia progettuale. È una transizione che richiede una visione più strutturata, come sottolinea **Fabrizio Gallante**, Managing Partner di **Enzima12**. *“Nel mercato dell'AI vince chi costruisce infrastrutture, non chi aggiunge funzionalità”*, afferma. Le applicazioni che si limitano a incorporare una feature rischiano di essere superate da un semplice aggiornamento dei grandi player. Al contrario, le piattaforme che governano processi, dati e metriche in modo nativo costruiscono un vantaggio che non può essere sostituito con un prompt. In altre parole: conta l'ossatura, non l'effetto speciale.

La geografia dell'innovazione

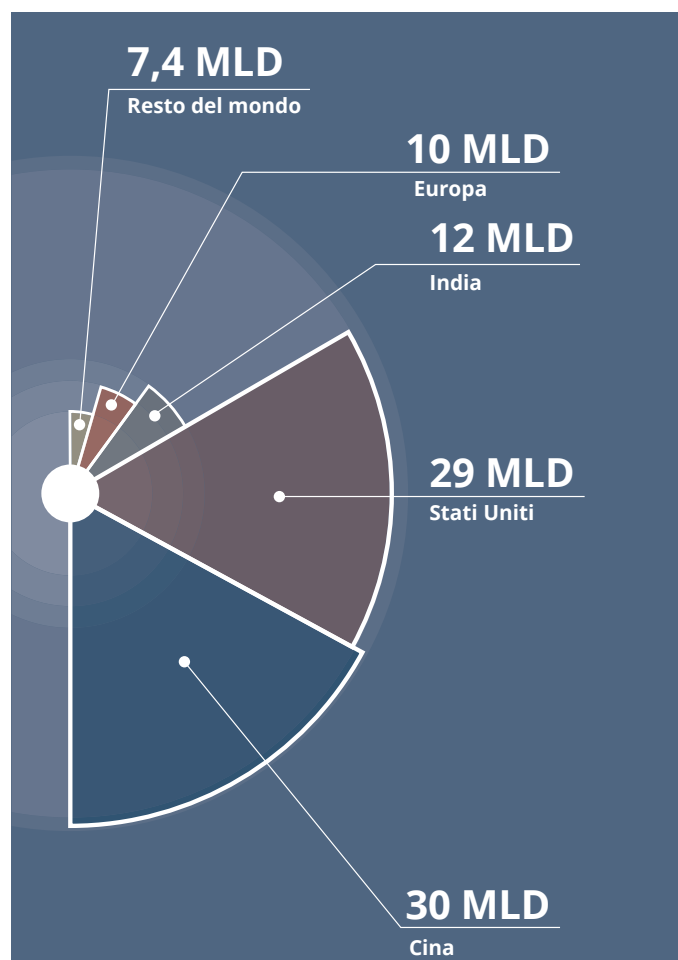
La distribuzione territoriale resta concentrata intorno ai principali hub. Milano conserva il ruolo dominante, seguita da Roma e Torino, che insieme raccolgono oltre la metà dell'ecosistema nazionale. Tuttavia, osservando da vicino lo stadio di sviluppo delle start-up, emergono i primi segnali di riequilibrio. Nell'early stage, infatti, la quota rappresentata dai tre poli scende sensibilmente, lasciando intravedere un allargamento della base creativa verso Sud e Isole, che nel segmento più giovane del campione passano da poco più del 12% a oltre il 21%. Per **Piercamillo Falasca**, coordinatore dell'Osservatorio Proxima, si tratta di un segnale importante ma non ancora risolutivo. *“Vedere buone idee EdTech nascere e crescere anche fuori dai centri tradizionali è certamente positivo. Ma nascere è la parte semplice. La*

vera sfida arriva dopo, quando bisogna trovare clienti, costruire un mercato, rendersi sostenibili. È su questo che le politiche pubbliche devono concentrarsi”.

Un ecosistema ancora polarizzato

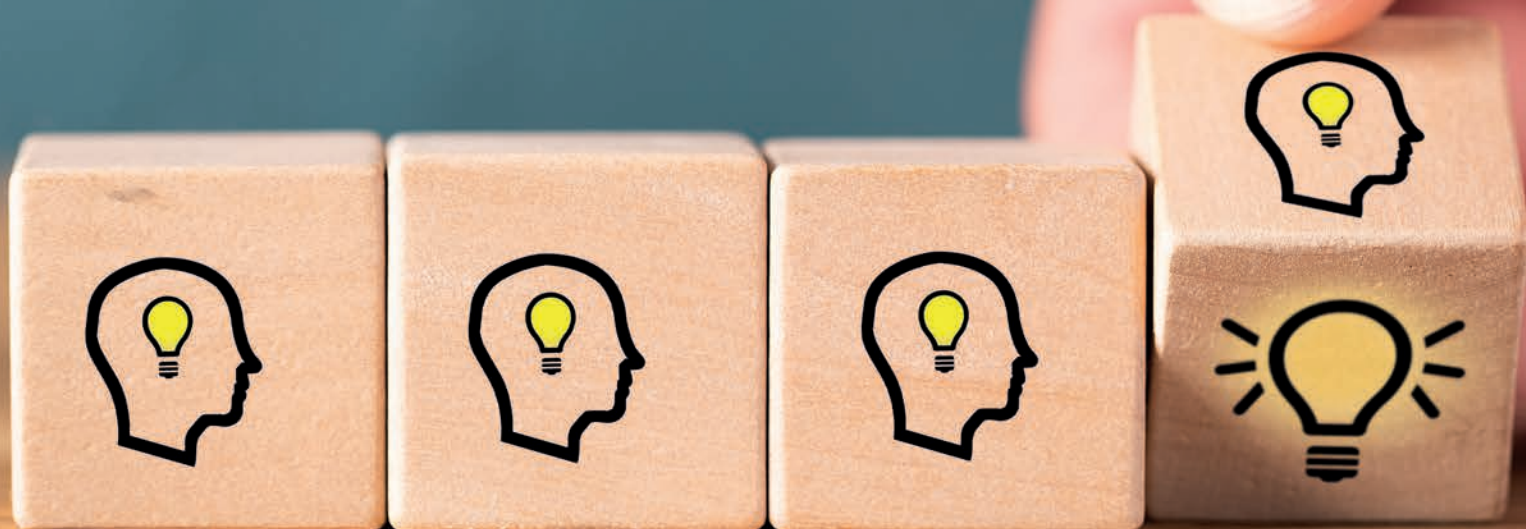
Pur in un contesto di crescita, la struttura dell'ecosistema italiano rimane fortemente polarizzata.

Quasi quattro start-up su dieci si trovano in fase early stage, mentre il 43% ha già validato un prodotto e una su cinque è in fase di consolidamento. Ciò che colpisce maggiormente è la distanza economica tra i due estremi: la quasi totalità delle realtà più giovani non supera i 50.000 euro di ricavi annui o si trova ancora in fase prerevenue; allo stesso tempo, una minoranza più matura riesce a superare il mezzo milione di euro di fatturato, e quasi la metà dei top performer oltrepassa il milione. L'impressione è quella di un settore che cresce, ma non in modo omogeneo.



La spesa mondiale in ambito education nel 2025 (in miliardi di dollari, fonte: HoloniQ)

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

Molte start-up sono ancora in fase sperimentale, concentrate più sulla costruzione del prodotto che sul mercato, mentre poche realtà iniziano a scalare in senso industriale.

Il nodo strutturale delle competenze digitali

La crescita dell'EdTech italiano convive con un limite strutturale: il livello complessivo delle competenze digitali nel Paese.

Meno della metà degli italiani tra i 16 e i 74 anni (45,9%) possiede competenze digitali di base. Il mondo delle imprese non se la passa meglio: nel 2025 solo il 16,4% avrà adottato soluzioni di intelligenza artificiale in maniera strutturale, contro una media europea che si avvicina al 20%. Questo ritardo rischia di frenare la piena adozione delle soluzioni che il mercato sta producendo e impone un investimento continuo sulla formazione, non solo tecnologica ma anche organizzativa e culturale.

Uno scenario globale diventato industriale

Il Rapporto Proxima inserisce la fotografia italiana in un contesto globale che ha ormai abbandonato la logica emergenziale del periodo post-pandemico.

L'EdTech internazionale è infatti entrato in una fase più industriale, in cui contano la misurabilità dei risultati, l'integrazione con i processi aziendali e la capacità di garantire trasparenza e sicurezza. Gli investimenti globali confermano questa tendenza: nel 2024 hanno raggiunto i 2,4 miliardi di dollari e nel 2025 saliranno a 2,6 miliardi, in un mercato che complessivamente supera i 400 miliardi di spesa per strumenti digitali destinati all'educazione. A trainare è il "corporate learning", che rappresenta ormai quasi i due terzi del settore, con gli Stati Uniti come mercato di riferimento, grazie agli oltre 102 miliardi di dollari investiti annualmente dalle imprese in formazione, di cui 16 miliardi destinati esclusivamente alle tecnologie (+23% anno su anno).

L'Europa si rafforza grazie alle regole

Mentre il mercato globale cresce, l'Europa conquista una posizione sempre più rilevante. Tra il 2021 e il 2024 la sua quota negli investimenti globali EdTech è passata dal 12% al 33%.

Non si tratta di un'accelerazione legata alla velocità, ma alla credibilità: le imprese europee acquistano soluzioni digitali quando sono misurabili, interoperabili e conformi ai criteri di trasparenza, sicurezza e supervisione richiesti dalle normative. L'entrata in vigore dell'AI Act e la piena applicazione della direttiva NIS2, recepita in Italia a fine 2024, stanno rafforzando questa dinamica, trasformando la compliance da obbligo a fattore competitivo. Alla luce di questi elementi, il presidente Alberto Oddenino sintetizza così il percorso che attende l'Italia: *"Il Pnrr ha portato infrastrutture e dotazioni nelle scuole, ma la partita ora si gioca altrove: sulle competenze delle persone, sulla governance dei dati e sulla capacità reale delle imprese di usare la tecnologia in modo strutturale"*. Nel 2026, conclude il rapporto, il vero vantaggio dell'EdTech europeo non sarà più soltanto tecnologico. Sarà la capacità di costruire prodotti misurabili, interoperabili, auditabili e sicuri. In una parola: maturi. **F**

I NUMERI DELL'EDTECH

- **MERCATO ITALIA**
2,7 miliardi di euro di investimenti
11.000 addetti sul territorio nazionale
- **INVESTIMENTI**
74 milioni di euro raccolti nel 2024
Crescita del 174% rispetto al 2023
- **START-UP CENSITE**
388 realtà individuate negli ultimi 24 mesi
Dinamiche di maturità: early stage 37%
- prodotto validato 43% - crescita consolidata 20%
- **RICAVI**
Il 90% dell'early stage sotto i 50.000 euro
Il 15% supera i 500.000 euro
Tra i top performer, quasi metà oltre 1 milione
- **TECNOLOGIA**
Il 45% dei prodotti è AI-powered
Il 60% delle nuove start-up nasce GenAI-native
- **DOMANDA**
Il 68% del mercato è B2B
Le imprese guidano l'adozione di EdTech
- **GEOGRAFIA**
Milano, Roma e Torino concentrano il 56,3%
Nell'early stage scendono al 43,2%
Sud e Isole salgono al 21,3%
- **SCENARIO GLOBALE**
Oltre 400 miliardi di dollari di spesa mondiale
Europa in crescita: dal 12% al 33%



Obiettivo competenze

*Dal problema del lavoro al problema delle competenze “adatte”:
il cambio di scenario del lavoro italiano e le prospettive future.*

di Romano Benini

In questi mesi i numeri e le tendenze del lavoro italiano ci segnalano allo stesso tempo delle opportunità importanti, che derivano dall'aumento della domanda delle imprese, e delle difficoltà da affrontare.

Il dato di fondo che emerge, la tendenza di riferimento di questi e dei prossimi anni cambia strutturalmente il tema del lavoro italiano: in Italia il problema del lavoro non è e non sarà più la mancanza di occupazione, ma soprattutto la carenza di competenze. Si tratta di un cambiamento storico che va affrontato con politiche e strumenti adatti, in buona parte diversi da quelli che sono stati usati negli anni scorsi per contrastare la disoccupazione. Sui media e nella politica il dibattito sembra a volte fermo ai condizionamenti del passato. Circolano ancora nello storytelling mediatico termini, come disoccupazione e precarietà, che non colgono i cambiamenti che sono intervenuti in questi anni e soprattutto le reali questioni da affrontare. La corretta rappresentazione della realtà da parte dei media e della politica è un tema importante, perché per affrontare i cambiamenti bisogna per prima cosa saperli riconoscere e comprendere. Una valutazione corretta del mercato del lavoro si definisce in ragione delle tendenze consolidate, in particolare quelle che si determinano nell'arco di un triennio.

In questo senso la tendenza generale, i mega trend, del mercato del lavoro e della formazione in Italia mostra una prospettiva di sicuro interesse, anche per la valutazione dell'impatto delle politiche promosse e per gli interventi da definire e rafforzare per i prossimi anni. Andiamo a vedere cosa ci dicono i dati medi annuali nell'evoluzione delle principali voci del mercato del lavoro, delle competenze e delle condizioni sociali ed economiche dal 2022 ad oggi in Italia (dati **Istat**, **Eurostat**, **Trading Economics**).

Occupati e disoccupati

Il periodo 2022-2025 ha comportato una significativa crescita sul piano occupazionale, con un aumento netto di un milione di occupati, arrivati a 24.117mila unità come dato medio del 2025, che determina dal punto di vista della percentuale del tasso di occupazione un aumento dal 60,1 al 62,5%. Il dato dell'occupazione femminile ha un incremento ancora maggiore, passando da 9.749.000 a 10.266.000 donne occupate, ossia dal 51,1 al 53,8 di tasso di occupazione. È invece stazionario nel triennio il numero di giovani occupati, anche per via del contestuale significativo aumento dei giovani im-

INDICATORE	SITUAZIONE 2022	SITUAZIONE 2025
Partecipazione adulti alla formazione	35,5%	42,2% (stima)
Partecipazione alla formazione nelle ultime 4 settimane	9,5%	12%
Persone coinvolte in Gol	< 1 milione	> 4 milioni
Competenze digitali di base erogate da Gol	43,1%	73%
Abbandono scolastico	11,5%	9,8%
Laureati età 25-64	19-20%	23-25%
Occupati con titolo terziario	83%	85,4%

Competenze a confronto: 2022 vs 2025
(fonte dati Istat e Inapp)

pegnati in percorsi di studio (che aumentano tra il 2022 e il 2025 di ben 350mila unità). Il dato della disoccupazione considera le persone che non lavorano e che sono disponibili al lavoro e sono attivamente impegnate in percorsi di ricerca, formazione e accompagnamento al lavoro. Nel periodo tra il 2022 e il 2025 è stato promosso dal Ministero del Lavoro e dalle regioni il programma nazionale **Gol**, che ha determinato effetti significativi e contribuito a migliorare le politiche di attivazione. Il tasso di disoccupazione è nello stesso periodo calato dall'8,1% della media del 2022 al 6,1% della media del 2025 (con cali trimestrali fino al 5,3% all'inizio del 2026), con una diminuzione netta del numero dei disoccupati da 2.027.489 a 1.575.612 unità. È importante il calo delle donne disoccupate, che passano da 1.005.485 a 744.534, ossia dal 9,4% al 6,8%, anche in questo caso con un recupero maggiore di quello maschile. Interessante l'effetto delle politiche di attivazione sui giovani, in quanto il tasso di disoccupazione giovanile diminuisce in modo netto e passa dal 18% al 14,4%, che equivale a circa 160mila giovani disoccupati in meno nel triennio. Va segnalato che sia il tasso di disoccupazione generale sia quello maschile e giovanile nel 2025 sono scesi al di sotto della equivalente media europea, mentre quello femminile si sta attestando ai valori medi dell'area Euro.

Popolazione inattiva e forza lavoro "potenziale"

Il miglioramento della capacità dei servizi e delle politiche attive di accompagnare al lavoro i disoccupati e l'andamento della domanda di lavoro hanno determinato effetti sulla popolazione inattiva, con una diminuzione tra il 2022 e il 2025 di 500mila unità, con il tasso che scende dal 34,5% al 33,3%.

Il dato degli inattivi comprende condizioni diverse e, per almeno i due terzi, riguarda persone inattive che non sono disponibili alla ricerca di lavoro. Queste condizioni sono in questi anni aumentate, per esempio con l'aumento delle persone inattive per motivi di studio (che sono circa un terzo), ma anche di coloro che scelgono di non lavorare per motivi personali o familiari (un fenomeno in crescita anche in altre nazioni come gli Stati Uniti). In Italia abbiamo inoltre ancora un numero piuttosto consistente di persone inattive in età da lavoro (under 64) perché sono pensionate (sono ben 1.526.000). Se consideriamo invece la "forza lavoro potenziale", ossia le persone inattive, disposte a lavorare ma che non ricercano attivamente il lavoro, questo numero (i cosiddetti "scoraggiati") è diminuito nel triennio in modo significativo, passando da più di un milione di unità nella media 2022 al 751mila unità nella media 2025.

ANNO	TASSO DI DIFFICOLTÀ REPERIMENTO (MEDIA)	SETTORI "TOP MISMATCH"
2023	45,1%	Ict, Legno-Arredo, Meccatronica
2024	48,4%	Edilizia (effetto Pnrr), Metalmeccanica, Sanità
2025	47,2%	AI & Data Science, Logistica avanzata, Turismo
2026	46,8%	Specialisti Green, Infermieri, Operai specializzati

Tendenze difficoltà di reperimento a confronto per settore
(fonte dati Istat e Inapp)

Dispersione scolastica e Neet

Il trend dell'abbandono scolastico esplicito (ragazzi tra i 18 e i 24 anni senza diploma superiore o che hanno interrotto la formazione) si conferma in costante calo. Nel 2022 il dato si attestava all'11,5%, scendendo nel 2023 al 10,5% e proseguendo la flessione nel 2024 fino a raggiungere il 9,8%, mentre il dato del 2025 è il 9,4%.

Grazie a questa evoluzione positiva, l'Italia ha superato il dato richiesto dal Pnrr del 10% e si sta progressivamente avvicinando al target fissato dall'Unione Europea del 9% per il 2030. Se il dato medio è in netto miglioramento, vanno considerate tuttavia le questioni del divario geografico e di genere (l'abbandono è generalmente maschile) e soprattutto il problema dei giovani nati all'estero, molto più esposti alla dispersione. I dati più recenti segnano un importante e sensibile miglioramento del dato dei Neet. Focalizzandosi sulla fascia 15-34 anni, l'Istat certifica che il tasso di Neet nel secondo trimestre del 2024 era del 16,7%. Esattamente un anno dopo, nel secondo trimestre del 2025, si registra una discesa significativa al 14,5% (un calo di 2,2 punti percentuali). Questo miglioramento ha interessato entrambe le componenti di genere e tutte le macroaree, sebbene il Mezzogiorno sconti ancora un'incidenza della condizione di Neet più che doppia rispetto alle regioni del Nord. Il calo del dato medio dei Neet è passato dal 19% del 2022 al 13,3% del 2025 per gli under 29 e dal 20% al 14,5% per gli under 34. I dati del 2026 confermano la tendenza ad una costante diminuzione.

Divario occupazionale: Nord e Sud, uomini e donne

Il dualismo economico tra Nord e Sud è la ferita storica del lavoro italiano, ma in questi anni si è avviata una interessante inversione di tendenza.

Nel 2022, il divario tra il tasso di occupazione del Nord (circa 69,4%) e quello del Mezzogiorno (circa 45,4%) era di 24 punti. Nel 2025-2026, il gap si è ridotto attestandosi intorno ai 18-19 punti. Il Mezzogiorno ha registrato tassi di crescita dell'occupazione superiori a quelli del Nord in termini percentuali, trainato soprattutto dai settori edilizio (fino al 2024) e turistico. È soprattutto significativo segnalare il calo del divario che è intervenuto per i lavoratori qualificati (laureati): qui la distanza Nord-Sud è scesa a circa 11 punti. Tra il 2023 e il 2025, il mercato del lavoro è stato fortemente trainato dalla crescita dell'occupazione

femminile, che è arrivata al 54% nel 2025. Questo ha determinato una leggera diminuzione anche del divario occupazionale con gli uomini, passato dal 19% al 17%. Resta tuttavia maggiore la presenza di part-time involontario che riguarda ben il 13% delle occupate, contro una percentuale maschile ferma al 5% e che determina effetti sul divario salariale. In questo ultimo triennio, tuttavia, il divario di genere tra uomini e donne si è azzerato nell'istruzione e formazione, le donne si laureano di più e hanno voti più alti e questo fattore può contribuire nel tempo a superare un ritardo occupazionale che ha motivazioni anche culturali e sociali, soprattutto nel Mezzogiorno.

Persone a rischio di povertà o esclusione sociale

L'incidenza dell'indicatore del rischio di povertà (indice Arope) segna nel 2025 un'inversione di tendenza positiva: la percentuale di italiani a rischio di povertà o esclusione sociale è scesa al 22,6%.

Una discesa continua dal 24,4% del 2022, che rappresenta un fenomeno importante in un Paese che ha ancora un alto tasso di povertà assoluta (derivante soprattutto dalla condizione degli immigrati: un povero assoluto su tre in Italia è cittadino straniero). Questo parametro risente positivamente degli incrementi registrati sia nei tassi occupazionali sia nel reddito reale disponibile medio delle famiglie, aumentato da 36mila euro nel 2022 a più di 40mila euro per famiglia nel 2025. Le fasce più colpite dal rischio povertà restano le famiglie monogenitoriali, i nuclei con più di tre figli e i single. Il dato del miglioramento italiano va collegato al contestuale peggioramento dell'indice delle persone a rischio di povertà intervenuto in paesi considerati virtuosi come la Spagna e la Germania.

Effetti redistributivi delle politiche pubbliche

Nel passaggio tra il 2024 e il 2025 (anche a fronte dell'entrata in vigore della Legge di Bilancio e dei nuovi bonus fiscali per redditi inferiori a 20.000 euro in sostituzione dei tagli al cuneo) le politiche di prelievo e trasferimento hanno operato un robusto ruolo redistributivo.

Istat segnala che nel 2025 il rapporto che confronta l'ammontare di reddito percepito dal 20% più ricco e il 20% più povero delle famiglie italiane è sceso a 5,1, marcando un miglioramento rispetto a quota 5,5 toccata nel 2023. Inoltre, le politiche pubbliche riducono

la disuguaglianza in misura marcata nel Mezzogiorno, abbattendo la disuguaglianza pre-intervento pubblico di oltre 17 punti percentuali.

Salari reali

È possibile dividere il periodo 2022-2026 in tre fasi.

1 - Il Crollo (2022 - 2023) | Lo shock inflattivo - In questo biennio, l'Italia ha registrato una delle cadute dei salari reali più brusche tra i paesi Ocse. Inflazione record: l'impennata dei prezzi (8,1% nel 2022 e 5,7% nel 2023) ha agito come una "tassa occulta". Ritardo contrattuale: poiché i contratti collettivi in Italia vengono rinnovati con scadenze pluriennali, i salari nominali sono rimasti bloccati mentre i prezzi volavano. Il risultato: alla fine del 2023, la perdita di potere d'acquisto reale per un lavoratore medio era stimata tra il -7% e il -10% rispetto al 2021.

2 - La Stabilizzazione (2024) | Il "fermo" della discesa - Nel 2024 l'inflazione è scesa bruscamente (attestandosi intorno all'1%), mentre i primi rinnovi contrattuali significativi hanno iniziato a

produrre effetti. Ripresa nominale: le retribuzioni contrattuali hanno iniziato a crescere a ritmi superiori all'inflazione per la prima volta dopo tre anni. Effetto "Cuneo Fiscale": il taglio dei contributi previdenziali (confermato dal governo) ha sostenuto il netto in busta paga, mitigando la percezione del calo per i redditi medio-bassi.

3 - Il Recupero (2025 - 2026) | Entrati nel 2026, la tendenza è di un lento recupero. Con un'inflazione prevista intorno all'1,5-1,7% e una crescita dei salari contrattuali stimata sopra il 3%, il gap si sta accorciando e il ritorno ai valori reali del 2021 è previsto entro il 2027. Il settore manifatturiero è tra i più dinamici grazie alla contrattazione di secondo livello. A febbraio 2026, l'indice dei salari nominali del settore manifatturiero ha raggiunto il massimo storico assoluto.

La partecipazione alla formazione

L'Italia nel 2022 registrava un tasso di partecipazione degli adulti (25-64 anni) alle attività formative del 35,7%, contro una media UE del 46,6%.

Eravamo al 21° posto in Europa. Il target fissato dal

GLI STRUMENTI DA PREDISPORRE (E POTENZIARE)

Per gestire questa prospettiva servono politiche e strumenti sistemici, in grado di riconoscere in modo predittivo la domanda di competenze, orientare e formare i giovani e chi è in cerca di lavoro, e anche di estendere l'attivazione al lavoro alle persone disponibili, ma che non lo ricercano attivamente. È utile saper riconoscere le politiche e gli strumenti che in questi anni hanno mostrato risultati interessanti in questa direzione, soprattutto nei prossimi mesi in cui il programma Gol è destinato a completare la sua funzione e in cui i decisori politici sono chiamati a disegnare nuove politiche pubbliche per il lavoro.

- **Istruzione Tecnica Superiore (ITS Academy) |** Con la riforma completata tra il 2024 e il 2025, gli ITS garantiscono un tasso di occupazione post-diploma superiore all'85%. Bisogna porsi l'obiettivo di raddoppiare gli iscritti e collocare questi percorsi, come in Germania, nell'ambito del sistema terziario.
- **Formazione on-the-job |** Sia per la formazione dei giovani sia per l'accompagnamento al lavoro dei disoccupati uno strumento chiave è la formazione on-the-job finanziata, dove l'impresa forma

direttamente il lavoratore sul proprio fabbisogno. È stata una delle chiavi del salto di qualità del programma Gol.

- **AI-Powered matching |** È necessario integrare l'Intelligenza Artificiale nei Servizi per l'Impiego. Esistono oggi algoritmi capaci di mappare non solo i titoli di studio, ma le micro-competenze (soft skill e abilità tecniche specifiche) per suggerire percorsi di riqualificazione rapidi (6-12 settimane). In questa prospettiva il ruolo della piattaforma nazionale Siisl per promuovere e governare l'IA nelle politiche attive, nella formazione e nella ricerca e selezione del personale diventa fondamentale come ambiente tecnologico di riferimento.
- **Orientamento precoce |** L'orientamento non deve iniziare a 18 anni, ma almeno quattro anni prima. Strumenti predittivi del mercato del lavoro territoriale come il Sistema Informativo Excelsior di Unioncamere devono entrare stabilmente nelle scuole medie per mostrare ai ragazzi (e ai genitori) dove si creerà valore e occupazione nei prossimi dieci anni.

Consiglio Europeo è per il 2030 del 47% di adulti in percorsi di formazione continua. I dati di monitoraggio del 2025 mostrano un avvicinamento a questa soglia (siamo arrivati ad una percentuale intorno al 41-42%), grazie soprattutto ai percorsi di formazione obbligatoria e legati ai bonus per le imprese. In ogni caso, l'aumento dell'apprendimento continuo e della partecipazione alle iniziative di formazione delle competenze e di adeguamento all'evoluzione digitale non appare ancora sufficiente nel sistema delle piccole e medie imprese, pur nel miglioramento in corso.

L'inversione di rotta, ora mancano le competenze

Il periodo tra il 2022 e il 2025 ha determinato una significativa inversione di rotta negli indicatori principali del mercato del lavoro, con un incremento occupazionale che ha causato un miglioramento del reddito medio delle famiglie e una inversione di tendenza nei divari territoriali.

L'andamento del mercato del lavoro si sta accompagnando ad un miglioramento del dato delle competenze, della formazione dei lavoratori e dell'inclusione sociale. Restano ancora da risolvere alcuni problemi derivanti anche da ritardi storici e culturali, che riguardano per esempio il divario di genere, l'inclusione delle fasce più deboli del mercato del lavoro e in generale il miglioramento della competitività di alcune aree del paese e dei salari mediani, in particolare nei settori a minore valore aggiunto. Questo sforzo implica la definizione di azioni di sistema tra Stato e regioni e di politiche integrate. Nonché una più stretta connessione tra le politiche di welfare, di conciliazione e del lavoro e le corrispondenti misure di intervento sui territori. In ogni caso assistiamo in questi anni ad una inversione di rotta rispetto alle caratteristiche della domanda e offerta di lavoro che coinvolge la maggior parte dei territori e delle imprese italiane. Al tempo stesso appare evidente la differenza in termini di opportunità non solo tra le aree, ma anche tra i settori economici in ragione della capacità di generare valore aggiunto e di esprimere una domanda di lavoro qualificato, che impatta sui salari e sulle stesse condizioni del lavoro in modo significativo. Il cambio di scenario deriva dal fatto che in questi anni la maggior parte delle province italiane è scesa sotto la soglia del tasso di disoccupazione del 5%, segnalando una inversione del paradigma del mercato del lavoro italiano. Quando il tasso di disoccupazione scende sotto una certa soglia (individuata tra il 4% e il 5% a seconda del Paese), l'economia entra in una zona dove il problema non è più

la “mancanza di lavoro”, ma la “mancanza di lavoratori adatti”. Sotto il 5%, la maggior parte delle persone rimaste disoccupate appartiene alle seguenti categorie:

- **Disoccupazione Frizionale** | Persone che hanno appena lasciato un lavoro e ne stanno cercando un altro (un passaggio fisiologico, in Italia sono costantemente intorno ai 650mila i disoccupati inattivi in quanto sono in attesa del risultato del colloquio).
- **Disoccupazione Strutturale** | Persone le cui competenze non corrispondono più a quelle richieste dal mercato (ad esempio un operaio specializzato in una tecnologia obsoleta quando il mercato cerca esperti di IA o transizione energetica).

In questo scenario, le aziende hanno posizioni aperte ma non riescono a coprirle, e questo fenomeno blocca l'espansione della produzione e limita la crescita economica. Su 107 province totali, quelle che si trovano sotto la soglia del 5% sono circa 70. La distribuzione riflette la spaccatura geografica, ma con un Centro-Nord quasi totalmente libero dalla disoccupazione di massa.

- **Il blocco del Nord (47 province)** | Praticamente l'intero Nord Italia (Piemonte, Lombardia, Veneto, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Liguria ed Emilia-Romagna) è sotto il 4-5%. Molte province, come Bolzano, Mantova, Bergamo e Vicenza, viaggiano addirittura sotto il 3%.

- **Il Centro (22 province)** | La quasi totalità delle province di Toscana, Marche e Umbria è scesa sotto il 5%. Anche nel Lazio, molte province hanno raggiunto questo obiettivo, con la sola area metropolitana di Roma che oscilla talvolta leggermente sopra per motivi fisiologici.

- **Le eccezioni del Sud** | Sebbene anche il Sud sia migliorato, la maggior parte delle province in Campania, Calabria, Sicilia e Sardegna resta sopra la soglia del 5% (spesso tra l'8% e il 10%), ed è proprio questo blocco a mantenere la media nazionale al 5,3% (aprile 2026).

Il peso della difficoltà di reperimento delle competenze

In Italia con un tasso di disoccupazione che è sceso ai minimi storici il “mismatch”, il disallineamento tra domanda e offerta di competenze rimane alto.

Unioncamere segnala che quasi il 47% delle assunzioni previste nel 2026 è considerato difficile dalle imprese per mancanza di profili idonei. Negli ultimi tre anni, la difficoltà di reperimento (il cosiddetto skill shortage) ha seguito una curva di crescita ripida, per poi stabilizzarsi su livelli critici. Il mismatch italiano

non è certo una questione di “giovani svogliati”. Le cause sono profonde e richiedono misure strutturali e di sistema:

- **Inverno demografico** | La popolazione attiva diminuisce. Ci sono meno giovani che entrano nel mercato del lavoro rispetto a quanti ne escono per pensionamento.
- **Transizione digitale e “Twin Transition”** | L'intelligenza artificiale e la decarbonizzazione hanno creato una domanda di competenze (Prompt Engineering, Carbon Accounting, ecc.) che il sistema scolastico tradizionale non riesce a produrre con la stessa velocità della tecnologia.
- **Sovra-istruzione** | Circa il 25% dei laureati svolge mansioni per cui basterebbe un diploma (dati 2023-2025), segno che l'università e il mercato del lavoro spesso parlano lingue diverse.
- **Fuga di cervelli e salari bassi** | Il mismatch è alimentato anche dalla scarsa attrattività degli stipendi italiani rispetto al resto d'Europa, spingendo i profili più competitivi, come gli Stem, verso l'estero.

Il mismatching nel 2026 non è più una mancanza di lavoratori, ma una mancanza di allineamento. Abbiamo le persone e abbiamo il lavoro, ma usano “sistemi operativi” incompatibili tra loro. Per questo lo sviluppo di strumenti digitali di gestione e promozione del mercato del lavoro e delle politiche attive, come la Piattaforma Siisl del Ministero del Lavoro, costituiscono oggi investimenti fondamentali. Allo stesso modo diventa fondamentale saper intervenire con percorsi adatti e personalizzati sulle condizioni degli inattivi disponibili a lavorare, ma che devono affrontare e rimuovere situazioni di disagio, carichi famigliari gravosi o forti carenze di competenze.

La prospettiva

I numeri del lavoro ci danno informazioni chiare e mostrano una tendenza evidente. Ci stiamo avvicinando alla situazione di Paesi come Germania e Usa, dove il tasso di disoccupazione è rimasto vicino o sotto il 4% e il rallentamento della crescita è dettato più dalla demografia (meno giovani) che dalla mancanza di domanda. Se l'occupazione rallenta perché mancano le competenze, come sta già accadendo, si verificano tre scenari di rischio che vanno affrontati con strumenti adatti (n.d.r.: si veda box nella pagina precedente):

- 1 - Stagnazione** | L'azienda rinuncia a un nuovo progetto o a un nuovo ordine perché non ha lo staff per gestirlo.
- 2 - Automazione forzata** | Le imprese investono massicciamente in IA e robotica per sostituire le figure che non riescono a trovare.
- 3 - Guerra dei talenti** | Aumento della mobilità lavorativa (job hopping) e pressione salariale, che però avvantaggia solo i lavoratori già qualificati, aumentando le disuguaglianze.

Sotto il 5%, il mercato del lavoro non è più un problema di “quantità”, ma di qualità e formazione. Senza politiche attive e formative permanenti (upskilling e reskilling), il basso tasso di disoccupazione diventa un limite fisico alla crescita del Pil invece di un indicatore di benessere. In ogni caso superare la soglia della maggioranza delle province sotto il 5% cambia le priorità del Paese in quanto il problema non è più trovare un impiego, ma il mismatch. Le imprese non riescono a crescere perché non trovano personale qualificato e la crescita del Pil locale dipende quasi esclusivamente dalla produttività o dall'immigrazione - mobilità interna, poiché il bacino di lavoratori locali è esaurito. **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 le sue pubblicazioni più recenti: *Il fattore umano* (Donzelli, 2016), *Lo stile italiano*, *Mutamenti sociali e inclusione attiva* (Eurilink, 2018), *Il posto giusto* (Eurilink, 2020).





Un ponte verso la pensione

La legge annuale sulle Piccole e Medie Imprese introduce il part-time agevolato per favorire il ricambio generazionale e l'accompagnamento alla pensione.

di Laura Ferrari

La legge n. 34/2026 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 68 del 23 marzo 2026, in vigore dal 7 aprile 2026, ha introdotto una misura per favorire la trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a part-time dei lavoratori prossimi alla pensione, con l'obiettivo di incentivare il ricambio generazionale.

L'articolo 6 della Legge annuale sulle Piccole e Medie Imprese introduce una disciplina transitoria, per gli anni 2026 e 2027 limitatamente a un numero massimo complessivo di 1.000 lavoratori. La norma attribuisce al lavoratore dipendente a tempo indeterminato di datori di lavoro privati che occupano fino

a 50 dipendenti la facoltà di trasformare da tempo pieno a tempo parziale il rapporto di lavoro se in possesso di anzianità contributiva precedente al 1° gennaio 1996 e dei requisiti idonei a conseguire, entro il 1° gennaio 2028, l'accesso alla pensione di vecchiaia e anticipata. Come precisato anche nel dossier di documentazione dei Servizi e degli Uffici del Senato della Repubblica e della Camera dei deputati, si fa riferimento a pensioni da liquidarsi quindi con il sistema di calcolo misto o con quello contributivo, se il lavoratore con anzianità ante 1996 ha esercitato la relativa opzione. Il comma 3 precisa che, ai fini della verifica dei requisiti pensionistici, i sog-

getti interessati presentano domanda all'Inps secondo le modalità stabilite dallo stesso Istituto. Relativamente alla percentuale di riduzione del part-time, è stata fissata una forbice ben precisa. I lavoratori in possesso dei suddetti requisiti potranno richiedere infatti la trasformazione del proprio rapporto di lavoro a tempo pieno e indeterminato in un rapporto a tempo parziale, con riduzione dell'orario compresa tra un minimo del 25% e un massimo del 50%, concordando con il datore di lavoro le modalità di svolgimento della prestazione, anche attraverso clausole elastiche o flessibili riferite alla settimana o al mese. Attenzione, perché non è sufficiente il mero accordo tra le parti, ma l'atto deve avere data certa.

Le agevolazioni previste

Per diffondere tale misura, il legislatore ha introdotto diversi incentivi a favore del lavoratore prossimo alla pensione.

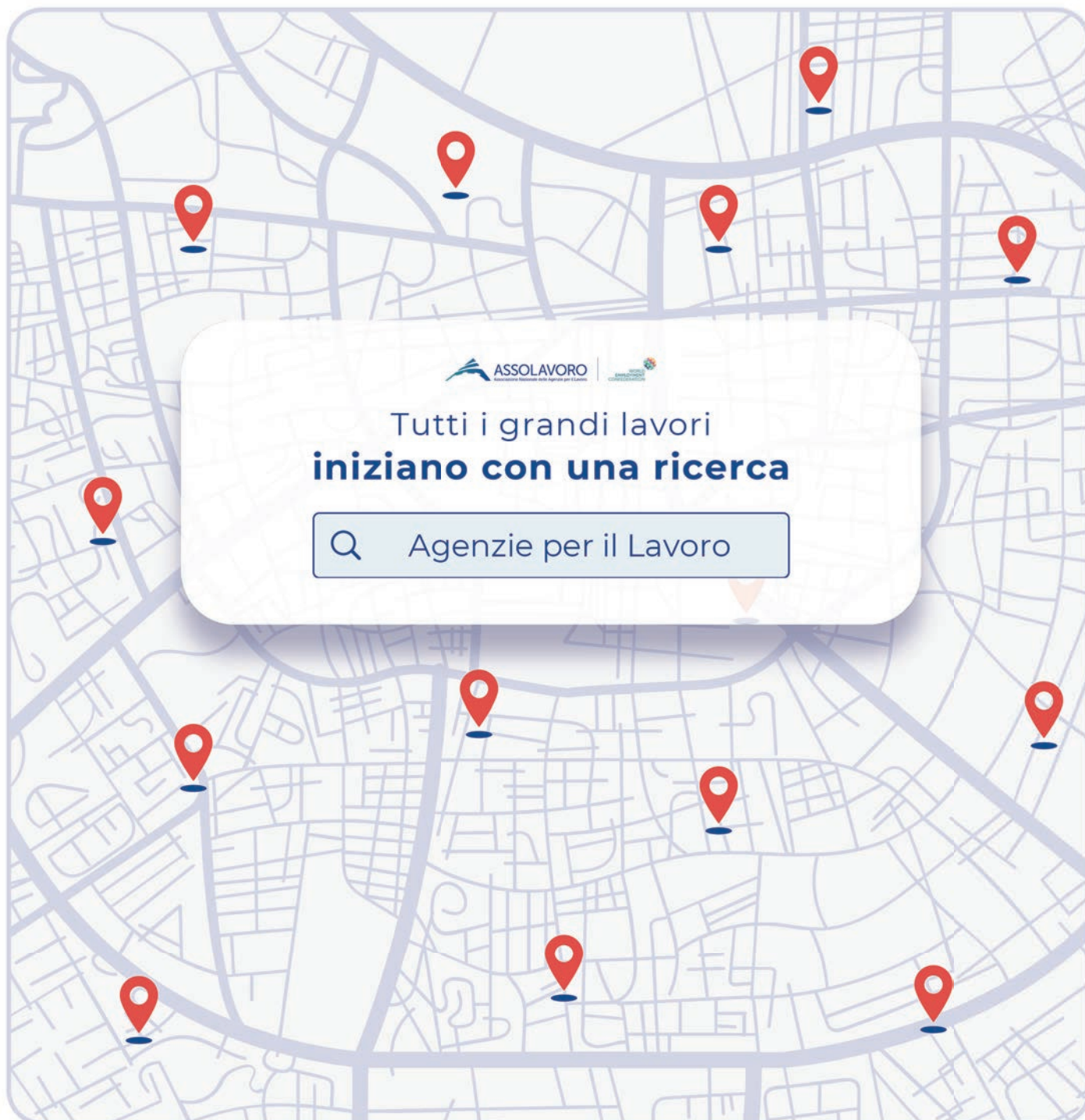
Il lavoratore idoneo avrà diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale ed inoltre potrà beneficiare di un'agevolazione contributiva. Parliamo di un esonero contributivo pari al 100% della quota dei contributi previdenziali per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti a suo carico, in relazione alla retribuzione effettivamente percepita e nel limite massimo di 3.000 euro annui riparametrati su base mensile, con decorrenza dalla data di trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale e fino alla data del 31 dicembre 2027, ovvero alla data effettiva di pensionamento, se anteriore. Resta ferma l'aliquota di computo delle prestazioni pensionistiche. Viene altresì riconosciuta fino alla data del 31 dicembre 2027, ovvero fino alla data effettiva di pensionamento se anteriore, l'integrazione dei versamenti contributivi sino a concorrenza della quota di retribuzione non percepita per effetto della trasformazione del contratto di lavoro. Inoltre, per i periodi di riduzione della prestazione lavorativa, è riconosciuta la contribuzione figurativa commisurata alla retribuzione corrispondente alla prestazione lavorativa non effettuata. Il riconoscimento di tali benefici al lavoratore è ad ogni modo

subordinato alla contestuale assunzione a tempo pieno e indeterminato, anche agevolata, di un lavoratore di età non superiore a 34 anni per ciascun lavoratore interessato dalla riduzione di orario. Questo è l'aspetto centrale della novità normativa, che ne definisce l'obiettivo. La misura è pensata per facilitare il passaggio delle competenze e delle conoscenze da una generazione all'altra, garantendo la continuità operativa e la sostenibilità delle imprese.

Le sfide del mercato del lavoro contemporaneo

L'attuale scenario del mercato del lavoro si confronta con sfide strutturali complesse, determinate dall'invecchiamento della popolazione e dal fenomeno dell'inverno demografico.

Contestualmente alla difficoltà nel reperire professionalità allineate alle esigenze di mercato e nell'attrarre le nuove generazioni, le organizzazioni sono chiamate ad assicurare che il patrimonio di conoscenze e la memoria storica detenuta dal personale di maggiore esperienza siano efficacemente trasferiti ai profili junior. È bene che tale trasferimento avvenga attraverso un processo di passaggio generazionale formalmente strutturato e programmatico. In questa prospettiva, la decisione di trattenere e prolungare l'attività lavorativa di figure strategiche acquisisce una valenza significativa solo se correlata all'inserimento contestuale di nuove risorse. Il tema del ricambio generazionale è destinato a divenire un fattore sempre più strategico e determinante per la sostenibilità aziendale. La gestione del turnover generazionale risulta cruciale, in particolare per le Piccole e Medie Imprese, le quali costituiscono il fulcro del tessuto economico e che spesso incontrano criticità rilevanti nell'assicurare la continuità operativa attraverso il trasferimento delle competenze. L'istituto del part-time incentivato è uno strumento che consente alle nuove generazioni di acquisire conoscenze direttamente dal personale esperto in un contesto operativo e lavorativo reale. È tuttavia essenziale rilevare che l'incentivo de quo rischia di produrre un impatto limitato e poco efficace



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**

se non integrato da un framework organizzativo strutturato e programmatico. Promuovendo un ricambio generazionale gestito, le aziende possono garantire la continuità del business e minimizzare i rischi economici, specialmente per le Pmi, facilitando una transizione fluida e controllata.

Sstrategie e criticità

Un passaggio generazionale ben gestito può aumentare il valore dell'azienda, rendendola più attrattiva per investitori o eventuali acquirenti, ma non solo.

Le aziende che dimostrano di avere una pianificazione solida per il futuro guadagnano fiducia e rispetto nel mercato. I dipendenti tendono a essere più motivati in un ambiente che promuove il ricambio generazionale, contribuendo a una cultura aziendale positiva. I clienti tendono a rimanere fedeli a un'azienda che mostra stabilità e leadership coerente. Il passaggio generazionale consente di mantenere competenze chiave all'interno dell'azienda, evitando la perdita di know-how critico. Analizziamo alcune strategie utili per affrontare efficacemente la staffetta generazionale. Certamente diventa prioritario elaborare un piano di successione chiaro che definisca le fasi del ricambio generazionale e le responsabilità dei soggetti coinvolti. L'investimento in programmi strutturati di formazione e mentoring è cruciale per la trasmissione metodica delle conoscenze. Al-

tro passaggio fondamentale e spesso sottovalutato è l'incentivazione alla condivisione. I dipendenti esperti devono essere attivamente incentivati e sensibilizzati a condividere le proprie conoscenze e competenze. Capita che vi sia resistenza a trasferire le proprie competenze, spesso perché non sono chiare, ai dipendenti coinvolti, le tempistiche e la programmazione nel medio periodo, che l'azienda ha messo in atto per affrontare questa delicata fase. Le richieste di trasferimento delle competenze possono essere vissute come una mera sostituzione priva di gratitudine. Questo passaggio, dall'elevato valore, può avere un forte impatto psicologico; il dipendente senior necessita di sentirsi accompagnato e coinvolto e di avere la percezione di essere protagonista e responsabile di questa delicata fase. Ulteriore aspetto fondamentale per le organizzazioni è quello di effettuare una valutazione delle competenze (o *gap analysis*) necessarie per la sostenibilità futura, confrontandole con quelle attualmente disponibili all'interno del team aziendale. Le organizzazioni che investono proattivamente nel proprio capitale umano, offrendo opportunità di crescita e sviluppo professionale, favoriscono un ambiente lavorativo stimolante, elemento imprescindibile per l'attrazione e la fidelizzazione dei talenti. Gestire efficacemente la staffetta generazionale non solo salvaguarda la continuità aziendale, ma promuove anche un contesto propizio all'innovazione e alla crescita. **F**

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 *"Donne e Lavoro"*. Nel 2021 inizia una collaborazione con Rai 3, partecipando in veste di esperta al programma di approfondimento *"Il Posto Giusto"*. Ai media affianca anche l'attività di convegnistica e di scrittura, collaborando con alcune riviste di settore. Dalla fine del 2025 è presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Bergamo.





Lavorare “smart” ma in sicurezza

*Il datore di lavoro che omette di consegnare l'**informativa sui rischi** ai propri lavoratori agili e al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza commette una **violazione penalmente rilevante**, contestabile in sede ispettiva.*

di Mario Cassaro

La legge 11 marzo 2026, n. 34, meglio nota come legge annuale per le Pmi, introduce una significativa novità nella disciplina della sicurezza sul lavoro agile.

A partire dal 7 aprile 2026, il datore di lavoro che omette di consegnare l'informativa annuale sui rischi ai propri lavoratori agili e all'RLS commette una violazione penalmente rilevante, direttamente contestabile in sede ispettiva.

Per comprendere la portata dell'intervento occorre ricostruire brevemente il quadro previgente. L'obbligo di informativa era già previsto dall'articolo 22, comma 1, della legge n. 81/2017, che impone la consegna annuale di un documento scritto sui rischi generali e specifici connessi alla modalità di prestazione agile. Eppure, nonostante la chiarezza del precetto, la norma restava esterna al perimetro del Testo Unico sulla Sicurezza, senza una specifica disciplina sanzionatoria.

L'integrazione nel Testo Unico

L'articolo 11 della legge n. 34/2026, da un lato, inserisce nell'articolo 3 del D.Lgs. n. 81/2008 un nuovo comma espressamente dedicato al lavoro agile, fissando in via definitiva i contenuti e le modalità dell'obbligo informativo; dall'altro, modifica l'articolo 55, comma 5, lettera c), dello stesso decreto, estendendo il perimetro delle violazioni sanzionate fino a ricomprendere la nuova fattispecie.

La tipizzazione della violazione innesta l'obbligo all'interno del Testo Unico citandolo espressamente nella norma sanzionatoria. Così il legislatore elimina ogni margine di incertezza circa l'applicabilità delle relative conseguenze penali. La scelta riflette la consapevolezza che il lavoro agile presenta caratteristiche strutturalmente diverse da quelle del lavoro svolto nei locali aziendali. Si ricorda, infatti, che la prestazione in modalità agile si esegue anche in ambienti estranei alla disponibilità del datore, con strumenti scelti in larga misura dal lavoratore e in condizioni non standardizzabili. In tale contesto, l'informativa non è semplicemente un adempimento burocratico, ma il principale strumento attraverso cui il datore esercita la propria funzione di garanzia al di fuori della propria sfera organizzativa.

L'informativa tra specificità e aggiornamento

La nuova disposizione, replicando quanto già previsto dalla legge n. 81/2017, dispone che l'informativa deve essere scritta, consegnata

con cadenza almeno annuale al lavoratore e al Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza e deve identificare tanto i rischi generali - comuni a qualsiasi forma di lavoro agile - quanto quelli specifici, connessi alla particolare mansione svolta e al contesto in cui la prestazione viene concretamente erogata. Tra i rischi che il documento non può omettere figurano quelli legati all'utilizzo prolungato di videoterminali, alla postura, all'ergonomia della postazione improvvisata, all'affaticamento visivo e ai disturbi muscolo-scheletrici. Ma l'informativa deve spingersi oltre la dimensione fisica andando a considerare anche i rischi psicosociali connessi all'isolamento lavorativo, alla difficoltà di separare i tempi di vita da quelli di lavoro, all'iperconnessione e alla gestione dello stress derivante dall'assenza di confini spaziali e temporali ben definiti. Non meno rilevanti sono i rischi informatici, legati all'uso di reti domestiche o pubbliche non protette, che possono esporre il lavoratore a minacce digitali con ricadute anche sulla sicurezza complessiva dell'organizzazione.

La ripartizione delle responsabilità

L'informativa non deve limitarsi a descrivere i rischi in astratto, ma deve indicare le misure di prevenzione adottate o raccomandate.

In altre parole, essa non è un mero elenco di pericoli, bensì uno strumento di prevenzione operativa, capace di tradurre l'analisi dei rischi in indicazioni concrete per il lavoratore che opera fuori dalla fabbrica, dall'ufficio o dal cantiere. La nuova disciplina prevede un modello a responsabilità ripartita, nel quale il datore di lavoro deve identificare i rischi e predisporre le misure adeguate. Il lavoratore, dal canto suo, è tenuto ad attuarle nell'ambiente in cui concretamente opera. Lo schema richiama l'articolo 20 del Testo Unico, che pone in capo a ciascun lavoratore un dovere generale di tutela della propria incolumità e di quella altrui, nel rispetto delle istruzioni ricevute. La Corte di Cassazione ha più volte chiarito che gli obblighi informativi datoriali devono avere contenuto specifico e puntuale, non esauren-



La sicurezza non è un dovere. È una responsabilità

Investi oggi in cultura della prevenzione.

La salute e la sicurezza sul lavoro non sono solo un obbligo di legge: sono il fondamento di un'organizzazione solida, efficiente e attenta alle persone. Un ambiente sicuro aumenta la motivazione, riduce i rischi e favorisce la produttività.

SICUR LAB offre corsi di formazione completi e aggiornati, progettati per diffondere la cultura della prevenzione e fornire strumenti concreti a lavoratori e dirigenti. Grazie a docenti qualificati e programmi personalizzati, SICUR LAB accompagna le aziende verso una gestione consapevole e responsabile della sicurezza. Formare il personale significa ridurre incidenti, tutelare la salute dei dipendenti e migliorare l'immagine aziendale. La prevenzione non è solo protezione: è un valore aggiunto che si riflette sulla crescita e sulla competitività. Non lasciare la sicurezza al caso. Scegli di investire nella formazione: perché un lavoratore consapevole è la migliore garanzia di un futuro sicuro per tutti.

SICUR

LAB

Contattaci per informazioni: info@sicurlab-srl.it

Tel: 0521-368348

www.sicurlab-srl.it

Piazza Sante Pincolini 21 43012 Fontanellato (PR)

« LA **NUOVA DISPOSIZIONE** INDICA CHE L'**INFORMATIVA** DEVE ESSERE **SCRITTA, CONSEGNATA CON CADENZA ALMENO ANNUALE AL LAVORATORE E ALL'RLS** E DEVE **IDENTIFICARE I RISCHI GENERALI E QUELLI SPECIFICI, CONNESSI** ALLA PARTICOLARE **MANSIONE SVOLTA** E AL **CONTESTO** IN CUI LA **PRESTAZIONE** VIENE EROGATA »

dosi in formule generiche, poiché solo un'informazione effettiva mette il lavoratore in condizione di conoscere i rischi e di adottare i comportamenti conseguenti.


Le conseguenze penali

Il profilo più dirimpante della riforma è quello sanzionatorio. Per effetto della modifica all'articolo 55 del D.Lgs. n. 81/2008, la violazione dell'obbligo informativo è ora punita con l'arresto da 2 a 4 mesi oppure con l'ammenda da 1.708,61 a 7.403,96 euro. Si tratta della medesima sanzione prevista per la violazione degli obblighi di informazione e formazione di cui agli articoli 36 e 37 del Testo Unico. Una scelta che testimonia la volontà legislativa di equiparare, sul piano della gravità, il deficit informativo nel lavoro agile a quello che si registrerebbe nei luoghi di lavoro ordinari. La natura penale della contravvenzione comporta conseguenze operative rilevanti e la violazione è direttamente contestabile dagli organi di vigilanza in sede ispettiva, con possibilità di attivazione della prescrizione obbligatoria ai sensi del **D.Lgs. n. 758/1994**. Il datore inadempiente ha quindi l'opportunità di regolarizzare la propria posizione entro i termini prescritti, beneficiando

dell'estinzione del reato. Tuttavia, la messa in mora ispettiva è già di per sé un evento dalle significative ricadute reputazionali e organizzative, che le imprese faranno bene ad evitare con una compliance preventiva e strutturata.

Le implicazioni per le imprese

Sul piano operativo, l'entrata in vigore della nuova disciplina impone una revisione tempestiva delle pratiche interne.

Non è sufficiente recuperare un documento predisposto oppure un *fac-simile* e consegnarlo con una firma. Occorre che l'informativa sia aggiornata rispetto all'effettiva organizzazione del lavoro, coerente con le mansioni dei destinatari e redatta con un livello di specificità sufficiente a superare il vaglio di un'ispezione. Le imprese che hanno attivato forme strutturate di smart working senza mai predisporre il documento si trovano in una situazione di inadempimento che va sanata con urgenza. La riforma, in definitiva, non cambia la sostanza degli obblighi, ma cambia radicalmente la posta in gioco, poiché il legislatore ha scelto di garantire al lavoro agile una tutela non derogabile e non eludibile attraverso l'inertia. 

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.





Portale del sommerso: la svolta attesa

*Dopo oltre vent'anni di tentativi incompiuti, nasce una **banca dati unica** per tutti gli **enti ispettivi**: un sistema avanzato di **condivisione delle informazioni** che promette di rendere più efficaci i controlli su tutto il territorio nazionale, riducendo sovrapposizioni, migliorando la programmazione e rafforzando la **lotta al lavoro nero** e alle **irregolarità previdenziali e assicurative**.*

di Mario Pagano*

Dopo oltre 20 anni gli enti ispettivi, che operano nei controlli in materia di lavoro e legislazione sociale, hanno finalmente la loro banca dati.

Stiamo parlando del **Portale Nazionale del Sommerso** che, dopo una lunga gestazione, ha finalmente preso completo avvio, con le ultime funzionalità messe a disposizione del personale ispettivo.

Un fenomeno che vale oltre 217 miliardi di euro

Un progetto ambizioso quanto mai necessario che, attraverso la condivisione di informazioni e risultanze delle ispezioni, mira al miglioramento delle attività di controllo su tutto il territorio nazionale rispetto ad un fenomeno di assoluta gravità come quello del lavoro

sommerso. Una piaga che, secondo i più recenti dati **Istat**, coinvolge circa 3,65 milioni di unità di lavoro a tempo pieno, con un'economia sommersa e illegale, che in Italia ha raggiunto i 217,5 miliardi di euro, pari al 10,2% del Pil. Anche in ragione di questi numeri preoccupanti dal 2023 il contrasto al lavoro sommerso costituisce uno degli obiettivi primari fissati dal Ministero del Lavoro nell'ambito degli impegni dell'Italia con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. La lotta al "lavoro nero" rientra, infatti, nel progetto volto all'attuazione del Pns (Piano nazionale per la lotta al lavoro sommerso). Così nel 2022 il Governo, con il decreto-legge 36/2022, ha voluto dare un'ulteriore svolta ad un fenomeno sempre più collegato ai continui fenomeni infortunistici, cercando, tra le altre cose, di intervenire anche sotto il profilo della programmazione e dell'efficacia dei controlli. Occorre ricordare che oggi, secondo quanto prevede la normativa, in materia di lavoro e legislazione sociale e più in particolare di "lavoro nero", sono molteplici gli enti competenti ad effettuare verifiche ed a contestare le relative sanzioni. Non parliamo del solo Ispettorato Nazionale del Lavoro che, naturalmente, non può che fare della lotta al sommerso il proprio core business, ma anche di Carabinieri del Lavoro, Inps, Inail e Guardia di Finanza.

In un quadro così variegato di operatori, la condivisione delle informazioni e, soprattutto dei dati relativi ai controlli già effettuati, non poteva che rappresentare un passaggio obbligatorio verso una razionalizzazione delle risorse, necessaria per evitare sovrapposizioni o duplicazioni e per rendere più efficaci e mirate le stesse verifiche. In tal senso il progetto di una banca dati comune delle attività ispettive era già contenuto nell'art. 10 del D.Lgs. 124/2004, di razionalizzazione delle funzioni ispettive in materia di previdenza sociale e di lavoro ed attuativo della delega prevista dall'articolo 8 della legge 14.2.2003, n. 30, meglio conosciuta con la denominazione di "Legge Biagi", dal compianto professor **Marco Biagi** che ne fu il principale estensore.

Vent'anni per una banca dati davvero operativa

Proprio con il comma 1 dell'art. 10 D.Lgs. 124/2004 era stata a suo tempo istituita, nell'ambito del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, la cosiddetta **BDAI** (*Banca Dati Attività Ispettiva*), anch'essa finalizzata alla razionalizzazione degli interventi ispettivi di tutti gli organi di vigilanza sul territorio nazionale. La stessa, nelle intenzioni del legislatore del 2004, avrebbe dovuto raccogliere le informazioni concernenti

i datori di lavoro ispezionati, nonché dati e approfondimenti sulle dinamiche del mercato del lavoro e su tutte le materie oggetto di aggiornamento e di formazione permanente del personale ispettivo. Tuttavia, il piano di efficientamento delle attività di controllo non è mai pienamente divenuto operativo per svariati motivi di carattere tecnico ed organizzativo e per le difficoltà di mettere a fattor comune banche dati ed informazioni a disposizione di ciascun ente, impegnato nella lotta al sommerso, all'evasione contributiva e fiscale e ad ogni fenomeno di irregolarità. Consapevole dei limiti e delle difficoltà riscontrate nel dare concreto avvio alla BDAI secondo le finalità dettate dalla norma, come detto, il legislatore del 2022 ha provato nuovamente a prendere di mira l'obiettivo, questa volta probabilmente centrandolo. Con l'articolo 19 del citato DL 36/2022 è stato, infatti, riscritto il comma 1 dell'articolo 10 D.Lgs. 124/2004, sostituendo la BDAI con il Pns, qualcosa di più di una semplice condivisione di informazioni ma una fonte preziosa in chiave di programmazione ragionata e di business intelligence.

Il ruolo dell'Inl e la cooperazione tra gli enti di vigilanza

Il portale è istituito e gestito direttamente dall'Inl, l'Ente normativamente deputato ai sensi dell'art. 2 comma 2 lett. a) D.Lgs. 149/2015 al coordinamento, su tutto il territorio nazionale, della vigilanza in materia di lavoro, contribuzione e assicurazione obbligatoria nonché legislazione sociale, ivi compresa la vigilanza in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Come espressamente previsto dal nuovo comma 1 dell'art. 10, nel portale nazionale del sommerso confluiscono le risultanze dell'attività di vigilanza svolta dall'Ispettorato nazionale del lavoro e dal personale ispettivo dell'Inps, dell'Inail, dell'Arma dei Carabinieri e della Guardia di Finanza con il riscontro di violazioni in materia di lavoro sommerso e, più generale, in tema di lavoro e legislazione sociale. Inoltre, nel medesimo portale confluiranno anche tutti gli atti relativi ad eventuali contenziosi instaurati a seguito delle verbalizzazioni adottate. Anche il cammino del Pns, tuttavia, non è stato certo dei più semplici ed ha richiesto, oltre che un analitico lavoro sotto il profilo informatico delle singole amministrazioni coinvolte, per la cooperazione e integrazione delle rispettive banche dati, anche l'adozione di una serie di decreti ministeriali. Con il primo decreto del Ministero del Lavoro del 20.11.2024 n. 170



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

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



FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



**FORMAZIONE
& SVILUPPO**
DIAMO FORMA AL FUTURO

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

sono stati individuati i dati oggetto di condivisione, fissando nel 30 maggio 2025 la data di avvio ufficiale. Con il successivo decreto ministeriale del 6.5.2025 n. 60 sono stati, invece, definiti i criteri di trattamento dei dati personali. Il tutto, secondo quanto precisato dal Garante per il trattamento dei dati personali, nel rispetto dei principi di liceità, correttezza, trasparenza, limitazione delle finalità, minimizzazione dei dati, esattezza, limitazione della conservazione dei dati, integrità e riservatezza. Si è così arrivati ai primi mesi del 2026, nel corso dei quali l'Ispettorato Nazionale del Lavoro, dopo una prima fase operativa interna di gestazione del nuovo sistema, ha messo a disposizione del personale ispettivo nuove funzionalità, che consentono di sfruttare in modo sempre più efficace le enormi potenzialità del portale.

Cuv e nuove funzionalità: come il portale supporta le ispezioni

In particolare, è stato rilasciato uno specifico Cru-scotto Unico della Vigilanza, un'interfaccia che permette al personale ispettivo dell'Inl di accedere al patrimonio informativo del Pns.

In tal senso, infatti, il sistema non si limita a mostrare i dati presenti nei gestionali Inl, ma aggrega e rende consultabili le informazioni relative alle pratiche ispettive caricate dagli altri Enti cooperanti, ossia Carabinieri, Guardia di Finanza, Inail e Inps che, allo stesso modo, come detto, possono beneficiare reciprocamente delle medesime informazioni. Da un punto di vista operativo il personale ispettivo può effettuare delle specifiche interrogazioni del sistema tramite una maschera di ricerca puntuale basata sul codice fiscale del soggetto giuridico da ispezionare. Una volta lanciata la ricerca, il sistema restituisce l'anagrafica sintetica dell'impresa e la lista dei fascicoli disponibili nel Pns. Attraverso una prima tabella riepilogativa è possibile una rapida analisi dei dati, verificando ad esempio, il numero pratica interno dell'ente e l'indice univoco nazionale; chi ha effettuato l'accertamento; data di inizio dell'accertamento e dell'ultimo aggiornamento in ordine temporale. Oltre, naturalmente, allo stato ed esito finale della verifica. Il portale consente di verificare la tipologia di controllo effettuato, distinta tra accertamento ispettivo in materia lavoristica, vigilanza lavoristica, accertamento ispettivo in materia di salute e sicurezza, accertamento ispettivo in materia di autotrasporto, pratica contenente l'esposizione di imponibile valido ai fini Inail o Inps; vigilanza documentale/compliance. Anche ai fini di un

corretto coordinamento delle attività è possibile capire se le verifiche sono state svolte congiuntamente da più Enti e conoscere il luogo e, quindi, le sedi di lavoro sottoposte a controllo nonché il nominativo di tutti i lavoratori tutelati e, ove disponibile, di quelli identificati durante l'accesso, con eventuali note sullo status del permesso di soggiorno, oltre al totale del personale dipendente, dei collaboratori e dei lavoratori occasionali alla data di verifica. Come anticipato, nel portale confluiscono anche tutte le informazioni relative alle tipologie di provvedimenti sanzionatori adottati dagli Enti di controllo. Un bagaglio informativo che va dal provvedimento di sospensione, dettagliato in relazione alla causa del blocco, alla possibile revoca, ai lavoratori coinvolti e all'unità oggetto di sospensione, sino ai singoli atti sanzionatori amministrativi e alle prescrizioni ex D.Lgs. 758/94, finalizzate all'estinzione in via amministrativa delle contravvenzioni penali, tipiche delle verifiche in materia di salute e sicurezza. Inoltre, per ciascuna violazione contestata è specificata la norma violata, il periodo della violazione e l'esito delle procedure adottate per l'eventuale regolarizzazione e pagamento degli importi comminati. Tali ultime informazioni potranno essere utili ai fini della verifica della recidiva generica o specifica che comporta, per alcune violazioni, come ad esempio quelle relative al lavoro nero, un raddoppio delle maggiorazioni degli importi sanzionatori (si veda in particolare quanto previsto dal comma 445 lett. d) ed e) dell'art. 1 L. 145/2018). Sotto il profilo della tutela sostanziale dei lavoratori sono inseriti a sistema anche i provvedimenti di diffida accertativa, previsti ai sensi dell'art. 12 del medesimo Dlgs. 124/2004 per i crediti patrimoniali spettanti agli stessi. Infine, per quanto concerne le irregolarità previdenziali ed assicurative, accertate dal personale ispettivo di Inps e Inail, oltre che dallo stesso Inl, sono disponibili anche le informazioni relative, tra le altre cose, agli importi dell'imponibile e dei contributi sia regolarizzati sia recuperati e contestati, compresi le sanzioni civili e gli interessi di mora. Infine, non va dimenticato che, ai sensi del comma 1-ter del medesimo art. 10, al portale potranno accedere anche altre pubbliche amministrazioni ed enti che erogano o gestiscono fondi pubblici, per le finalità di verifica nelle attività di propria competenza. **F**

* **Mario Pagano** è collaboratore della Direzione Centrale Coordinamento Giuridico dell'**Ispettorato Nazionale del Lavoro**; le considerazioni esposte sono frutto esclusivo del pensiero dell'autore e non hanno carattere impegnativo per l'amministrazione di appartenenza.



Il lento disincanto del diritto

*Il drastico calo degli iscritti e la crisi della **professione forense** segnalano la fine di un **patto con il futuro**:
anni di **studio, praticantato e sacrifici** in cambio di **status, reddito e riconoscimento** che oggi appaiono sempre più incerti.*

di Luigi Beccaria

Ben sette anni fa, su queste stesse pagine, pubblicai un articolo che trattava le contraddizioni insite alle condizioni di accesso all'esercizio della professione forense, l'aleatorietà intrinseca a una procedura selettiva in cui, solo a Milano e solo nella sessione cui partecipai, vi erano più di 2.900 candidati (più o meno lo stesso numero delle norme contenute nel Codice Civile).

Evocai, in proposito, la figura (da me realmente avvistata) dell'*eterno praticante*, ossia quel soggetto "ancora giovane", i capelli precocemente

imbiancati, una serie di nichilistiche certezze relative all'insondabilità, all'imprevedibilità e ingovernabilità degli esiti della procedura selettiva, dalla quale veniva respinto con puntualità annuale, sino a ridursi a Cassandra per gli sventurati neofiti. Al di là del folklore, lo scopo dell'articolo era costituito principalmente da una riflessione sulla logica di un percorso di studi che richiede il superamento di un corso di laurea magistrale a ciclo unico, l'esperimento di un praticantato professionale piuttosto lungo e impervio, e infine l'*ordalia* di un esa-

me assai imperscrutabile, sostenuto, appunto, contemporaneamente da migliaia di persone, in gran parte ignare delle future prospettive professionali. In sostanza, c'era una situazione di eccesso di domanda, cui faceva da contraltare un'offerta variegata e non sempre di qualità. Trascorsi, appunto, ben sette anni, conseguita l'abilitazione, appurato che di capelli bianchi medio tempore ne ho ben di più di quelli che incanutivano la cute dell'attempato "avvocato praticante" (che mi auguro abbia nel frattempo conseguito l'abilitazione a sua volta), una serie di dati mi suggeriscono che lo scenario è definitivamente cambiato.

Il calo degli iscritti a Giurisprudenza

Una recente ricerca riportata da Il Sole 24 Ore, basata sul report 2025 della Cassa Forense, ha riportato, infatti, un drastico calo degli iscritti a Giurisprudenza (così come, aggregando altri dati, quelli di ingegneria e architettura).

I numeri, molto dettagliati, sono riportati nella fonte citata; vediamo qua di tentare qualche spiegazione sulle ragioni di numeri così verticalmente al ribasso, in misura ben maggiore di quanto sarebbe logicamente calcolabile anche tenendo conto del calo demografico che come noto affligge il nostro Paese (così come buona parte dell'Europa). La prima tentazione interpretativa, non priva di un'ovvia verità, è quella più semplice: *"troppi avvocati, pochi sbocchi"*. Certamente una quota dei "non iscritti" è stata dissuasa dalle diminuite prospettive economiche, non solo del percorso formativo, ma anche della professione *strictu sensu*. È oggettivo che una quota significativa di professionisti, anche "non più giovani", dichiara redditi molto bassi, e i tempi per raggiungere un'autonomia economica sono lunghi e incerti. Queste considerazioni, però, valevano anche nel 2019 (anzi, erano l'oggetto del mio modesto contributo). Il trend discendente deve allora avere qualcosa a che fare con dei cambiamenti più profondi, che attengono a una diversa concezione con cui le nuove generazioni percepiscono il lavoro, il tempo e financo il valore stesso del sapere giuridico.

Un investimento a lungo termine e alto costo

Questa mutata percezione del lavoro si riflette anzitutto nel rapporto con il tempo. A lungo, infatti, professioni come quella forense hanno retto su una promessa implicita, quasi antropologica prima ancora che economica.

Ovvero l'idea che un investimento iniziale molto oneroso, in termini di anni di studio, sacrifici, praticantato, selezioni e frustrazioni, sarebbe stato in seguito compensato da status, autonomia, reddito e riconoscimento sociale. Si trattava di un grande patto differito con il futuro. Oggi quel patto appare assai meno credibile. In altri termini, per un diciannovenne, oggi, la carriera giuridica appare come un investimento ad alto costo e rendimento imprevedibile, mentre altri percorsi, favoriti dalle nuove tecnologie e dai cambi anche antropologici e culturali che esse hanno indotto, vengono preferiti in quanto idonei a produrre (o quantomeno a promettere) risultati immediati. Sempre a proposito di numeri da guardare (come la proverbiale luna invece del dito) per comprendere il mutamento dello *"zeitgeist"*, è difficile, e lo è ancor di più per un ex giovane avvocato come il sottoscritto, ignorare l'altro dato proveniente dal Rapporto citato, e cioè quello secondo cui il 63% degli avvocati trova *"molto o abbastanza difficile conciliare professione e vita personale"*. Personalmente, per una volta posso dire di trovarmi nello schieramento maggioritario. È qui, a mio parere, uno snodo decisivo: le nuove generazioni, ed è un tema che è stato sviluppato su queste pagine negli ultimi anni, in cui si parlava del fenomeno delle "Grandi Dimissioni" e del ripensamento del valore della carriera e dell'aspirazione a un radicale riequilibrio del "work life balance", hanno riclassificato le loro priorità, con una "rivoluzione copernicana" secondo i principali studiosi attribuibile all'esperienza pandemica, in cui la forzata permanenza domestica (e il molto tempo per pensare) ha indotto a porsi domande soppite da molto tempo. È verosimile che una quota di giovani, magari portati per la disciplina e magari pure più di quanto lo fossero i loro predecessori (se non altro in quanto "nativi digitali", congenitamente abili a solcare mari, come quello dell'intelligenza artificiale, su cui tutti i professionisti, volenti o nolenti, dovranno



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

« IL DRASTICO CALO DELLE IMMATRICOLAZIONI A GIURISPRUDENZA

NON È SOLO L'EFFETTO DI TROPPI AVVOCATI E POCHI SBOCCHI.

È IL SEGNALE DI UNA **PROMESSA CHE NON CONVINCE PIÙ**: ANNI DI STUDIO, PRATICANTATO E SACRIFICI IN CAMBIO DI REDDITI INCERTI, SCARSA TUTELA DEL TEMPO PRIVATO E UNA **FORMAZIONE** SEMPRE MENO ALLINEATA A CIÒ CHE IL MERCATO RICHIEDE.

UN SEGNALE CHE INTERROGA **UNIVERSITÀ, ORDINI E ISTITUZIONI** »

no navigare), non siano scoraggiati tanto dalla complessità (e in qualche modo imperscrutabilità) del percorso strumentale alla professione, ma proprio dalla complessità della professione stessa, che, come molti colleghi sanno, può (e secondo alcuni deve) arrivare ad avere un ruolo totalizzante nella vita del professionista, in modi talvolta persino insalubri e acriticamente accettati come inevitabili in passato. Certamente la professione nei tempi contemporanei subisce un'erosione nella propria autorevolezza e immagine; l'inevitabile compenetrazione con le nuove tecnologie genera una serie di criticità in cui molti colleghi si riconosceranno, che spaziano dalle sistematiche incursioni nella sfera privata (chi non ha ricevuto un Whatsapp con la domanda "Avvocato, abbiamo novità?" dopo le 22?) alla svalutazione della percezione del valore della prestazione intellettuale (e qui il richiamo va al classico "Avvocato, le rubo un minuto, mi potrebbe confermare quanto dice ChatGpt?").

Il disallineamento formativo

Vi è poi un ulteriore elemento, più classico ma non meno importante, e cioè il disallineamento

tra ciò che si studia e ciò che si farà. La formazione giuridica italiana resta fortemente teorica, centrata su categorie sistematiche e su un apprendimento nozionistico. Nel frattempo, il mercato richiede altro: capacità negoziale, gestione del rischio, competenze interdisciplinari, familiarità con organizzazioni complesse. Il risultato è che il percorso universitario appare sempre meno come una preparazione diretta alla professione e sempre più come una lunga anticamera. Tirando le fila del discorso sino a questo momento, vediamo convergere una pluralità di ragioni: la decadenza della "promessa" di realizzazione; la certezza, o quantomeno la verosimile probabilità (e questo vale sia che si eserciti in studi monoprofessionistici di provincia, sia nelle grandi società di consulenza) di un equilibrio vita - lavoro a dir poco imperfetto, indigesto alle nuove generazioni, non senza ragione; la preferenza accordata a strade professionali meno incerte e più remunerative. Più delle riflessioni qui abbozzate, i numeri evocati nel Rapporto devono suonare come un campanello d'allarme; tutta la filiera, sia accademica sia professionale, deve interrogarsi su come evitare che il trend discendente si tramuti da caduta in picchiata. **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 e anche la 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. 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.





FESTIVAL DEL LAVORO

2026

17^a EDIZIONE

21 | 23 MAGGIO

La Nuvola - ROMA

Un Festival (anche) per giovani

Appuntamenti dedicati a praticanti e neoabilitati

Consulenti del Lavoro, speaker come Marco Montemagno e anteprime cinematografiche per la 17^a edizione del Festival del Lavoro.

*Quest'anno la manifestazione ospita anche eventi sull'**inclusione e la sicurezza.***

a cura di Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Speaker visionari, iniziative dedicate e appuntamenti con lo sport e il cinema: è a misura di giovani il Festival del Lavoro 2026.

La 17^a edizione dell'appuntamento, che quest'anno sarà ospitato a Roma al Centro Congressi La Nuvola, dal 21 al 23 maggio, è dedicata a "Le nuove Sfide del Lavoro, tra welfare e sicurezza, Intelligenza Artificiale e nuove competenze" e prevede tante novità. Tra queste appunto l'iniziativa "Praticanti al Festival", pensata proprio per i giovani che

desiderano diventare Consulenti del Lavoro. Il progetto è pensato per consentire a chi sta affrontando il tirocinio professionalizzante, ma anche ai neoabilitati, di sfruttare l'occasione del Festival per prepararsi all'esame di Stato e per comprendere meglio tutte le opportunità di sviluppo di questa professione a "disoccupazione zero". Non solo. Per loro sarà possibile anche ottenere il rimborso delle spese di viaggio per partecipare alla manifestazione, rivolgendosi al Consiglio Provinciale di riferimento.

Iniziative per i giovani

Più nel dettaglio, la giornata pensata per queste iniziative è il 22 maggio con un doppio appuntamento: si partirà alle 10.30 (fino alle 12.30) con le attività dedicate alla preparazione della prova d'esame di Stato per l'abilitazione, tra cui approfondimenti sulle tecniche di redazione degli elaborati e sulle principali novità normative. Dalle 16.00 alle 18.00 si terrà, invece, un workshop, aperto anche ai neoabilitati, dedicato alle opportunità e allo sviluppo della professione, per orientarsi al meglio nelle sfide iniziali della carriera. Sempre il 22 maggio, ma in serata (tra le 18:00 e le 23:00), è previsto poi l'appuntamento con la classica *"Run for Job - Lavoro, sport e inclusione"*, organizzata quest'anno in collaborazione con il **Comitato Italiano Paralimpico**, **Inail** e **Sport e Salute** presso lo stadio Tre Fontane di Roma. La corsa vera e propria, riservata ai partecipanti del Festival del Lavoro, sarà dalle 18.30 alle 19.30 e verrà seguita dal consueto appuntamento conviviale e di riflessione sui temi legati alla manifestazione. Densa di avvenimenti e di motivi per partecipare anche la prima giornata della manifestazione, nella quale sono previsti appuntamenti da non perdere. A partire dalle riflessioni dell'imprenditore digitale e divulgatore, **Marco Montemagno**, sull'Intelligenza Artificiale e la necessità di rapportarsi in modo nuovo al lavoro. Altro momento che potrà essere molto apprezzato dai giovani, e non solo, è la presentazione - in anteprima - del cortometraggio ispirato alla storia di **Antonino Bartuccio**, ex testimone di giustizia, che sarà presentato il prossimo luglio al Giffoni Film Festival 2026 con la partecipazione di alcuni degli attori protagonisti.

Inclusione e sicurezza

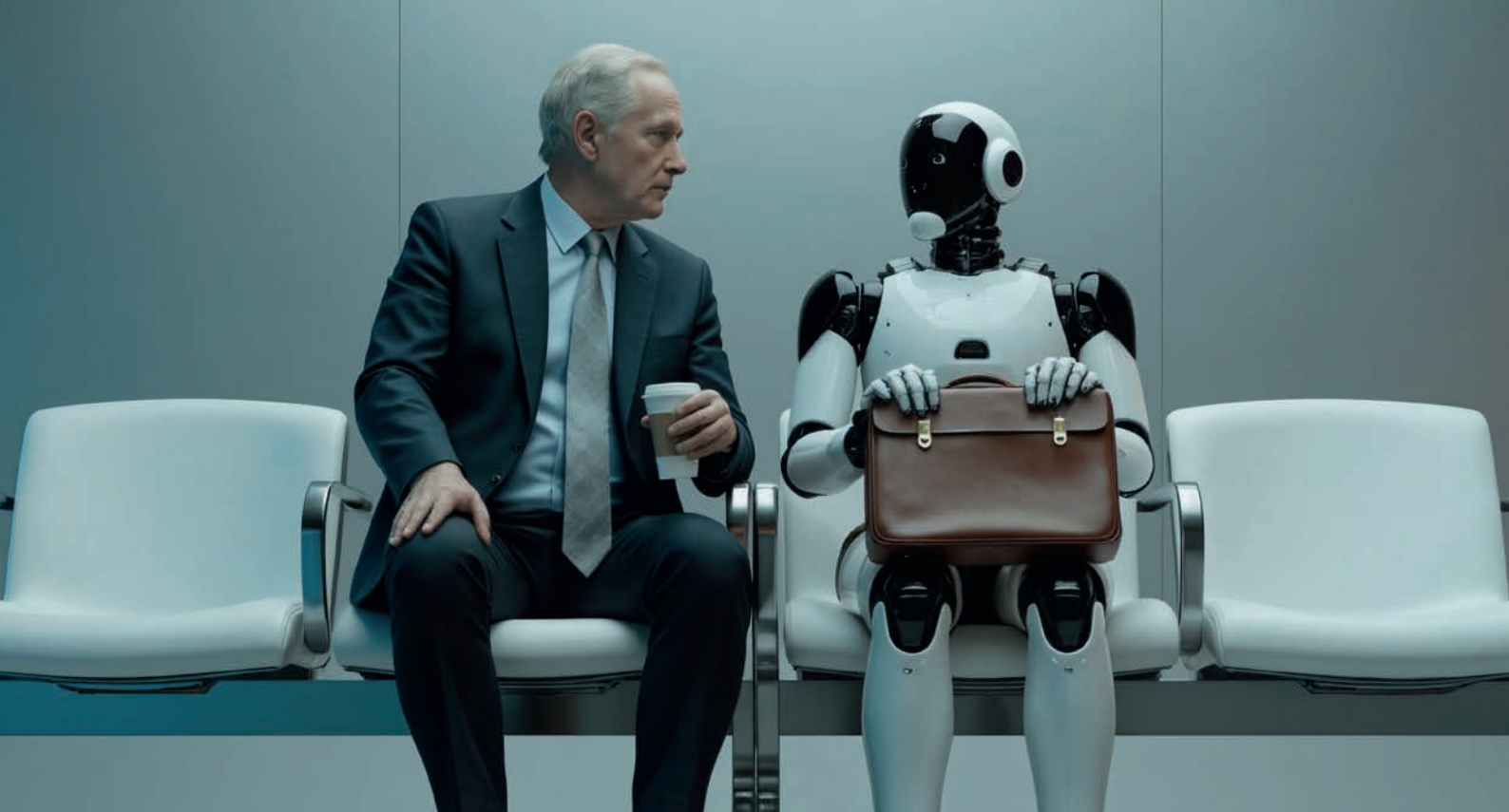
Inoltre, la manifestazione ospiterà, sempre il 21 maggio, il convegno organizzato con **In&Aut** (*Inclusione e Autismo Ets*) per parlare di come il mondo del lavoro possa accogliere meglio le persone autistiche e con disabilità in genere, anche alla luce del DDL sulla certificazione dell'inclusione. Uno spazio di

confronto e ascolto, con la partecipazione di aziende, associazioni, ospedali interessati a portare queste tematiche al centro del dibattito pubblico. L'iniziativa si inserisce in un'edizione del Festival caratterizzata dai temi dell'inclusione al lavoro, ma anche della prevenzione dei rischi e che ospiterà per la prima volta anche il *"Forum della Salute e della Sicurezza"*, organizzato in collaborazione con l'Inail. L'appuntamento mira a creare un'opportunità di confronto tra i diversi attori del mondo del lavoro: istituzioni, professioni, esperti, associazioni e formatori. Per discutere e ragionare insieme sugli aspetti che più impattano sulla salute e sicurezza dei lavoratori e delle aziende, dagli sviluppi normativi all'avanzare delle nuove tecnologie. Obiettivo sollecitare ricadute positive e concrete sulle condizioni di vita e di lavoro.

Le Aule e la Libreria

Una conferma sono invece le undici Aule che animeranno la tre giorni nella cornice de La Nuvola con dibattiti, laboratori, workshop, incontri e confronti dedicati ai temi di questa edizione, che sono un welfare ampliato e generativo, la sicurezza e la qualità dell'occupazione, l'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul sistema produttivo e sui diritti del lavoro.

Uno degli appuntamenti rinnovati in maniera sensibile per l'edizione 2026 è quello con la *"Libreria del Festival"*, che quest'anno prevede sette appuntamenti dal vivo con gli autori di testi che affrontano questioni cruciali per il mondo del lavoro moderno. Dalla difficoltà a trattenere i talenti, al rapporto tra Intelligenza Artificiale e competitività fino alla questione femminile sul lavoro. I libri, presentati dai loro autori, sono: "La rivoluzione silenziosa" di Paolo Iacci; "Intelligenza artificiale e competitività" di Stefano Da Empoli e Luca Gatto; "Ma quale Gen Z?" di Francesco Morace e Linda Gobbi; "Oltre l'Intelligenza Artificiale" di Emilio Mango e Flavio Tonelli; "Supervisor. I professionisti dell'AI" di Filippo Poletti; "Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva" di Luisa Corazza e "Il lato umano dell'impresa" di Francesco Limone. **F**



Il lavoro tra AI e trasformazioni demografiche

*Mentre in passato si analizzava il mercato del lavoro focalizzandosi sul **numero di occupazioni create o perse**, oggi diventa centrale comprendere **come si trasformano le mansioni di ogni profilo professionale**. Lo sostengono i ricercatori di **Adp Research**, secondo i quali **AI e demografia** sono i **principali fattori di cambiamento del mercato del lavoro**.*

di Giorgia Andrei

Le trasformazioni demografiche e l'Intelligenza Artificiale sono gli elementi che, secondo Adp Research, stanno cambiando profondamente il mercato del lavoro.

Attiva da oltre 75 anni, Adp - Always Designing for People - è un punto di riferimento globale nelle soluzioni per HR e payroll per aziende di ogni dimensione, dalle piccole imprese alle multinazionali.

Generazioni e percezioni diverse

A livello globale, il numero di persone over 65 è destinato a raddoppiare entro il 2050, modificando in modo permanente l'equilibrio tra domanda e offerta di lavoro. In Italia, in particolare, secondo il report

di Adp Research dal titolo "People at Work 2025", assistiamo anche a un forte calo dell'engagement in relazione all'età: nel 2025 risulta pienamente coinvolto solo l'8% dei lavoratori tra i 55 e i 64 anni, contro il 22% nella fascia 18-26. In questa fascia di lavoratori più giovani, solo il 17% ritiene di possedere le competenze necessarie per avanzare professionalmente nei prossimi tre anni. E sono ancora meno i lavoratori più anziani che si sentono sicuri delle proprie skill: negli over 55 sono solo il 6%. Insomma, la percezione per il proprio futuro lavorativo è generalmente poco ottimista: in media, solo un italiano su dieci si sente tale in merito alle proprie capacità. Eppure, solo i lavoratori che aggiornano le competenze hanno la possibilità di migliorare la

propria retribuzione: aggiornamento e apprendimento continuo non sono più opzionali, quindi, ma necessari per trasformare il divario generazionale in un'opportunità di crescita condivisa.

L'Intelligenza Artificiale non è solo per giovani

Dall'analisi condotta da Adp Research emerge un dato interessante: contrariamente a quanto si potrebbe pensare, la maggiore dimestichezza dei giovani con la tecnologia non si traduce automaticamente in un atteggiamento omogeneo nei confronti dell'AI.

Per i più giovani, nativi digitali per eccellenza, l'Intelligenza Artificiale è ormai parte integrante della vita quotidiana: la Gen Z è la generazione più propensa ad adottare regolarmente strumenti di AI generativa per velocizzare compiti quotidiani, dal data entry alla stesura di bozze di codice, ma molti temono che l'automazione possa ridurre le opportunità di "gavetta" e di apprendimento delle basi professionali. Per questa generazione, l'AI è anche sinonimo di flessibilità: abilita il lavoro da remoto e può rendere possibile una settimana lavorativa più breve. La fascia d'età più giovane, i lavoratori dai 18 ai 26 anni, ha mostrato i cambiamenti più significativi nel sentiment rispetto al 2024. La percentuale di coloro che si dichiaravano fermamente concordi sul fatto che l'Intelligenza Artificiale avrebbe avuto un impatto positivo sul loro lavoro è quasi raddoppiata, passando dal 10% nel 2024 al 19% nel 2025. I millennial si collocano a metà strada tra le due estremità generazionali, assumendo spesso il ruolo di mediatori: la fiducia nell'impatto positivo dell'AI è al 15%, +5% rispetto al 10% dello scorso anno. Sono loro a guidare l'integrazione dei nuovi strumenti di AI nei team, cercando di bilanciare l'entusiasmo dei più giovani con la prudenza dei senior. L'Intelligenza Artificiale diventa così uno strumento per gestire il sovraccarico di lavoro e migliorare il work-life balance, aumentando la produttività senza compromettere la qualità delle relazioni professionali. I lavoratori esperti mostrano invece un approccio più cauto. La fascia tra i 40 e i 54 anni vanta una percentuale di fiducia pari solo all'8% (+1% rispetto lo scorso anno), mentre la fascia degli over 55 si ferma al 6% (contro l'8% dello scorso anno). Per queste fasce, il valore aggiunto del lavoro resta legato alle competenze umane insostituibili, come leadership, empatia e capacità di gestione dei conflitti. La tecnologia, pur apprezzata, viene vi-


sta come uno strumento secondario rispetto alla stabilità e all'autonomia professionale. Comprendere le differenze di percezione e atteggiamento tra le varie fasce d'età sarà fondamentale per costruire ambienti di lavoro inclusivi, innovativi e sostenibili.

Un nuovo trend: il great job unbundling

Nel nuovo contesto economico e tecnologico, Adp Research ha definito great job unbundling il processo attraverso cui le professioni non vengono più interpretate come ruoli statici, ma come insiemi dinamici di attività e mansioni, ciascuna con un diverso valore economico.

L'AI non elimina necessariamente i posti di lavoro, ma interviene in modo selettivo sul contenuto delle professioni, automatizzando alcune attività, rendendone altre più produttive e aumentando il valore di quelle che richiedono competenze umane avanzate, come il problem solving, il coordinamento e la relazione. Lo ha spiegato bene **Nela Richardson**, Chief Economist, Esg Officer and Head of Adp Research: *"Questo cambiamento segna un passaggio strutturale nell'analisi del mercato del lavoro: mentre in passato l'attenzione era rivolta principalmente al numero di occupazioni create o perse, oggi diventa centrale comprendere come si trasformano le attività che compongono ogni lavoro. Il valore economico non è più legato al titolo professionale in sé, ma alle singole mansioni che lo definiscono e che possono evolvere rapidamente con l'adozione delle tecnologie digitali"*.

Conoscere il nuovo lavoro

In questo scenario, Adp Research, in collaborazione con lo **Stanford Digital Economy Lab**, sta sviluppando nuovi strumenti di analisi in grado di misurare l'impatto dell'intelligenza artificiale a livello di attività lavorative. L'obiettivo è fornire a imprese, lavoratori e decisori pubblici una lettura più granulare del mercato del lavoro, utile per orientare le politiche di formazione, supportare la transizione delle competenze e ridurre i rischi di disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Ha detto ancora Richardson: *"In un'economia guidata dall'AI, la salute del mercato del lavoro non può più essere valutata solo in base al numero di occupati, ma dal valore delle competenze e delle attività svolte. È su questo terreno che si giocherà la competitività dei sistemi economici nei prossimi anni"*. 



Il grande adattamento della forza lavoro

*Secondo il **Randstad Workmonitor 2026**, il mondo del lavoro vive un nuovo **equilibrio** tra **tecnologia**, **fiducia** e **percorsi professionali fluidi**: un cambiamento che impone ai **responsabili HR** di ripensare **leadership**, **competenze** e **modelli di crescita** per trattenere i talenti e sostenerli nell'evoluzione verso **carriere non lineari** e un uso consapevole dell'**Intelligenza Artificiale**.*

di Laura Reggiani

Lil Workmonitor 2026 di Randstad fotografa un mercato del lavoro in piena trasformazione, dove gli equilibri tra talenti e organizzazioni cambiano sotto la pressione dell'innovazione tecnologica, delle tensioni economiche globali e delle aspettative sempre più articolate dei lavoratori.

Dall'indagine, condotta su oltre 27.000 talenti e su più di 1.200 datori di lavoro in 35 Paesi, emerge chiaramente una verità: siamo entrati nell'era del "Great Workforce Adaptation", un adattamento reciproco tra persone e aziende che appare necessario per sostenere competitività, benessere e fiducia.



AI: tra accelerazione aziendale e scetticismo dei talenti

Negli ultimi dodici mesi il 63% dei datori di lavoro ha investito nell'Intelligenza Artificiale, mentre quasi sei lavoratori su dieci dichiarano che le organizzazioni incoraggiano sempre più l'utilizzo degli strumenti basati su AI.

Nonostante ciò, quasi la metà dei professionisti (47%) è convinta che i benefici dell'AI andranno soprattutto alle aziende, e un lavoratore su cinque ritiene che questa tecnologia non avrà alcun impatto concreto sul proprio ruolo. Il risultato è un evidente *“divario di realtà sull'AI”*: da una parte le imprese spingono verso un'integrazione rapida ed estesa, dall'altra una parte significativa della forza lavoro fatica a comprendere il valore personale dell'automazione. La conseguenza è una vulnerabilità crescente dei talenti, che rischiano di sottovalutare la necessità di aggiornare competenze, ruoli e mentalità. Per i responsabili HR, il messaggio è chiaro: serve una narrativa diversa, che sposti l'attenzione dalla minaccia all'amplificazione dei ruoli umani. Il successo dell'AI non passerà dalla sostituzione, ma

dalla capacità delle persone di diventare “insegnanti umani” della tecnologia, valorizzando pensiero critico, etica, creatività e capacità decisionali.

Manager come architetti della fiducia

In un contesto macroeconomico incerto e multigenerazionale, il rapporto tra talenti e manager diventa l'ancora di stabilità per l'intera organizzazione.

Il 72% dei lavoratori afferma di avere un rapporto solido con il proprio responsabile, e il 63% dichiara di sentirsi più legato al manager che all'azienda nel suo complesso. Questo dato si intreccia con una preoccupante constatazione: la fiducia nella leadership aziendale è in calo, mentre aumenta la domanda di rassicurazione, autenticità e vicinanza. Allo stesso tempo, metà dei talenti utilizza già l'AI per avere consigli professionali al posto del proprio manager: un segnale che apre nuove sfide di competenza e autorevolezza per la leadership intermedia. Per l'HR, questo significa investire in manager capaci di ascolto, mentoring reciproco, gestione multigenerazionale e comunicazione trasparente. Sono loro, più che mai, i custodi dell'engagement.

La pressione alimenta la flessibilità

Quattro talenti su dieci dichiarano di avere un secondo lavoro, mentre un terzo ha aumentato o aumenterà il proprio monte ore.

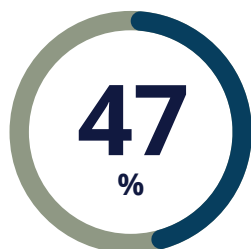
Il desiderio di stabilità economica porta molti a costruire una sorta di “*portfolio di carriere*”, combinando impieghi diversi e percorsi non lineari. Parallelamente, l'autonomia diventa un indicatore chiave della lealtà: il 39% dei lavoratori ha lasciato un impiego che non si adattava alla propria vita privata. Tuttavia, l'81% dei datori di lavoro continua a non consentire ai dipendenti di definire in autonomia i propri orari, no-

nostante riconoscano (nel 72% dei casi) che più flessibilità si traduce in maggiore produttività. Ne emerge un mismatch che il mondo HR non può ignorare: la flessibilità non è più un “plus”, ma una condizione di ingaggio.

Carriere non lineari: il modello dinamico

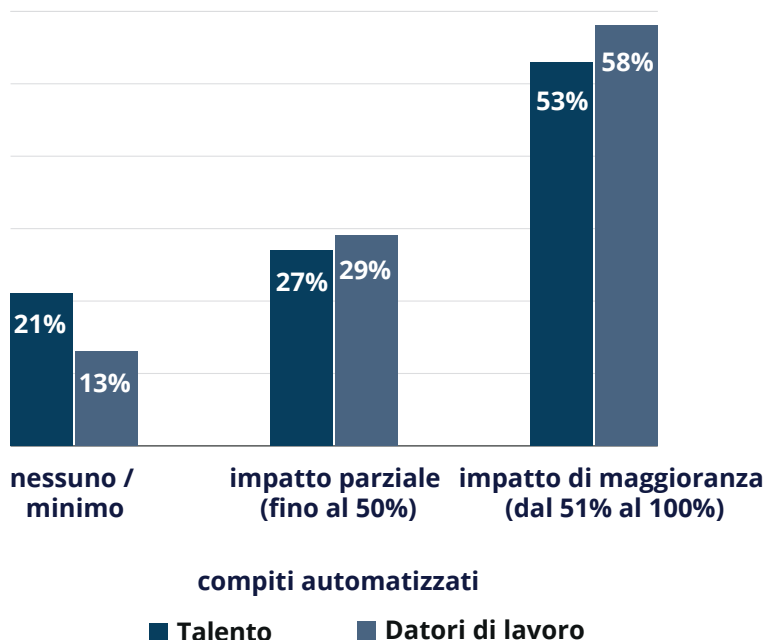
La tradizionale carriera verticale è, secondo il 72% dei datori di lavoro, un concetto ormai superato.

E quasi 4 lavoratori su 10 dichiarano di non voler intraprendere un percorso lineare: preferiscono esplorare settori diversi e ruoli differenti, costruendo un bagaglio di esperienze più ricco.



degli impiegati ritiene che l'adozione dell'intelligenza artificiale aiuti principalmente i datori di lavoro, non i dipendenti

quanto sarà forte l'impatto dell'intelligenza artificiale sulle attività lavorative?



L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sulle attività lavorative (in % di risposte, fonte Randstad Workmonitor 2026)

Per gli HR significa ripensare i sistemi di valutazione basati sulle competenze più che sulle qualifiche formali; ripensare i percorsi di crescita non legati solo a promozioni tradizionali; ripensare le esperienze interne crossfunzionali e le opportunità di mobilità. La parola chiave cambia e diventa varietà, non più stabilità.

Retribuzione e worklife balance

L'81% dei talenti considera la retribuzione il principale fattore di scelta di un nuovo lavoro.

Tuttavia, quando si tratta di rimanere, il motore di retention cambia radicalmente: il 46% indica il worklife balance come ragione principale, superando paga e sicurezza del posto (entrambi al 23%). Un segnale inequivocabile: trattenerne le persone non significa solo pagarle meglio, ma offrire un ambiente sostenibile e allineato ai loro valori.

Un nuovo contratto psicologico

In sintesi, il Workmonitor 2026 mette in luce tre grandi linee di trasformazione per le aziende:

- **Superare il divario di realtà sull'AI**, sostenendo lo sviluppo delle competenze e una visione dell'innovazione come strumento di empowerment.
- **Colmare il divario di fiducia**, puntando su manager preparati, dialogo intergenerazionale e leadership autentica.
- **Sostenere l'ascesa delle carriere dinamiche**, valorizzando esperienze diversificate, flessibilità e percorsi su misura.

Per i responsabili HR, il messaggio che emerge è chiaro: la crescita organizzativa dipende dall'allineamento con i talenti, non dalla loro adattabilità unilaterale. In questo nuovo paradigma, la vera competitività passa per fiducia, trasparenza e capacità di accogliere l'evoluzione, non di resisterele. **F**

WORKMONITOR 2026: LE TENDENZE CHIAVE PER L'ITALIA

Il Randstad Workmonitor 2026 mostra un mercato del lavoro italiano sotto forte pressione, con talenti meno ottimisti rispetto alla media globale.

- Solo il 43% dei lavoratori guarda con **fiducia** alle prospettive della propria organizzazione (contro il 51% globale), mentre i datori di lavoro esprimono un ottimismo totale: il 100% prevede crescita nell'anno a venire.
- L'**Intelligenza Artificiale** è percepita in modo ambivalente. Il 58% dei talenti ritiene che migliori la produttività, ma il 44% crede che i benefici vadano soprattutto alle aziende. Nonostante ciò, il 70% si sente pronto a utilizzare nuove tecnologie e oltre metà riconosce che l'AI avrà un impatto significativo sulle proprie attività.
- Sul fronte della **fiducia interna**, il clima si mostra fragile: il 68% dei dipendenti si fida della leadership e il 71% dei colleghi, percentuali inferiori alla media globale.

- A compensare, cresce il ruolo dei **manager di prossimità**: il 74% dei lavoratori dichiara infatti un rapporto solido con il proprio responsabile.
- La **dimensione multigenerazionale** resta una forza: il 72% si affida a colleghi di età diverse per ampliare le proprie prospettive.
- La ricerca evidenzia una crescente cautela nella **gestione della carriera**. Solo il 39% aspira a un percorso lineare, mentre il 31% preferisce una **"carriera a portafoglio"**, aperta a cambi di settore.
- La **retribuzione** resta il principale fattore di attrazione (77%), ma è l'equilibrio vita-lavoro il vero motore della retention: il 52% lo indica come motivo principale per restare nel ruolo, più di paga e sicurezza.
- Infine, la **flessibilità** continua a essere imprescindibile: il 39% non valuterebbe un nuovo impiego senza libertà sul luogo di lavoro e il 40% rifiuterebbe un ruolo senza flessibilità oraria.



La nuova Strategia Nazionale 2026-2030

Dopo anni di ritardi applicativi, l'Italia si allinea al quadro strategico europeo con un piano quinquennale articolato in cinque assi: cambiamento del mondo del lavoro, rafforzamento delle istituzioni, tutele mirate, supporto alle Pmi e diffusione della cultura della prevenzione.

di Tiziano Menduto*

Nel corso degli ultimi decenni, la protezione della salute e sicurezza sul lavoro in Italia si è spesso scontrata con un paradosso: pur avendo norme molto avanzate sulla carta, la loro applicazione pratica ha subito rallentamenti significativi.

Il D.Lgs. 81/2008 ha segnato una tappa cruciale nel quadro normativo, ma la piena efficacia di queste disposizioni è stata ostacolata da ritardi nell'emanazione dei decreti attuativi e dalla mancata completa realizzazione di strumenti annunciati, come il **Sinp** (*Sistema Informativo Nazionale per la Prevenzione*).

Una vivace attività legislativa

Negli ultimi tre anni, invece, si è assistito a un sensibile cambiamento, contraddistinto da una vivace at-

tività legislativa, purtroppo spesso attuata attraverso la decretazione d'urgenza, con normative che hanno avuto l'obiettivo, vedremo nei prossimi mesi e anni se sarà raggiunto, di portare ad una diminuzione degli infortuni e malattie professionali. In questo contesto l'approvazione, nel mese di dicembre 2025, della "Strategia Nazionale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro 2026-2030" ha rappresentato un ulteriore passo significativo per il sistema italiano della prevenzione. Un documento che, elaborato dal Comitato per l'indirizzo e il coordinamento della vigilanza (Comitato ex art. 5, D.lgs. 81/2008), si pone come strumento di indirizzo strategico, coerente con il Quadro strategico in materia di salute e sicurezza sul lavoro (SSL) 2021-2027 dell'Unione europea e con il Piano Nazionale della Prevenzione 2026-2031. Si tratta di un indirizzo strategico che, come ricordato in un comuni-

cato del Ministero della Salute, definisce un percorso per affrontare le sfide di un mondo del lavoro in rapida evoluzione e indirizza le *“linee comuni delle politiche in materia di salute e sicurezza sul lavoro, gli obiettivi e programmi dell’azione pubblica di miglioramento delle condizioni di salute e sicurezza dei lavoratori”*.

Tre obiettivi chiave

Ricordando poi che i quadri strategici SSL dell’UE svolgono un ruolo fondamentale di orientamento nel definire nei vari Stati membri obiettivi, priorità e azioni concrete di miglioramento, la Strategia Nazionale ricorda che il nuovo quadro, adottato dalla Commissione Europea nel giugno del 2021, si concentra su tre obiettivi chiave trasversali per il cui raggiungimento, la UE ravvisa necessaria un’azione basata su *“dialogo sociale, rafforzamento delle evidenze scientifiche e dell’applicazione delle norme, aumento della consapevolezza, con azioni di formazione, informazione, aggiornamento alle figure chiave della prevenzione, risorse”*:

- 1 | **anticipare e gestire** il cambiamento nel nuovo mondo del lavoro determinato dalla transizione verde, digitale e demografica (cambiamento);
- 2 | **migliorare la prevenzione degli infortuni** sul lavoro e delle malattie professionali (prevenzione);
- 3 | **aumentare la preparazione** per gestire in modo adeguato eventuali future crisi sanitarie.

Cinque Assi Strategici

In coerenza con questi obiettivi, la Strategia 2026-2030 si articola in cinque Assi Strategici, che rappresentano le direttrici fondamentali attraverso cui vengono declinati gli obiettivi di prevenzione, le priorità di intervento e le azioni di sistema da attuare nel periodo tra il 2026 e il 2030.

Questi cinque Assi Strategici rappresentano specifici ambiti di intervento che si tradurranno anche in effetti sull’attività dei professionisti della salute e sicurezza sul lavoro. I cinque punti individuati sono:


- **Asse Strategico 1** - Affrontare i cambiamenti del mondo del lavoro. È un asse che si focalizza sui mutamenti nel mondo lavorativo, evidenziando la necessità di tener conto dei rischi emergenti, connessi, ad esempio, alla trasformazione digitale, ai cambiamenti climatici e agli innovativi modelli organizzativi, compresi il lavoro remoto e quello ibrido.
- **Asse Strategico 2** - Rafforzare e incrementare la resilienza del sistema istituzionale. Questo asse si prefigge di rafforzare la resilienza delle istituzioni, favo-

rendo il coordinamento tra le attività di vigilanza, la condivisione delle informazioni e il dialogo sociale.

- **Asse Strategico 3** - Potenziare l’efficacia delle tutele. L’obiettivo è quello di migliorare l’efficacia delle tutele, concentrandosi sulle aree a rischio più elevato e sulle situazioni di vulnerabilità. Si propone una prevenzione mirata, fondata sull’analisi epidemiologica e sui risultati delle analisi settoriali.
- **Asse Strategico 4** - Supportare le micro, piccole e medie imprese. Questo asse valorizza il ruolo delle micro, piccole e medie imprese, offrendo strumenti di supporto, assistenza tecnica e specifici incentivi.
- **Asse Strategico 5** - Diffondere la cultura della prevenzione. Con questo asse si punta alla diffusione della cultura della prevenzione, sottolineando il ruolo fondamentale della formazione e della sensibilizzazione già nel percorso scolastico.

L’avvio di un percorso strutturale

Il documento, che si sofferma anche sul sistema istituzionale per la prevenzione e sui dati, anche infortunistici, relativi al mercato del lavoro, indica che la definizione della presente Strategia Nazionale *“non costituisce un punto di arrivo, bensì l’avvio di un percorso strutturale, dinamico e condiviso, volto a rispondere in modo concreto alle sfide poste dai cambiamenti del mondo del lavoro e dalla necessità di abbattere il fenomeno infortunistico e tecnopatico”*.

Si indica che il primo e imprescindibile passo per l’effettiva implementazione della Strategia consiste nel suo formale recepimento tramite Accordo in sede di Conferenza Stato-Regioni. Un atto che impegnerà il Governo, le Regioni e le Province Autonome a declinare le linee di indirizzo nazionali all’interno delle rispettive programmazioni territoriali. Si segnala poi che l’efficacia di una strategia quinquennale risiede anche *“nella sua capacità di essere monitorata, valutata e, ove necessario, ricalibrata in corso d’opera. Per tale ragione, il sistema di monitoraggio e la verifica dello stato di avanzamento dei lavori assumono un ruolo centrale nella governance del piano”*. Ed è stato pianificato un rigoroso meccanismo di review annuale, che permetterà alla Strategia Nazionale di configurarsi come uno strumento resiliente, capace di adattarsi alle rapide evoluzioni del contesto produttivo e tecnologico. 

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



La cosmetica dell'HR

*Sedici anni tra **Londra, Parigi, Irlanda e New York** hanno plasmato la visione di **Manuela Pardini**, Human Relations Director di **L'Oréal Italia**: un'idea di risorse umane “**con le mani nella strategia**”, dove la **diversità** è un asset misurabile, la **tecnologia** corre ma **non sostituisce l'intuizione**, e il **welfare** diventa leva di **equità e performance**.*

di Laura Reggiani

Non esiste un'unica strada per arrivare alla guida delle persone: Manuela Pardini, oggi Human Relations Director di L'Oréal Italia, lo dimostra con un percorso internazionale che per oltre 16 anni l'ha portata a misurarsi con culture organizzative e modi di lavorare molto diversi tra loro. È lì che matura una convinzione chiave: la diversità non è un adempimento, ma un vantaggio competitivo se viene valorizzata con metodo.

Manuela Pardini ci racconta un'idea di HR che esce dai processi ed entra nel business, tenendo insieme sensibilità per le persone e “ossessione” per i risultati. Sullo sfondo, le sfide che stanno riscrivendo il lavoro: tecnologia e IA, incontro tra generazioni, skill mismatch. E una risposta concreta: investimenti continui in formazione (oltre 50 ore annue pro capite), mobilità interna e welfare evoluto, dal programma Share & Care al supporto psicologico, dalla genitorialità inclusiva alla protezione economica nei momenti più difficili.

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

Partiamo dal suo percorso: quali sono stati i passaggi chiave che l'hanno portata a ricoprire il ruolo di Human Relations Director di L'Oréal Italia?

Non sono mai stata un tipo da percorsi lineari; mi sono sempre lasciata guidare dalla curiosità, quella vera, che ti spinge a fare i bagagli e ripartire. Ho trascorso oltre 16 anni all'estero - tra Londra, Parigi, l'Irlanda e New York - e questa dimensione internazionale è stata la mia vera scuola. Mi ha insegnato l'agilità, ma soprattutto mi ha regalato il privilegio di scontrarmi con modi di pensare e lavorare lontanissimi dai miei. È stato lì, sul campo, che ho capito una cosa fondamentale: la diversità non è un "obbligo" aziendale, ma un asset strategico concreto se sai valorizzare prospettive differenti. Oggi cerco di portare questa visione pragmatica e multiculturale in **L'Oréal Italia**.

Quali competenze e quali caratteristiche personali ritiene indispensabili per guidare efficacemente la funzione Risorse Umane e valorizzare davvero il capitale umano?

Per me, fare HR significa due cose: una sensibilità autentica per le persone e un'ossessione sana per i risultati. Oggi non possiamo più restare dietro una scrivania a gestire processi; dobbiamo "*sporcarci le mani*" con la strategia, entrare nel cuore del business e capirne ogni ingranaggio. In L'Oréal Italia ci muoviamo partendo da una convinzione che sento profondamente mia: le persone non sono una risorsa tra le tante, sono l'unico vero vantaggio competitivo che abbiamo. Metterle al centro non è un esercizio di stile, è una necessità vitale. Perché la verità è che senza il talento e l'energia di ogni singolo collega, anche i piani industriali più brillanti restano sulla carta.

Guardando al presente e al futuro, quali sono oggi le sfide più complesse che si trova ad affrontare nella gestione delle persone e come state rispondendo a queste sfide?

La sfida più grande che abbiamo davanti è trovare l'equilibrio giusto: far correre la tecnologia senza mai perdere di vista l'intuizione umana, che resta il nostro valore insostituibile. Per riuscirci, **L'Oréal** investe tantissimo sulle persone e sulla loro formazione, senza che nessuno si senta mai lasciato indietro. C'è poi un tema che mi sta molto a cuore: l'incontro tra generazioni. Le priorità di chi entra oggi in azienda sono profondamente diverse da quelle che avevo io a 25 anni, ed è giusto che sia così. La nostra missione non è appiattire queste differenze, ma imparare ad ascoltare. Solo così possiamo trasformare il confronto

tra visioni diverse nel motore della nostra innovazione quotidiana.

Welfare, wellbeing e prospettive future: come si sta evolvendo l'offerta di welfare e benessere in L'Oréal Italia e quali sono i progetti futuri su cui state lavorando?

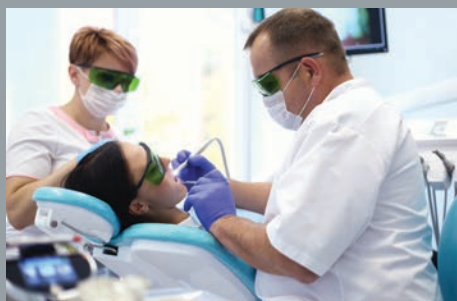
Dal 2013 portiamo avanti il programma globale Share & Care, che lavora su quattro pilastri: salute, protezione, equilibrio vita-lavoro e qualità della vita in ufficio. Oltre ai benefit classici, ci siamo concentrati su bisogni molto specifici e concreti. Abbiamo introdotto un supporto economico per i colleghi colpiti da gravi patologie e consulenze personalizzate per la pianificazione previdenziale. Anche sulla genitorialità siamo andati oltre: la nostra policy prevede un'integrazione del 30% sulla retribuzione del congedo parentale, quattro settimane di permesso per il secondo genitore e percorsi di coaching per chi rientra al lavoro. È un pacchetto inclusivo, rivolto anche a genitori intenzionali e coppie Lgbtq+. Infine, sulla salute mentale stiamo lavorando per abbattere i tabù, offrendo supporto psicologico gratuito e cercando di integrare il benessere emotivo nella routine aziendale.



Il “giusto” equilibrio tra lavoro e famiglia



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



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



Contattaci per avere maggiori informazioni sui piani di Welfare Aziendale

www.rts-srl.it

800 010 333

info@rts-srl.it

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

« DALLO **SHARE & CARE** AL **RECRUITING** CENTRATO SUL POTENZIALE, FINO ALL'**AI** COME ALLEATA PER LIBERARE **TEMPO** E **CREATIVITÀ**: UN RACCONTO PRAGMATICO SU COME SI COSTRUISCE **INGAGGIO, MOBILITÀ INTERNA** E **FUTURO DEL LAVORO**, SENZA PERDERE L'ELEMENTO DECISIVO: L'**INTELLIGENZA UMANA** »

Il mercato del lavoro vive un forte mismatch tra domanda e offerta di competenze. Come è cambiato il recruiting in L'Oréal Italia?

Essere considerati tra le aziende più attrattive dagli studenti è un orgoglio, ma ci impone di essere estremamente coerenti. Per colmare lo skill mismatch, non cerchiamo solo competenze tecniche, ma scommettiamo sul potenziale. In concreto, ci muoviamo su tre fronti. Il primo è quello legato alla valutazione del potenziale: cerchiamo agilità, resilienza ed empatia più che la conoscenza di un software specifico. Il secondo si basa sulla formazione interna e sulla creazione di percorsi di apprendimento ad hoc per le aree tecniche più difficili da trovare sul mercato. Infine, c'è la scommessa sulle persone: se un talento è quello giusto per cultura e attitudine, investiamo noi sulla sua crescita. Ogni nostro collaboratore riceve in media oltre 50 ore di formazione all'anno: è così che colmiamo il gap tra quello che sanno fare oggi e quello che dovranno saper fare domani.

Si parla molto di quiet quitting, great resignation e nuovi modelli di relazione con il lavoro. A tutto ciò si aggiunge l'Intelligenza Artificiale.

Come interpreta questi fenomeni e in che modo stanno influenzando le scelte di L'Oréal Italia nella gestione e nello sviluppo del capitale umano?

Mentre il mercato parla di "great resignation", noi vediamo una controtendenza: in L'Oréal Italia molti colleghi iniziano con uno stage e costruiscono qui tutta la loro carriera. Il segreto? In L'Oréal è difficile annoiarsi. La nostra struttura è pensata per offrire una mobilità interna continua, permettendo di cambiare divisione o di mettersi alla prova in mercati esteri. È un dinamismo che tiene viva la motivazione. Anche sull'Intelligenza Artificiale abbiamo un approccio molto concreto: non la subiamo, la cavalchiamo per potenziarci. Stiamo investendo sulla formazione di tutti perché l'AI deve essere un alleato, non un ostacolo. L'obiettivo è delegare alle macchine i compiti ripetitivi e a basso valore. Se la tecnologia ci libera tempo, possiamo finalmente tornare a fare quello che conta davvero: immaginare nuove strategie, liberare la creatività e dare valore all'unicità di ogni persona. L'AI è uno strumento straordinario, ma l'intelligenza che fa davvero la differenza resta, e resterà sempre, quella umana. **F**

Chi è Manuela Pardini

Human Relations Director di **L'Oréal Italia** da luglio 2023, **Manuela Pardini** ha una carriera ultraventennale nelle Risorse Umane e ha maturato un'esperienza internazionale lavorando per oltre 16 anni tra Londra e Parigi. All'interno del **Gruppo L'Oréal** dal 2014, ha ricoperto ruoli apicali, tra cui Global Talent Acquisition Director a Parigi e HR Director Europe per la Divisione Prodotti Professionali. Prima di unirsi al colosso del beauty, ha ricoperto ruoli di HR management in aziende leader come Dunhumby, ESPN e Diageo nel Regno Unito. Laureata a Torino, è esperta in trasformazione organizzativa, strategie di acquisizione del talento e sviluppo della leadership internazionale.





Tutele, flessibilità e genitorialità

*Il nuovo contratto **Fater** amplia tutele e flessibilità: congedi parentali potenziati, tre mesi di paternità pagati al 100%, lavoro ibrido stabile, ferie illimitate e premi più alti.*

di Laura Reggiani

Un accordo approvato quasi all'unanimità, che ridisegna il modello organizzativo e di welfare di una delle principali aziende italiane della cura della persona e della casa.

Fater, la joint venture tra **Angelini Industries** e **Procter & Gamble**, ha siglato con le rappresentanze sindacali il nuovo contratto integrativo aziendale valido fino al 2028: un'intesa che riguarda oltre 1.400 dipendenti a tempo indeterminato e che ha ottenuto il 95% dei consensi nel referendum interno. Il rinnovo si inserisce nel percorso già avviato dall'azienda verso una cultura del lavoro basata su autonomia, fiducia e risultati, ma introduce al tempo stesso misure innovative su genitorialità, flessibilità e sostegno al reddito, collocando Fater tra le realtà più avanzate a livello nazionale.

La novità più dirompente riguarda la genitorialità, tema su cui Fater sceglie di andare oltre gli obblighi di legge. Per le lavoratrici in gravidanza a rischio viene garantita l'integrazione totale dell'indennità di maternità, assicurando la piena retribuzione durante l'interdizione dal lavoro. Anche i congedi parentali vengono potenziati: i tre mesi facoltativi previsti dalla normativa saranno pagati al 100% tanto per le madri quanto per i padri, con un'integrazione che supera di venti punti percentuali l'indennità nazionale. Inoltre, l'azienda conferma la maturazione della quattordicesima per l'intero periodo di congedo, rafforzando un approccio strutturale al sostegno delle famiglie. Il capitolo dedicato alla paternità segna una svolta: Fater conferma il diritto a 90 giorni di congedo retribuito integralmente,

estendendo la misura ai lavoratori part-time. Una scelta che va oltre i 10 giorni obbligatori previsti dal legislatore e che posiziona l'azienda fra le più avanzate nel Paese. Sul fronte delle garanzie, il nuovo integrativo introduce anche un sostegno straordinario: in caso di decesso di un dipendente con figli minorenni o disabili, l'azienda attribuirà agli eredi un importo di 50.000 euro. Non mancano interventi di welfare quotidiano: confermato il bonus asilo nido fino a 250 euro netti al mese per 12 mesi. Inoltre, per gestire le emergenze familiari, i dipendenti potranno portare al lavoro i figli sopra i sei anni senza preavviso. Nel campus di Spoltore restano attive le aree pet-friendly che permettono di portare il cane in ufficio.

Ferie illimitate e smart working stabile

Tra le innovazioni più rilevanti l'introduzione delle ferie illimitate per impiegati e operai.

Una scelta in controtendenza rispetto al panorama italiano, fondata sulla logica del lavoro per obiettivi e sulla responsabilizzazione individuale. Le assenze potranno essere concordate senza un tetto annuale, purché compatibili con le esigenze produttive e il raggiungimento dei risultati. Parallelamente, lo smart working diventa strutturale: fino a cinque giorni su cinque per le mansioni compatibili, superando così la fase sperimentale degli anni precedenti. Il nuovo modello si completa con un "coprifuoco digitale" che elimina ogni aspettativa di risposta dalle 20 alle 7 e durante i fine settimana, mentre le riunioni potranno essere fissate solo tra le 9 e le 18. Per i lavoratori con disabilità vengono introdotti cinque giorni aggiuntivi di permessi retribuiti, mentre agli operai turnisti vengono riconosciute tre giornate extra di ferie e una revisione dei permessi studiata per mitigare l'impatto dei turni notturni.

Premi più ricchi, welfare rafforzato

Sul fronte economico, l'accordo punta su premi variabili, welfare e benefit, mentre gli aumenti salariali restano oggetto del prossimo rinnovo del Ccnl. Il Premio di Partecipazione cresce di 100 euro all'anno fino a raggiungere i 2.700 euro nel 2027/28 per chi raggiungerà il 100% degli obiettivi, con possibilità di superamento in caso di performance eccellenti. Previsto anche l'anticipo dell'erogazione da dicembre a settembre e la possibilità di convertirlo in servizi welfare con un valore maggiorato dal 10% al 15%. Vengono

poi migliorati i buoni pasto, che passano dagli attuali 7 euro a 8 euro, e le indennità di trasferta, riconosciute anche per missioni senza pernottamento. Il Fondo di Solidarietà aziendale sarà potenziato oltre i 250.000 euro annui, offrendo un ulteriore supporto per spese mediche e assistenziali non coperte dal fondo.

Nuova governance delle relazioni industriali

L'azienda si impegna inoltre a contenere l'utilizzo delle forme di lavoro temporaneo entro il limite del 20%. Per ridurre la sottooccupazione, i lavoratori part-time degli impianti produttivi con almeno cinque anni di anzianità passeranno automaticamente al full-time. Completano l'accordo tre nuovi osservatori paritetici dedicati a parità di genere, Intelligenza Artificiale e trasparenza retributiva: organismi pensati per monitorare i cambiamenti e orientare la strategia dell'azienda in ambiti sempre più centrali per la competitività e la sostenibilità sociale. **F**

I PRINCIPALI PUNTI DEL NUOVO ACCORDO

- **Genitorialità e welfare**
 Congedo parentale integrato al 100%
 Tre mesi di paternità retribuita per intero
 14^a maturata anche durante i congedi
 50.000 € agli eredi in caso di decesso lavoratore
 Bonus asilo nido fino a 250 € al mese
 Possibilità di portare figli e aree dedicati ai cani
- **Flessibilità e organizzazione**
 Ferie illimitate per impiegati e operai giornalieri
 Smart working fino a 5 giorni a settimana
 No meeting prima delle ore 9 e dopo le ore 18
 Coprifuoco digitale tra le ore 20 e le ore 7
 5 giorni extra di permessi per lavoratori disabili
 3 giorni extra di ferie per turnisti
- **Economia e potere d'acquisto**
 Premio di Partecipazione fino a 2.700 €
 Bonus convertibile in welfare con maggiorazione
 Buoni pasto fino a 8 €
 Indennità di trasferta anche senza pernottamento
 Fondo di Solidarietà oltre 250.000 € annui
- **Stabilità**
 Limite del 20% ai contratti temporanei
 Passaggio a full-time dopo 5 anni di part-time
 Osservatori su parità di genere, AI e trasparenza retributiva



Welfare aziendale, lavoro e territori

*La ricerca di **Pluxee**, realizzata con **Ipsos Doxa**, mostra un **welfare** sempre più strategico, ma anche una distanza tra ciò che le imprese dichiarano di offrire e ciò che i lavoratori percepiscono. Intanto, i **benefit** diventano un **motore economico locale** e un **criterio decisivo nelle scelte occupazionali**.*

di Laura Reggiani

Secondo la ricerca *“Circular Benefits & Impact. Benefit che generano un engagement sostenibile”*, condotta da Pluxee Italia con Ipsos Doxa, il welfare aziendale è ormai una componente centrale dell’organizzazione del lavoro nel nostro Paese.

Oltre tre aziende su quattro dichiarano di aver adottato un piano welfare strutturato: si tratta del 75% delle imprese italiane con almeno dieci dipendenti, con una spesa media per lavoratore di circa 2.200 euro l’anno. Le grandi aziende superano ampiamente questa soglia, arrivando a investire oltre 700.000 euro annuali, mentre nelle realtà più piccole la media si attesta intorno ai 190.000 euro. Eppure, se si passa al punto di vista dei lavoratori, la fotografia cambia. Solo il 49% afferma con certezza di avere accesso a un piano welfare nella propria azienda. Questa discrepanza suggerisce che esista un divario tra offerta dichiarata e offerta percepita, potenzialmente dovuto a scarsa comunicazione interna, difficoltà di utilizzo delle piattaforme o benefit che non risultano realmente aderenti ai bisogni delle persone. Il 47% dei lavoratori ritiene infatti che le misure introdotte dall’azienda siano davvero allineate alla fase della vita in cui si trovano.

Costruire un patto di valore

“Oggi non basta più offrire benefit: è necessario costruire un vero patto di valore tra aziende, lavoratori e contesto locale”, commenta **Anna Maria Mazzini**, Marketing & Product Director di **Pluxee Italia**. *“Con questa ricerca abbiamo voluto osservare il welfare in modo nuovo, incrociando in modo sistematico il punto di vista dei lavoratori e quello delle imprese per delineare un ecosistema che collega scelte organizzative, bisogni delle persone e impatti concreti sul tessuto economico e sociale, per cui il welfare si conferma come un motore di crescita, interno ed esterno”*.

Il ritorno sul territorio

Uno degli aspetti più interessanti dello studio riguarda infatti l’impatto dei benefit sull’economia locale.

Il 69% dei dipendenti considera il welfare un sostegno concreto al potere d’acquisto familiare e l’86% delle spese effettuate attraverso questi strumenti finisce per ricadere su esercizi di prossimità: negozi indipendenti, servizi locali, piccole attività del territorio. Solo il 14% dei benefit viene utilizzato in grandi catene, e-commerce o pagamento di bollette. Il dato riflette anche una scelta consapevole delle aziende: l’80% dichiara di aver progettato i piani welfare con l’obiettivo di sostenere l’indotto territoriale. L’investimento HR diventa così un moltiplicatore economico, generando ricadute positive non solo sui lavoratori ma sull’intero tessuto locale. È un passaggio che amplia la tradizionale idea di welfare, trasformandolo in un dispositivo capace di rafforzare relazioni e reti economiche intorno all’impresa.

Tra dichiarato e vissuto

L’indagine rileva un altro scarto: quello tra il clima aziendale raccontato dalle imprese e il modo in cui le persone lo vivono quotidianamente.

I PUNTI CHIAVE DELLA RICERCA PLUXEE

- Welfare percepito come leva per il potere d’acquisto dal 69% dei lavoratori.
- L’86% delle spese in welfare resta sul territorio, sostenendo l’economia locale.
- Il 75% delle aziende ha un piano welfare; solo il 49% dei lavoratori ne percepisce l’esistenza.
- Spesa media di 2.200 € per lavoratore; oltre 700.000 € nelle grandi imprese.
- Il 72% dei dipendenti considera il welfare decisivo nella scelta del datore di lavoro.
- Chi ha accesso al welfare mostra maggiore percezione di riconoscimento e valorizzazione.
- L’80% delle aziende rileva impatti positivi su reputazione, engagement e assenteismo.



Your Evolution Strategy

DIGITALIZZA LA TUA AZIENDA CON SOLUZIONI SU MISURA

PowerApps, SharePoint Online, Copilot AI e Power Platform
Automatizza i processi, migliora la collaborazione, accelera la crescita.

Sfrutta fino in fondo le tue licenze M365!

SCOPRI COME POSSIAMO TRASFORMARE IL TUO BUSINESS!

Siamo specialisti nello sviluppo di applicazioni personalizzate con PowerApps, Power Automate, Power BI, nella creazione di intranet aziendali con SharePoint Online e nella consulenza completa su tutta la Power Platform di Microsoft.



**AIUTIAMO
LE AZIENDE A:**

3

Garantire governance e sicurezza:

consentendo l'adozione di strumenti SaaS avanzati e soluzioni di backup BaaS per permettere una corretta gestione del tenant e la conformità alle policy aziendali

1

Automatizzare i processi:

riducendo le attività manuali attraverso flussi di lavoro digitali, con conseguente risparmio di tempo e incremento dell'efficienza operativa

2

Centralizzare le informazioni:

sviluppando intranet moderne per una gestione sicura, intuitiva e organizzata di documenti e comunicazioni

4

Sviluppare soluzioni personalizzate:

creando applicazioni su misura per la gestione strutturata di dati, processi aziendali e reportistica

5

Integrare e ottimizzare:

collegando strumenti esistenti e valorizzando i dati aziendali per migliorare la produttività e la collaborazione tra i team

AURIDEA S.R.L.

info@auridea.com - www.auridea.com

PARTNERS:



MEMBRI DI:



« IL **WELFARE AZIENDALE** CONQUISTA SPAZIO COME **LEVA STRATEGICA** PER TRATTENERE TALENTI, RAFFORZARE L'**ENGAGEMENT** E SOSTENERE IL **POTERE D'ACQUISTO**, MA **NON** SEMPRE VIENE **PERCEPTO** DAI **LAVORATORI** CON LA STESSA INTENSITÀ CON CUI LE **IMPRESE** DICHIARANO DI **INVESTIRVI** »

Il 66% dei lavoratori si dice complessivamente soddisfatto della propria condizione professionale. Tuttavia, quando si restringe il focus alle dimensioni più profonde dell'engagement, la soddisfazione sembra più fragile: solo il 47% si sente realmente valorizzato e appena il 49% valuta positivamente l'impegno dell'azienda verso il benessere delle persone. La distanza tra aspettative e percezioni dipende in larga parte dalle priorità: i lavoratori mettono al primo posto la retribuzione adeguata, la presenza di sistemi incentivanti e opportunità di crescita, mentre molte aziende concentrano le proprie strategie su flessibilità e soluzioni organizzative. Ne deriva un potenziale disallineamento tra ciò che le imprese intendono come "benessere" e ciò che i dipendenti effettivamente si aspettano.

Un welfare sempre più competitivo

Il welfare, tuttavia, non è soltanto una risposta ai bisogni interni: sta diventando un elemento competitivo nelle dinamiche di attraction e retention.

Il 69% dei responsabili delle risorse umane prevede un incremento dell'attenzione da parte del top management verso questi strumenti nei prossimi anni, mentre il 72% dei lavoratori ritiene che il welfare sarà un criterio sempre più determinante nella scelta dell'azienda in cui lavorare. Le imprese sembrano averne consapevolezza: l'88% attribuisce al welfare una funzione strategica, collegandolo a obiettivi come miglioramento del clima interno, riduzione del turnover, capacità di attrarre nuovi profili. Guardando al futuro, un terzo delle aziende prevede di potenziare ulteriormente i piani, mentre una parte significativa dei lavoratori auspica l'aumento del valore dei buoni o un'offerta più vicina ai bisogni concreti.

Cosa cambia con il welfare circolare

Il benessere organizzativo è un concetto spesso difficile da misurare, ma lo studio mostra che il welfare produce impatti concreti su una serie di dimensioni legate alla relazione tra impresa e lavoratore.

Tra le persone che hanno accesso a piani welfare, la percezione di essere riconosciuti sale dal 57 al 70%, mentre quella di sentirsi valorizzati passa dal 41 al 54%. Anche il giudizio sull'impegno dell'azienda migliora sensibilmente: dal 37 al 60%. Le imprese confermano questi effetti. L'80% segnala un rafforzamento della reputazione interna, il 73% una crescita dell'engagement e il 66% una riduzione dell'assenteismo. Anche il turnover cala secondo il 63% dei datori di lavoro. Per **Tommaso Palermo**, Managing Director di Pluxee Italia, "il welfare non è più un accessorio, ma una scelta strategica che tocca attrazione, retention e produttività. È anche un indicatore di fiducia: quando le persone vedono coerenza tra ciò che conta per loro e ciò su cui l'azienda investe, la relazione cambia". Il welfare diventa così un patto dinamico tra azienda e lavoratori, capace di generare valore interno e, allo stesso tempo, impatti positivi sul territorio.

Verso un welfare generativo

La ricerca di Pluxee Italia restituisce l'immagine di un welfare che sta superando la dimensione tradizionale di semplice "benefit aggiuntivo" e si avvia verso un modello generativo e circolare.

Il sistema non si limita a offrire soluzioni ai lavoratori, ma attiva una rete di relazioni che coinvolge imprese, persone e comunità locali. Il potenziale è elevato, ma per tradursi in impatto reale occorre colmare il divario tra ciò che le aziende progettano e ciò che i lavoratori percepiscono. È in quello spazio che si gioca il futuro del welfare aziendale. **F**

L'incertezza e la nuova normalità del lavoro

Presentata a **Lombardia Lab**, l'indagine di **Aidp Lombardia** fotografa **fragilità, aspettative e risorse di studenti e lavoratori in un mercato sempre più instabile.**

di Barbara Pigoli

A inizio marzo, Palazzo Mezzanotte, cuore finanziario di Milano, ha ospitato "Lombardia Lab - Persone e Lavoro", evento promosso da Aidp Lombardia per indagare le trasformazioni che stanno cambiando il paesaggio del lavoro.

La Lombardia è da sempre terreno fertile per leggere le evoluzioni economiche e sociali del Paese: una regione caratterizzata da un tessuto produttivo tra i più ricchi e diversificati d'Europa, dove la manifattura convive con l'innovazione, le imprese locali dialogano con le realtà internazionali e la competizione si fonde con la ricerca continua di competenze. In questo contesto che è stata presentata la ricerca *"Il futuro lavorativo in Italia e in Lombardia: tra prospettive e incertezze"*, realizzata da **Universitas Mercatorum** e **Alto** per **Aidp Lombardia**. Un'indagine imponente che ha riguardato 17.800 partecipanti tra studenti e lavoratori, restituendo un quadro nitido e allo stesso tempo complesso: un Paese che vive l'incertezza come condizione permanente, ma che dimostra una sorprendente capacità di resilienza e un forte desiderio di crescita. Come ha ricordato **Elena Panzera**, presidente di Aidp Lombardia: *"La Lombardia è la seconda economia regionale dell'Eurozona e la prima per valore aggiunto industriale, un ecosistema dal ruolo trainante in Italia, che convive con profonde sfide strutturali, demografiche, economiche e sociali. Osservare il rapporto tra persone e lavoro in questa regione significa adottare un punto di vista privilegiato per anticipare alcune traiettorie evolutive per l'intero Paese"*. Le sue parole hanno introdotto il cuore dell'indagine, che racconta un'Italia attraversata da timori profondi ma anche dalla volontà concreta di continuare a costruire un futuro lavorativo solido, nonostante le difficoltà.

L'incertezza non è più un'eccezione

Il primo elemento che emerge dalla ricerca è un cambiamento strutturale nel modo in cui gli italiani percepiscono il mercato del lavoro.

Per il 69,5% delle persone le opportunità lavorative sono oggi più instabili rispetto al passato. L'incertezza, dunque, non è più una fase temporanea, ma una condizione permanente che influisce sulle scelte professionali, sui percorsi di vita, sulla salute mentale e sulla percezione di sé. Quasi due terzi degli intervistati dichiarano che questa instabilità ha un impatto negativo sul proprio benessere e sul senso di sicurezza personale. La preoccupazione non è solo per il lavoro in sé, ma per ciò che il lavoro rappresenta: autonomia, futuro, identità. Il 59% afferma di essere turbato dal tempo che passa in relazione alla propria carriera; molti temono di non avere le risorse o le opportunità necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. L'insicurezza diventa quindi una sorta di tensione continua, un elemento che accompagna scelte e rinunce: il 44,9% rimanda progetti personali a causa dell'instabilità lavorativa. Il timore di sbagliare le proprie scelte professionali è particolarmente forte: interessa il 38,3% dei partecipanti e spesso si traduce in immobilismo o nel bisogno di un confronto costante. Si tratta di un'ansia non solo razionale ma anche emotiva, con radici che toccano il rapporto con sé stessi. La ricerca evidenzia infatti che il 44,2% ha paura di deludere le proprie aspettative, un dato significativamente più alto rispetto al timore di deludere famiglia o persone vicine. È la conferma di un fenomeno culturale in crescita: la pressione dell'autovalutazione, alimentata da una società ad alta competitività. A completare questo scenario c'è l'ansia legata al confronto sociale. Molti intervistati dichiarano di sentirsi in difficoltà osservando il successo o la rapi-

dità di avanzamento altrui. La competizione diventa un fattore di costante vulnerabilità, soprattutto tra i più giovani, ma non solo.

Ansia, competizione, precarietà

L'incertezza non è solo un dato statistico: è un vissuto emotivo complesso. Non sorprende, dunque, che lo studio evidenzi un aumento di ansia sociale, senso di inadeguatezza e paura della competizione.

Più di un terzo del campione dichiara di sentirsi in difficoltà di fronte alla rivalità professionale, mentre il 32,4% vive con disagio il confronto diretto con colleghi o coetanei. È una pressione che si traduce in stress, ma anche in una costante autoregolazione emotiva, spesso faticosa. Un dato significativo riguarda il rapporto con il futuro previdenziale: il 72,7% teme di non percepire una pensione adeguata, o di non percepirla affatto. Questo tipo di preoccupazione, tipica delle fasi storiche di precarietà economica, influenza il modo in cui le persone immaginano il lungo periodo, incidendo sulla capacità di progettazione personale e familiare. L'impatto sulla sfera personale è più forte rispetto a quello sulla produttività. Mentre il 66% e il 65,6% dichiarano effetti negativi su sicurezza e benessere, il rendimento lavorativo risulta compromesso "solo" per il 42%. È un dato che fa riflettere: nonostante le fragilità, molti continuano a mantenere livelli di performance accettabili, spesso a costo di un sovraccarico emotivo che viene gestito in autonomia.

La resilienza degli italiani

Nonostante questo quadro oggettivamente complesso, la ricerca restituisce una sorprendente capacità di adattamento. Gli italiani, infatti, dimostrano un livello elevato di resilienza emotiva e professionale. La maggior parte afferma di avere una direzione chiara rispetto al percorso lavorativo: solo una minoranza, pari al 21%, dichiara di non sapere come realizzare i propri progetti, mentre il 13,7% ammette di non avere una visione definita del proprio futuro professionale. Sul piano delle competenze emotive, i dati sono ancora più indicativi. Il 73,1% afferma di saper gestire le emozioni in modo costruttivo, il 73,9% ritiene di essere in grado di affrontare un fallimento senza compromettere la propria autostima, mentre quasi l'83% considera il networking un'attività che riesce a gestire efficacemente. Si tratta di abilità centrali in un mercato del lavoro sempre più fluido, dove la capacità di rispondere ai mutamenti è determinante quanto le competenze tecniche. La disponibilità ad apprendere è il tratto più forte: quasi la totalità degli

intervistati (92,9%) è pronta ad acquisire nuove competenze per aumentare stabilità e sicurezza. È un segnale importante, perché dimostra come gli italiani non stiano subendo passivamente la trasformazione del lavoro, ma stiano cercando di interpretarla in modo attivo.

I NUMERI DELLA RICERCA

- Il **69,5%** ritiene che le opportunità di impiego oggi siano più instabili e precarie rispetto al passato.
- Circa **due terzi** dichiara che l'incertezza lavorativa incide negativamente sul proprio senso di sicurezza e sul benessere personale.
- Il **59%** è preoccupato del tempo che scorre in relazione ai traguardi professionali raggiunti.
- Il **44,9%** ha rimandato progetti personali a causa dell'instabilità lavorativa.
- Il **40,2%** fatica a muoversi all'interno di un contesto professionale incerto.
- Il **38,3%** teme di sbagliare le scelte lavorative.
- Il **44,2%** ha paura di deludere le proprie aspettative professionali.
- Oltre **un terzo** vive ansia rispetto alla competizione nel mondo del lavoro (36,7%) o al confronto diretto con gli altri (32,4%).
- Il **35,9%** soffre vedendo che altri progrediscono più velocemente nella carriera.
- Il **72,7%** teme di non percepire una pensione adeguata.
- Solo il **21%** non sa come realizzare i propri progetti professionali.
- Solo il **13,7%** non ha chiaro cosa desidera dal futuro lavorativo.
- Il **73,1%** gestisce le emozioni in modo costruttivo.
- Il **73,9%** affronta i fallimenti senza compromettere il proprio percorso.
- Il **78,5%** gestisce efficacemente i feedback negativi.
- L'**82,8%** possiede buone capacità di networking.
- Il **92,9%** è pronto a sviluppare nuove competenze per accrescere la propria sicurezza professionale.
- Il **52,8%** considera utile un supporto psicologico per affrontare l'incertezza.
- Il **54,7%** ritiene importante avere accesso a un servizio di coaching professionale.
- L'**84,8%** valuta fondamentali gli strumenti di benessere finanziario.
- Per il **77,7%** il successo significa equilibrio tra lavoro e vita privata, indipendenza e qualità del tempo.

Il bisogno di supporto

Accanto alla resilienza, la ricerca evidenzia una richiesta crescente di supporto, non solo emotivo ma anche professionale e finanziario.

Più della metà degli intervistati considera utile un servizio psicologico per affrontare l'incertezza o un percorso di coaching. Si tratta di un cambiamento culturale significativo: per molti anni nella cultura italiana questi strumenti erano percepiti come marginali o eccezionali, oggi invece diventano componenti essenziali del benessere lavorativo. Ancora più evidente è il tema del benessere finanziario: l'84,8% ritiene fondamentali strumenti aziendali che aiutino a gestire meglio stabilità economica, previdenza, risparmio. La richiesta non è solo relativa alla retribuzione, ma a un sistema di tutele che garantisca serenità e possibilità di pianificazione. Il concetto stesso di successo professionale, inoltre, evolve: il 77,7% lo definisce come equilibrio tra lavoro e vita privata, indipendenza, qualità del tempo.

Il caso Lombardia

La parte dedicata alla Lombardia mostra un quadro articolato. Gli intervistati lombardi percepiscono l'incertezza in modo più intenso rispetto al resto d'Italia, soprattutto sul fronte delle scelte professionali.

Il 45,1% fatica a orientarsi in un mercato percepito come mutevole, e il 45% teme di compiere errori. È un dato che riflette in parte la forte competitività del contesto lombardo, dove la pressione sulle performance è più alta. Eppure, nonostante la percezione di rischio, l'impatto emotivo sembra più contenuto. I lombardi dichiarano un minore disagio legato al tempo che scorre e mostrano una maggiore chiarezza progettuale. Solo il 7,8% afferma di non sapere come raggiungere i propri obiettivi professionali, contro il 21,1% della media nazionale. È una differenza sostanziale, che indica un sistema regionale più orientato alla crescita e alla pianificazione. Al tempo stesso cresce la competizione interna: il 35,3% vive con ansia il confronto con gli altri e il 39,2% prova disagio sapendo che alcune persone progrediscono più velocemente. Nonostante ciò, i lombardi mostrano una notevole capacità di gestione dei fallimenti e una buona tenuta sul piano del networking, anche se con valori inferiori rispetto alla media nazionale. È interessante anche l'atteggiamento verso i supporti esterni: i lombardi sembrano meno interessati al supporto psicologico rispetto agli italiani nel complesso, ma più propensi a utilizzare strumenti professionali come il coaching. La regione, dunque, mantiene un focus su performance e crescita, privilegiando strumenti orientati allo sviluppo più che al sostegno emotivo. Come sottolinea nuovamente la presidente Panzera: *“La fotografia che emerge conferma lo sce-*



Un momento dell'evento organizzato da **Aidp Lombardia**

nario di incertezza diffusa, ma i lavoratori lombardi si dimostrano ancora più esposti all'incertezza e agli effetti della competizione, con maggiore orientamento sui progetti professionali e maggiore capacità di gestione delle sfide. Risultati che dimostrano come, anche in contesti ad alta intensità produttiva e competitiva, sia possibile sviluppare forme di resilienza e adattamento funzionali alla crescita professionale”.

Attraversare l'incertezza

Il senso della ricerca è racchiuso nelle parole conclusive di Panzera: “La ricerca mostra come l'incertezza lavorativa oggi sia una condizione strutturale, che influenza le scelte professionali e incide sull'identità personale, sulla percezione di autoefficacia e sul benessere psicologico delle persone. La vera sfida non è eliminare l'incertezza, ma dotare le persone degli strumenti psicologici, relazionali e organizzativi per attraversarla con consapevolezza, competenza e fiducia”. È l'indicazione più importante che emerge dai dati: l'incertezza non scomparirà, ma può essere affrontata attraverso competenze emotive, strategie organizzative e politiche di supporto. Le persone dimostrano una capacità innata di adattamento; ciò che serve è affiancarla con strumenti adeguati.

Un confronto istituzionale

La mattinata è proseguita con un confronto sulle sfide del lavoro contemporaneo. Dopo i saluti di **Matilde Marandola** ed **Elena Panzera**, **Isabella Covili Faggioli** ha intervistato **Elsa Fornero**, offrendo uno sguardo lucido sulle dinamiche demografiche, fiscali e di produttività che condizionano il mercato del lavoro lombardo e nazionale. La successiva tavola rotonda ha dato voce ai principali attori del territorio: **Regione Lombardia**, **Comune di Milano**, **Città Metropolitana**, **Afol**, **Assolombarda**, **Confcommercio Lombardia** e le organizzazioni sindacali. Sono emerse le preoccupazioni legate alla carenza di competenze Stem, alla difficoltà nel trattenere talenti, alla necessità di aggiornare i sistemi formativi e alla pressione dell'AI sui modelli organizzativi e sulle professioni. Il tema della sostenibilità pensionistica, dell'invecchiamento attivo e della sicurezza sul lavoro ha completato un quadro in cui le trasformazioni non sono più circoscritte a singoli settori, ma riguardano l'intero sistema produttivo. La mattinata si è conclusa con uno speech motivazionale di **Marcello Mancini** e con l'intervento della professoressa **Benedetta Giovanola** sull'etica dell'IA, seguiti da un dialogo tra Panzera e **Luca Zorloni** di **Wired Italia** sul legame tra fiducia, innovazione e benessere.

Dati ed esperienze diventano azione

Il pomeriggio ha trasformato l'evento da momento di analisi a spazio di co-progettazione. Nei quattro workshop tematici, sono stati affrontati alcuni nodi centrali della trasformazione del lavoro. Nel laboratorio **Ri-Generazioni** è emerso il disallineamento tra scuola e mondo del lavoro. Le competenze insegnate non sempre rispondono alle esigenze delle imprese. Rigenerare le relazioni tra scuola, aziende e istituzioni è uno dei primi passi per costruire un nuovo patto generazionale. Nel workshop **Innovare con Senso**, il tema centrale è stato l'innovazione HR, che non può essere episodica né solo tecnologica. Serve continuità, metodo, misurabilità e un approccio umano capace di tradurre dati e bisogni in esperienze concrete. Spazio poi al confronto sul **Welfare Aziendale**, non più benefit marginale ma leva strategica in un mercato del lavoro multigenerazionale. Le aziende più avanzate lo utilizzano per sostenere la longevità attiva, l'equilibrio tra mente e corpo e la produttività nel lungo periodo. Infine, il workshop dedicato al **Benessere Organizzativo** ha riflettuto su come burnout, stress e disingaggio siano ormai fenomeni strutturali. Dove il wellbeing è parte integrante della strategia HR, la soddisfazione delle persone cresce sensibilmente. Il benessere non è un “di più”: è una politica aziendale fondata su fiducia, sicurezza psicologica, autonomia e riconoscimento. **F**



Elena Panzera, presidente di Aidp Lombardia

Cultura d'impresa, competenze e Umane Risorse

*Smontare le **false narrazioni** sul lavoro per rimettere al **centro le persone**: **Oswaldo Danzi** racconta perché il vero problema non è il “**mismatch**” di competenze, ma la **crisi culturale** delle aziende. **Etica, relazioni, formazione sul campo e dignità del lavoro come leve per attrarre talenti, affrontare l'AI e restituire senso al lavoro.***

di Annalisa Cerbone

Da anni si batte per diffondere una nuova cultura del lavoro, fondata sulle relazioni, che offra vera dignità alle persone, nella convinzione che i contesti lavorativi devono essere basati sull'etica, la coerenza, la costruzione di senso; utile per la crescita delle persone e, di conseguenza, per la crescita aziendale.

Smontando retoriche e false narrazioni sul lavoro, **Oswaldo Danzi** sostiene che le aziende veramente attrattive riconoscono l'importanza della formazione continua, garantiscono nei fatti l'equilibrio vita-lavoro, danno spazio alle competenze personali spostando il focus dal “*saper fare*” tecnico alla consapevolezza e all'integrità della persona.

Sul tema annoso del “mismatch” delle competenze sostiene che esiste sia un problema di mancanza di lavoratori qualificati sia di incapacità delle aziende di attrarre e trattenere lavoratori competenti offrendo condizioni di lavoro inadeguate, con retribuzioni non corrispondenti alle competenze richieste.

Gli alibi con cui le imprese hanno giustificato l'inadeguatezza nell'individuare collaboratori e collaboratrici, selezionarli e valutarli è evidente. Solo negli ultimi dieci anni abbiamo dato la colpa alle famiglie, alla scuola, ai giovani che non hanno voglia di lavorare, al reddito di cittadinanza. E questo ha generato la cultura del mismatch tanto amata dai divulgatori dell'ultima ora e dalle business school più accreditate, per riempire spazi senza dare fastidio a investitori, inserzionisti e soprattutto associazioni di categoria. La realtà è che il nostro

sistema industriale che ancora si fonda sulla cultura del comando e controllo e, in alcune parti del nostro Paese, anche sul riconoscimento all'imprenditore “*che ti offre un lavoro*”, non è in grado di recepire i segnali di un mondo del lavoro profondamente cambiato che ha bisogno di stimoli e contesti completamente nuovi. La guerra che alcuni “*colossi nazionali*” stanno facendo allo smart working è la dimostrazione che ai piani alti degli uffici HR, c'è chi partecipa troppo ai convegni e gira poco gli uffici e le linee di produzione.

Quali sono a suo avviso le competenze strategiche per navigare la complessità attuale?

Attenzione e relazioni. Il post-Covid ci ha consegnato un mondo distratto e troppo abituato a delegare le relazioni alle video conference. Il tempo che dovevamo guadagnare dalle trasferte lo abbiamo impiegato per riempire i calendari di altre riunioni a distanza con la conseguenza che usciamo da una riunione in anticipo per entrare in un'altra in ritardo e alla fine di ogni riunione non c'è uno scopo, un follow-up e spesso addirittura ci si dimentica di cosa si sia discusso. Nel frattempo, anche le generazioni più senior cresciute in tempi analogici stanno soffrendo la grossa crisi di disattenzione tipica delle generazioni digitali.

Parlando di Intelligenza Artificiale a lavoro, crede che avrà un impatto negativo sostituendo i lavoratori nelle attività ripetitive ma renderà ancora più centrali le competenze relazionali e umane che definiscono l'unicità di una persona in azienda. Quali saranno le competenze cruciali?



Non credo sia solo un'opinione personale: migliaia di licenziamenti avvenuti e programmati negli ultimi mesi sono la dimostrazione che non siamo pronti a fare il "passaggio di specie" che è avvenuto per esempio in occasione del passaggio dal cavallo alle macchine. Chi soffrirà maggiormente questa sostituzione saranno i più giovani, perché stanno scomparendo proprio i mestieri in entrata, quelli in cui erano previsti compiti che servivano a istruire e far crescere in azienda neodiplomati e neolaureati e che oggi svolgono tranquillamente le piattaforme di Intelligenza Artificiale. Le competenze cruciali saranno quelle detenute oggi dai senior, che non a caso hanno le migliori attitudini per compilare un prompt, perché conoscono i processi e sanno valutare i singoli passaggi di una risposta.

Preferisce parlare di Umane Risorse e non di Risorse Umane mettendo al centro la dignità della



La copertina del libro "Il lavoro trattato male" di Osvaldo Danzi, edito da Edizioni FiordiRisorse

PERSONE

IL COMMENTO

persona e la trasparenza del processo di selezione. Può raccontarci come questa scelta si attua nella sua lunga esperienza di selezionatore?

Ho deciso di parlare di Umane Risorse per mettere l'accento sulla parte umanistica del concetto di HR. La moda della "persona al centro" è solo un bello slogan da promuovere ai convegni, ma nel vissuto di ogni giorno incontro candidate e candidati che prevalentemente non cercano lavoro, cercano di cambiare quello che hanno perché si sentono traditi dalle promesse e dai valori delle aziende in cui operano. Cambiare il paradigma significa guardare alle persone non come una risorsa utile ad un meccanismo, ma come una persona che quel meccanismo lo abilita e lo qualifica.

Da anni porta avanti l'idea di una formazione da farsi sul campo: il MUSTer di FiordiRisorse da lei ideato è un percorso formativo in General Management, concreto ed esperienziale, che si svolge interamente alle aziende. È ormai giunto alla decima edizione: cosa si portano a casa i MUSTeristi in termini di conoscenze e abilità?

Tutto nasce da una profonda messa in discussione del modello delle business school (soprattutto italiane): costi altissimi e non più giustificabili per i programmi offerti, scarso aggiornamento, nessuna esperienza concreta, value proposition legata esclusivamente al senso di appartenenza di un brand. Il MUSTer nasce dalla domanda che un gruppo di persone si è fatta, chiedendosi che tipo di formazione avrebbe voluto intraprendere. E abbiamo ideato un modello in cui ogni anno scegliamo 12 temi manageriali ispirati al momento storico, di forte attualità, individuiamo 12 aziende

che siano in grado di testimoniare quei temi attraverso progetti, prodotti, valori, processi e chiediamo di essere ospitati per una giornata. Durante la quale i MUSTeristi intervistano l'Amministratore Delegato, i collaboratori dell'azienda vengono coinvolti a spiegare concretamente l'argomento della giornata, visitiamo gli stabilimenti e al pomeriggio intervengono due formatori qualificati per una panoramica più accademica sull'argomento. Un modello ancora oggi non replicato, perché è più facile fare lezione in aula, al chiuso, dove le uniche testimonianze aziendali sono proiettate attraverso slide preconfezionate da un ufficio comunicazione.

Nel suo libro "Il lavoro trattato male" racconta le incoerenze del mondo del lavoro proponendo soluzioni sulla base di esperienze ed esempi virtuosi, spesso ignorati dall'informazione di massa. Nella sua visione, come potranno trasformarsi le aziende per recuperare credibilità e attrattività?

Nell'epoca della comunicazione e dell'ego al centro, vedo solo una grande rincorsa a presidiare palcoscenici a qualunque costo per costruire narrazioni autoreferenziali. Scorrere la bacheca di LinkedIn è diventato un esercizio di una noia mortale: foto di fiere di settore, "splendidi cornici" in cui si sono svolte convention "memorabili", premi a profusione che le aziende sbattono in prima pagina per non parlare - appunto - delle prime pagine dei giornali di business in cui i loro Ceo vengono ritratti come straordinari manager e imprenditori illuminati. Se non torniamo a parlare di lavoro, il lavoro lentamente sparirà. **R**



Chi è Osvaldo Danzi

Appassionato di Umane Risorse e tecnologie, vanta trentennale esperienza nella selezione del personale. Oggi collabora con **SCR Consulenza** occupandosi delle selezioni di middle e top management. È ideatore e fondatore della **Community FiordiRisorse**, nominata da LinkedIn come caso di successo italiano, top voice di LinkedIn, e ideatore dell'unico Master manageriale itinerante ospitato in oltre 200 aziende italiane. Tre volte speaker di TEDx, giornalista ed editore, cofondatore della testata "Senza Filtro" è tra gli ideatori di Nobilita il festival della Cultura del Lavoro. È autore di due libri: "Community Manager, dietro le reti ci sono le persone" nel 2018, e "Il lavoro trattato male. Dai social, dai giornali, dalla televisione, dalle aziende" nel 2025.

L'AI cambia chi siamo

Dall'illusione dell'efficienza alla trasformazione profonda di ruoli, carriere e identità professionali: perché l'Intelligenza Artificiale impone alle organizzazioni una nuova idea di leadership, di senso e di futuro del lavoro.

di Laura Reggiani

L'Intelligenza Artificiale viene spesso raccontata come una leva di produttività, uno strumento per fare più in fretta ciò che già facevamo prima.

Ma questa lettura, seppur rassicurante, rischia di essere fuorviante. Perché l'AI non sta solo ottimizzando processi: sta ridisegnando il lavoro, mettendo in discussione ruoli, carriere e identità professionali. **Deborah Buttignol**, Managing Partner di **LHH Executive Search**, invita a spostare lo sguardo dall'efficienza alla riorganizzazione del lavoro, evidenziando un nodo spesso sottovalutato: il divario emotivo e identitario che accompagna la trasformazione tecnologica. Se le organizzazioni cambiano più velocemente delle persone, il rischio non è solo di perdere competenze, ma di generare ansia, resistenza e immobilismo. Dal punto di vista dell'Executive Search, Deborah Buttignol osserva come l'AI stia rendendo le carriere meno lineari e la leadership più centrale, chiamata a garantire senso, direzione e sostenibilità in contesti sempre più ambigui. Non si tratta di diventare esperti di algoritmi, ma di saper integrare tecnologia, giudizio umano e responsabilità. Perché, in un mercato del lavoro segnato dall'AI, il vero vantaggio competitivo resta profondamente umano.

Si parla molto di AI come leva di efficienza. Lei sostiene invece che il vero tema sia la riorganizzazione del lavoro. Può farci qualche esempio di come l'AI stia ridisegnando ruoli, processi e modalità di lavoro?

Se guardiamo solo all'efficienza, rischiamo di perdere di vista la giusta prospettiva. È ormai evidente che l'AI non sia semplicemente uno strumento per fare le stesse cose più velocemente, ma un fattore che sta cambiando pro-

fondamente il modo in cui il lavoro viene organizzato e le dinamiche in cui le persone si muovono all'interno delle organizzazioni. Sebbene oltre il 70% delle aziende utilizzi già l'AI in almeno una funzione, è particolarmente significativo che quasi la metà delle organizzazioni preveda trasformazioni rilevanti dei ruoli nei prossimi anni. Dal punto di vista organizzativo, questo si traduce in tre effetti molto concreti: i ruoli diventano più fluidi e meno legati a job description statiche; cresce il valore del lavoro cognitivo e decisionale; e le carriere smettono di essere percorsi lineari per diventare processi di reinvenzione continua. L'AI non cambia solo il "come" lavoriamo, ma il "chi siamo" nel lavoro.

Spesso si dice che "manca cultura sull'AI", ma lei parla di un gap emotivo e identitario. Cosa osservate nei manager e nei professionisti? In che modo faticano a collegare l'AI al proprio futuro?

Più che un gap informativo e formativo, osserviamo un gap emotivo e identitario. Le persone oggi sanno cos'è l'AI, ne sentono parlare continuamente, spesso la usano anche in modo sporadico. Quello che manca, però, è un collegamento profondo tra l'AI e la propria identità professionale. **McKinsey** lo descrive chiaramente: il vero tema non è l'adozione degli strumenti, ma il modo in cui l'AI cambia il contenuto del lavoro e il senso del ruolo. Le persone continuano a pensarsi all'interno di professioni "stabili", mentre l'AI sta già ridefinendo aspettative, perimetri e criteri di valore molto più velocemente della capacità individuale di metabolizzarli. **BCG** osserva lo stesso fenomeno quando parla di "AI adoption without impact": molti professionisti usano l'AI, ma non la integrano nella propria narrazione professionale. È come se l'AI restasse un supporto esterno, un tool "in più", e

non diventasse parte di ciò che definisce chi sono, che valore portano, come crescono. Ciò che vediamo nei manager e nei professionisti è una sorta di dissociazione: da un lato, l'organizzazione sta cambiando processi, ruoli, metriche di performance; dall'altro, le persone continuano a pensarsi con mappe professionali che non esistono più. Il **World Economic Forum** parla esplicitamente di questo scollamento, sottolineando che la trasformazione guidata dall'AI non è solo una questione di reskilling, ma di identity transition. Le competenze possono essere apprese; l'identità professionale richiede tempo, senso, sicurezza. Quando questa frattura non viene affrontata in modo esplicito, genera tre reazioni ricorrenti: ansia, perché il futuro appare opaco; resistenza, perché il cambiamento viene vissuto come minaccia; immobilismo, perché è più rassicurante restare fermi che ridefinirsi. Il dato sulla preoccupazione è molto indicativo. Secondo le ricerche più recenti circa il 60% dei lavoratori dichiara timore per l'impatto dell'AI sul proprio ruolo. Il problema non è che le persone non capiscano l'AI, ma che non vedono un ponte credibile tra l'AI e la propria evoluzione professionale. Manca un racconto concreto che risponda a domande molto semplici ma profonde. Se l'AI fa sempre meglio alcune parti del mio lavoro, che cosa rimane di "mio"? Questo accade perché la trasformazione viene spesso comunicata in termini di efficienza, di automazione e di riduzione dei costi, molto meno in termini di nuove professionalità, nuove traiettorie, nuove forme di valore umano. Il World Economic Forum è molto chiaro su questo punto: senza una narrazione di futuro che integri tecnologia, lavoro e identità, anche il miglior piano di upskilling rischia di fallire.

Da un lato c'è paura sull'impatto dell'AI, dall'altro molte narrazioni restano vaghe: si parla di innovazione, ma poco di cosa cambierà per le persone. Quali errori vede nella comunicazione e cosa dovrebbe fare una leadership matura per "governare" il cambiamento?

Questo tema è una diretta conseguenza del gap emotivo e identitario di cui parlavamo prima. Uno degli errori più diffusi nella comunicazione interna è parlare di AI e innovazione in modo astratto, usando un linguaggio alto - efficienza, trasformazione, competitività - senza rispondere alle domande che per le persone sono realmente decisive: *"cosa cambia per me?"* e *"che futuro ho qui?"*. Quando queste domande restano senza risposta, l'innovazione perde credibilità e diventa una fonte di incertezza. Le persone sentono che qualcosa sta cambiando, ma non riescono a capire dove si collocano dentro quel cambiamento. È qui che la paura prende spazio. Molte

organizzazioni investono in AI ma non costruiscono una cornice chiara che colleghi tecnologia, ruoli e carriere. In questo vuoto narrativo, le persone riempiono gli spazi con interpretazioni personali, spesso pessimistiche: se non vedo come posso evolvere, tendo a immaginare di essere sostituibile. Una leadership efficace dovrebbe fare il contrario. Governare il cambiamento non significa rassicurare in modo generico, ma rendere il cambiamento leggibile. Vuol dire esplicitare le scelte, chiarire come l'AI verrà utilizzata, quali attività cambieranno, quali competenze diventano più rilevanti e quali traiettorie professionali sono realistiche. Senza promettere certezze assolute, offrire orientamento alle persone poiché non cercano garanzie sul fatto che nulla cambierà bensì una direzione credibile su come cambiare insieme all'organizzazione e continuare a riconoscersi nel proprio ruolo e nel proprio futuro professionale.

Sostiene che le carriere non sono più scalate lineari, ma percorsi di reinvenzione. Cosa significa, in pratica, per un manager o un professionista di oggi? E come l'introduzione dell'AI accelera questa riconfigurazione del ruolo?

In pratica significa che le transizioni professionali non seguono più percorsi prevedibili. Oggi molte persone che cambiano lavoro non fanno semplicemente un passo laterale o verticale, ma reinventano la propria traiettoria: cambiano ruolo, ambito, competenze e spesso anche identità professionale. Per manager e professionisti questo implica uscire da una logica di progressione lineare e sviluppare la capacità di adattarsi, apprendere e ripensarsi. L'AI accelera questo processo perché rende i ruoli più dinamici e meno stabili, spostando il valore dalle competenze tecniche replicabili alla capacità di giudizio, sintesi e decisione. La carriera diventa quindi meno una sequenza di posizioni e più un percorso di evoluzione continua.

Molti leader riconoscono che l'AI è inevitabile, ma faticano a darle una cornice. In che senso la resistenza è culturale? Quali competenze di leadership "nuova" servono per integrare l'AI in modo che abbia senso per le persone?

La resistenza non è tecnologica, ma culturale e psicologica. I leader sanno che l'AI è inevitabile, ma spesso sottovalutano la profondità del cambiamento che comporta. Manca spesso una visione chiara su come integrare l'AI in modo coerente con i valori, le persone e l'identità dell'organizzazione. Senza questa visione, le iniziative tecnologiche restano frammentate e faticano a generare fiducia. La leadership di oggi deve tenere insieme tec-

nologia, giudizio umano e responsabilità: non si tratta di sapere tutto sull'AI, ma di saperle dare un significato condiviso. Serve la capacità di dare direzione, sviluppare competenze e creare fiducia.

Quando si sommano paura e competenze insufficienti, l'AI viene percepita come minaccia più che come opportunità. Che cosa funziona davvero, secondo la vostra esperienza, per agire su entrambi i fronti?

Una delle leve più efficaci per ridurre la paura dell'AI e colmare il gap di competenze è combinare formazione pratica e cambiamento culturale. I percorsi più efficaci sono quelli che portano l'AI dentro il lavoro quotidiano, mostrando alle persone come possa migliorare concretamente il loro modo di lavorare. Quando l'AI diventa uno strumento reale e non un concetto astratto, la percezione cambia rapidamente. Allo stesso tempo, è fondamentale chiarire cosa l'AI può e non può fare. L'integrazione graduale nei workflow, accompagnata da Academy interne, mentoring e casi d'uso concreti, costruisce fiducia e competenza insieme. Infine, cresce il valore delle power skill. Più l'AI automatizza compiti tecnici, più diventano centrali il pensiero critico, la capacità di verifica, il problem solving e la comunicazione.

Parla del leader come "garante del senso", più che esperto di AI. In termini concreti, che cosa dovrebbe fare un leader per creare direzione, fiducia e sicurezza intorno all'uso dell'AI?

Il leader oggi ha un ruolo diverso: non deve essere un esperto di tecnologia, ma il garante del senso, colui che rende il cambiamento comprensibile e sostenibile. Deve dare una direzione chiara su come l'AI viene utilizzata, creare le condizioni affinché le persone possano sviluppare nuove competenze e, soprattutto, costruire sicurezza psicologica. Senza fiducia, le persone non sperimentano. E senza sperimentazione, l'AI resta sulla carta.

Dal suo osservatorio in LHH, come l'AI sta cambiando i profili di leadership che le aziende cercano? Che cosa chiedono i vostri clienti ai manager del futuro? Che cosa consiglia ai candidati che vogliono restare rilevanti?

Dal punto di vista dell'Executive Search, stiamo osservando un cambiamento netto: l'AI non riduce il ruolo del leader, lo rende più critico e complesso. Le aziende non cercano leader che "sanno usare l'AI", ma leader capaci di integrarla nel modello di business con giudizio, responsabilità e attenzione all'impatto sulle persone. Quando una parte dell'analisi, delle previsioni o dell'esecuzione

viene automatizzata, il valore della leadership si sposta sempre meno sul possesso dell'informazione e sempre più su interpretazione, decision making e assunzione di responsabilità finale. L'AI toglie al leader alcune attività, ma aumenta il peso e la visibilità delle sue scelte. I nostri clienti oggi cercano manager capaci di: leggere e governare complessità e ambiguità; dare direzione in contesti dove non esistono più risposte standard; orchestrare persone, dati e tecnologia, evitando sia l'eccesso di delega agli algoritmi sia il ritorno al controllo tradizionale; accompagnare le persone nel cambiamento, perché l'accelerazione tecnologica non si trasformi in rischio organizzativo o burnout. Un elemento che emerge con forza, e che **Harvard Business Review** sottolinea, è che l'AI alza il rischio di pressione, sovraccarico e work intensification. Questo rende la leadership ancora più centrale come regolatore del ritmo, delle priorità e della sostenibilità del lavoro. A chi oggi guida o aspira a ruoli di vertice, il messaggio è altrettanto chiaro: la rilevanza non nasce dal padroneggiare singoli tool, che diventano rapidamente obsoleti, ma dalla capacità di apprendere e disapprendere velocemente, adattare il proprio stile di leadership e costruire senso e direzione in un contesto in cui l'AI produce opzioni, ma non significato. In un mercato del lavoro segnato dall'AI e dalla reinvenzione continua delle carriere, il vero vantaggio competitivo resta umano: judgment, capacità di decidere sotto incertezza, e leadership credibile nei momenti di trasformazione. 



Deborah Buttignol, Managing Partner di **LHH Executive Search**

Quel che resta della busta paga

L'Italia è ferma nella parte bassa della classifica Ocse per i salari, perde potere d'acquisto da oltre un decennio e continua a convivere con forti disparità interne.

di Laura Reggiani

Negli ultimi anni il tema delle retribuzioni è tornato con forza al centro del dibattito pubblico italiano.

L'inflazione ha certamente contribuito ad accendere i riflettori, ma la questione è più profonda e radicata: i salari nel nostro Paese crescono poco e crescono più lentamente rispetto agli altri Paesi sviluppati. Secondo i dati del "Salary Outlook 2026" di JobPricing, l'Italia occupa solo il 23° posto su 34 Paesi Ocse per salario medio annuo, con 51.019 dollari a parità di potere d'acquisto. Un dato che non sorprende ormai più nessuno, ma che colpisce quando si osserva il posizionamento relativo: non solo dietro Germania e Francia, ma ormai superata anche dalla Spagna, un sorpasso simbolico che sintetizza un decennio di ritardi accumulati. Il dato più preoccupante, però, è quello della dinamica di lungo periodo: tra il 2015 e il 2024 i salari reali italiani sono diminuiti del 4% a parità di potere d'acquisto. Peggio hanno fatto soltanto Paesi Bassi e Grecia. Mentre la media Ocse cresce dell'8% e alcuni Paesi dell'Est europeo registrano aumenti a doppia cifra, l'Italia resta inchiodata a una lentezza strutturale. Ne emerge quella che molti economisti definiscono ormai una vera e propria "questione salariale": retribuzioni basse rispetto agli standard internazionali, divari interni profondi e un sistema produttivo che non riesce a generare i margini necessari per rilanciare le buste paga. Su questo quadro già complesso si innesta un elemento di pressione ulteriore: la Direttiva europea 2023/970 sulla trasparenza retributiva, che gli Stati membri dovranno applicare entro giugno 2026. Un provvedimento che obbligherà le imprese a rilevare, comunicare e correggere le differenze retributive ingiustificate, a partire da quelle di genere. Un cambio di paradigma che

in molti casi costringerà le organizzazioni a guardare dentro le proprie politiche salariali come mai prima.

Salari in crescita, ma potere d'acquisto al palo

Se si osservano i dati nominali, gli stipendi italiani sembrano mostrare segnali incoraggianti. Nel 2025 la retribuzione annua lorda media dei dipendenti del settore privato raggiunge 32.991 euro, con una crescita del 3,6% rispetto all'anno precedente. Dal 2015 a oggi l'aumento complessivo è del 15%.

Tuttavia, il confronto con l'andamento dell'inflazione racconta una storia diversa. Tra il 2021 e il 2025 i prezzi sono cresciuti di circa il 19%, erodendo buona parte degli incrementi in busta paga. Gli ultimi due anni mostrano qualche timido segnale positivo: il 2025 si chiude con stipendi in aumento del 3,6% a fronte di un'inflazione che si ferma all'1,5%. Un'inversione di tendenza che permette un recupero, seppur parziale, del potere d'acquisto. Ma il saldo complessivo resta negativo: dal 2015 i salari sono cresciuti meno dei prezzi di quasi otto punti percentuali. In altre parole, gli italiani oggi guadagnano più che undici anni fa, ma possono permettersi meno. La dinamica, peraltro, non è uniforme per tutti. Gli operai, sorprendentemente, sono quelli che registrano la crescita più robusta nel lungo periodo, con un aumento del 16,6% della Ral. Gli impiegati seguono a distanza con un +13,1%, mentre quadri e dirigenti restano molto più indietro. In particolare, la retribuzione fissa dei dirigenti cresce appena del 2,2% in 11 anni. Una tendenza che ribalta la narrazione tradizionale secondo cui sarebbe l'alto management a beneficiare maggiormente degli incrementi salariali. In realtà, è proprio nelle fasce più basse

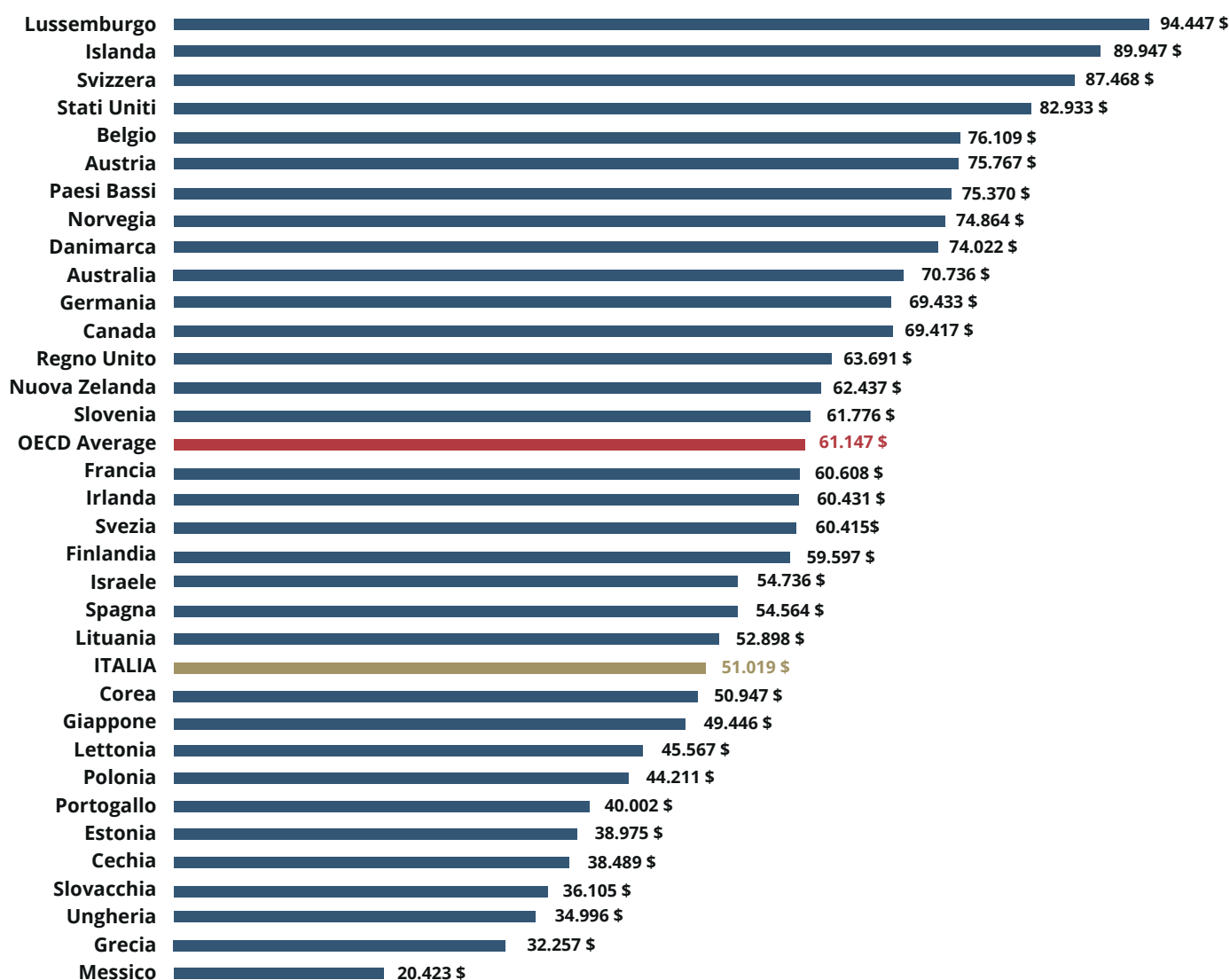
della gerarchia che le retribuzioni hanno corso di più, spinte dai rinnovi contrattuali e dall'esigenza, per molte imprese, di difendere il potere d'acquisto dei lavoratori meno tutelati.

Dentro la piramide salariale

La media nazionale, spesso citata nei dibattiti, nasconde però un'estrema polarizzazione. La distribuzione dei salari italiani mostra una piramide molto larga alla base e via via più stretta man mano che si sale.

Il 75% dei lavoratori non supera i 35.000 euro lordi annui, mentre quasi il 90% non arriva a 40.000 euro. La mediana che fotografa meglio il salario "tipico" si ferma intorno ai 31.000 euro. Alle estremità più alte

della piramide le distanze diventano vertiginose. Il rapporto tra un amministratore delegato collocato nel nono decile e un operaio del primo decile è di 8,8 a 1: significa che chi sta in alto guadagna quasi nove volte chi sta in basso. Il moltiplicatore diventa ancora più estremo quando si include la platea dei Ceo delle aziende quotate, dove si arriva a rapporti nell'ordine di 100 a 1. Eppure, nei confronti internazionali l'Italia risulta uno dei Paesi Ocse con la più bassa incidenza di "salari bassi" in senso tecnico, cioè quelle retribuzioni inferiori a due terzi del salario mediano. Merito della diffusione capillare della contrattazione collettiva nazionale, che garantisce un pavimento minimo e riduce la quota dei lavoratori in condizione di povertà lavorativa. Ma se la base è relativamente protetta, il problema si sposta più in alto: l'indice di Gini, che misura la



Il salario medio annuo dei Paesi Ocse nel 2024
(in dollari, fonte elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Ocse)

disuguaglianza, resta comunque elevato. Le distanze non nascono nella parte bassa della curva, ma nella fascia medio-alta, dove variabile, benefit e posizioni manageriali generano differenziali molto rilevanti.

L'Italia a tre velocità

Il fattore territoriale continua a essere uno degli elementi più rilevanti nella definizione del salario italiano.

Nel 2025 la retribuzione annua lorda media al Nord supera i 34.000 euro, scende a circa 32.700 euro al Centro e precipita sotto i 30.000 euro nel Mezzogiorno. Il divario tra Nord e Sud è di circa 4.400 euro lordi annui, quasi il 15%. E aumenta man mano che si sale nella gerarchia aziendale: tra i quadri la differenza supera il 10%, mentre tra i dirigenti, considerando la retribuzione globale, può raggiungere anche il 13%. Le regioni che guidano la classifica sono quelle a più elevata industrializzazione o con forti poli urbani e terziari: la Lombardia in testa, seguita dal Lazio e dalla Liguria. In fondo, le regioni del Sud: Basilicata, Calabria, Molise. Una geografia dei salari che ricalca in modo quasi sovrapponibile quella dello sviluppo economico. La dinamica, negli ultimi anni, è meno lineare di quanto possa sembrare. Nel lungo periodo alcune regioni meridionali come Abruzzo, Calabria e Sardegna hanno registrato crescite significative, con aumenti superiori al 20% in dieci anni. Ma nell'ultimo anno è stato di nuovo il Nord a trainare, con la Lombardia che da sola cresce di oltre il 4,5%, superiore alla media nazionale. Segno che i processi di convergenza, quando avvengono, sono lenti, intermittenti e fortemente influenzati dai cicli economici.

Dove si guadagna di più

La retribuzione dipende in maniera significativa anche dal settore in cui si lavora. I servizi finanziari guidano la classifica con una Ral media che supera i 46.000 euro e una retribuzione globale che sfiora i 50.000.

Seguono le utility, l'industria di processo e una parte della manifattura, tutte oltre la soglia dei 34.000 euro. All'opposto, agricoltura e servizi alla persona si collocano sotto i 27.000 euro, mentre il comparto della ristorazione si attesta intorno ai 28.000. Un altro fattore determinante è la dimensione aziendale. Lavorare in una microimpresa con meno di dieci dipendenti significa percepire in media meno di 30.000 euro l'anno. Nelle grandi aziende oltre i mille

addetti la retribuzione supera i 40.000. Il differenziale supera dunque il 37% sulla retribuzione fissa e arriva al 45% considerando la retribuzione globale. A pesare non è solo la disponibilità finanziaria delle imprese, ma anche la diversa composizione del personale: nelle microaziende la maggior parte dei lavoratori è composta da operai, mentre nelle grandi organizzazioni aumenta la quota di impiegati, quadri e dirigenti. Anche la dimensione internazionale dell'impresa influisce: chi lavora per una multinazionale italiana o straniera guadagna tra il 6 e il 7% in più rispetto a chi è impiegato in un'azienda limitata al mercato domestico. La differenza è particolarmente marcata per impiegati e quadri, categorie in cui la presenza di sistemi retributivi più strutturati incide in modo evidente.

Variabile, benefit e welfare

Sempre più spesso, la retribuzione si compone di elementi che non sono immediatamente visibili in busta paga. Solo il 37% dei lavoratori percepisce una quota variabile, ma la tendenza è in aumento.

Tra i dirigenti, due su tre hanno un bonus legato agli obiettivi, che in media vale il 20% della retribuzione fissa. Tra i quadri la quota è leggermente inferiore ma comunque significativa, mentre per impiegati e operai la diffusione resta limitata. Accanto al variabile, si afferma con forza il mondo dei benefit: auto aziendale, buoni pasto, assicurazioni, previdenza complementare. Ne usufruiscono oltre quattro lavoratori su dieci, con una diffusione che supera l'80% tra i dirigenti e scende al 27% tra gli operai. A questi strumenti si affianca il welfare aziendale, sempre più integrato nei premi di risultato convertibili. Nel 2025 quasi il 40% dei lavoratori accede a piani di welfare con un valore medio stimato tra i 750 e gli 800 euro annui. Il risultato è un pacchetto retributivo in evoluzione, dove il salario fisso resta centrale ma la componente "invisibile", tra variabile, benefit e welfare, assume un peso crescente, soprattutto nelle realtà più strutturate e nei segmenti professionali più qualificati.

Le linee di frattura

Il mercato del lavoro italiano presenta altre fratture strutturali che riguardano genere, età e livello di istruzione.

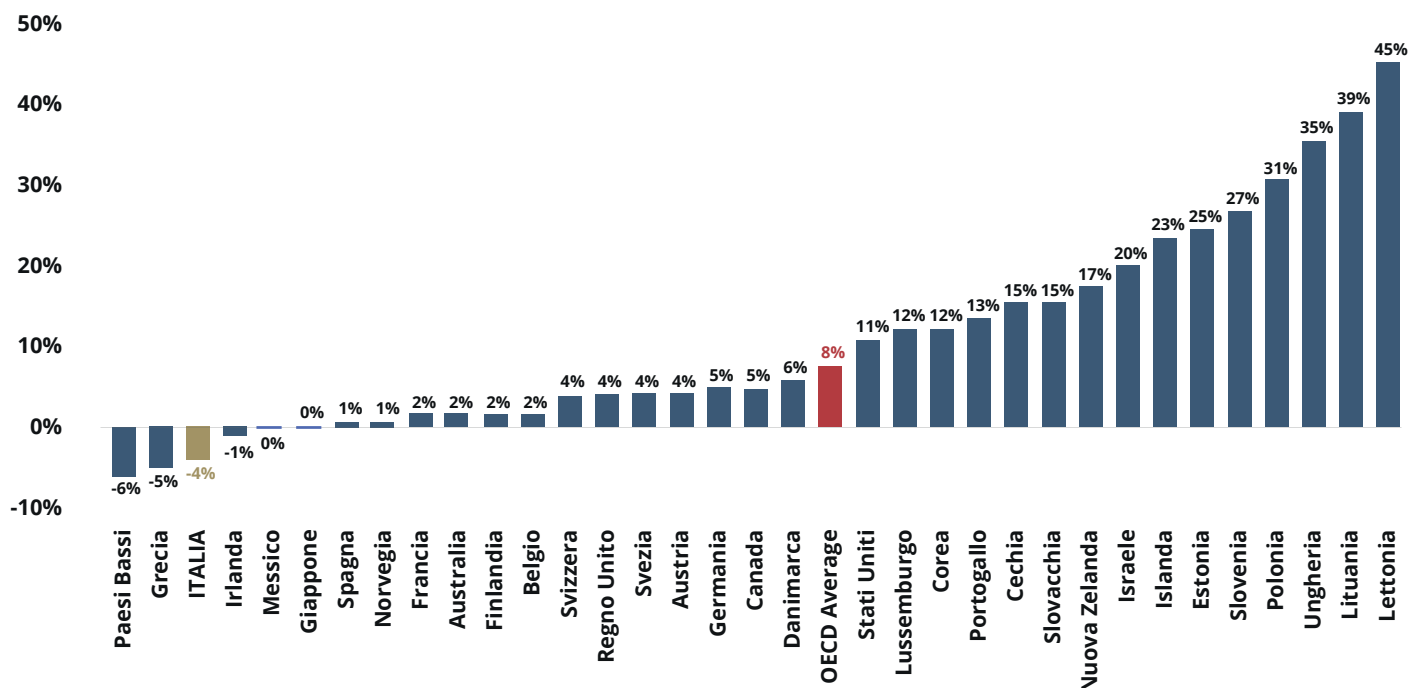
Il gender pay gap medio nel settore privato è pari all'8,5% sulla retribuzione fissa e al 10% sulla retribuzione globale. Gli uomini guadagnano in media quasi

3.000 euro lordi in più all'anno rispetto alle donne. Il divario varia a seconda dell'inquadramento: tra i dirigenti raggiunge l'11%, mentre tra i quadri si riduce. È tra impiegati e operai che le differenze risultano più marcate. A influenzare il dato non è solo la retribuzione, ma anche la diversa distribuzione nelle carriere: tra gli impiegati la presenza femminile è paritaria, ma tra i dirigenti le donne sono appena il 20%. La variabile anagrafica resta altrettanto significativa. I lavoratori tra i 15 e i 24 anni percepiscono una Ral media di poco superiore ai 27.000 euro, mentre chi ha tra i 55 e i 64 anni supera i 35.000. Il passaggio dalla fase iniziale a quella matura della carriera genera un differenziale superiore al 30%. Negli ultimi anni, tuttavia, le retribuzioni under 35 sono cresciute più della media, grazie alla domanda di competenze digitali e ai processi di sostituzione generazionale nelle imprese. Il titolo di studio continua a rappresentare uno dei fattori più premianti. I laureati guadagnano in media oltre 42.000 euro l'anno, con un differenziale del 36% rispetto ai non laureati. La differenza si allarga quando si confrontano lauree triennali e magistrali o master di secondo livello, con oltre 10.000 euro di scarto. La laurea determina anche il posizionamento nelle gerarchie. Tra i laureati magistrali o con master uno su quattro raggiunge posizioni apicali, mentre tra i laureati triennali la quota scende al 9%.

Il nodo irrisolto della produttività e le sfide della trasparenza

Il quadro che emerge dai dati mostra un Paese che tenta di muoversi dopo un lungo periodo di immobilità. Gli stipendi crescono, ma non abbastanza da recuperare un decennio di perdita di potere d'acquisto.

Le differenze territoriali restano vive. Le disuguaglianze di genere, età e istruzione si tramandano nel tempo e mettono in difficoltà intere generazioni. La contrattazione collettiva continua a essere un presidio importante, ma non riesce a impedire l'ampliarsi delle distanze nella parte alta della distribuzione. Sullo sfondo rimane il nodo principale: la produttività. L'Italia continua a registrare livelli inferiori rispetto a Germania e Francia e una dinamica quasi piatta da due decenni. Senza un deciso aumento della produttività, gli spazi per una crescita salariale strutturale restano inevitabilmente limitati. A interferire in questo equilibrio delicato arriva ora la spinta europea verso la trasparenza retributiva. Per molte imprese sarà un'occasione per rivedere le proprie politiche interne e affrontare nodi irrisolti come il gender gap. Per altre rappresenterà un cambiamento culturale prima ancora che normativo. In ogni caso, un passaggio difficile da ignorare. **F**



La variazione del salario medio reale annuo tra il 2015 e il 2024 (variazione in %, fonte elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati Ocse)



Un nuovo capitolo per la formazione finanziata

Negli ultimi vent'anni i Fondi Interprofessionali sono diventati uno dei principali strumenti di finanziamento della formazione per i lavoratori occupati. Ora, con la pubblicazione delle nuove Linee Guida, si apre per loro un nuovo capitolo. Che cosa dobbiamo aspettarci?

di Virna Bottarelli

L'ultimo approfondimento che Forme ha dedicato ai Fondi Interprofessionali è datato maggio 2024. In quell'occasione i rappresentanti di alcuni dei diciannove Fondi operativi che avevamo interpellato per fare il punto della situazione avevano restituito un quadro ricco di sfumature; accanto alla soddisfazione mostrata per la crescente importanza di questi enti nell'ambito della formazione finanziata e all'ampliamento della platea dei destinatari di quest'ultima, c'era anche del disappunto rispetto

a diverse criticità, tra cui la ancora scarsa conoscenza dei Fondi stessi da parte di molte piccole imprese, l'eccesso di burocrazia, i collegamenti poco efficienti con gli enti di formazione e l'organizzazione di percorsi formativi non sempre adeguati ai reali fabbisogni delle aziende. A tutto ciò si aggiungeva il problema della definizione dei profili professionali e delle relative certificazioni delle competenze. A due anni di distanza, parliamo di Fondi partendo dalla recente novità che li riguarda: la pubblicazione, a gennaio 2026, delle nuove Linee Guida in materia di attivazione, funzionamento e vigilanza.

FONDI INTERPROFESSIONALI

Si tratta di un passaggio fondamentale per disciplinare un comparto che attualmente rappresenta, comunque, uno dei principali strumenti di finanziamento della formazione per i lavoratori occupati: il XXIV Rapporto Inapp sulla formazione continua, pubblicato nel 2025, indica che nel 2023 per la prima volta il valore dello 0,30% ha superato l'importo di 1 miliardo, registrando un incremento del 15% rispetto all'anno precedente.

Proprio la rilevante dimensione finanziaria dei Fondi, infatti, richiede di alzare la soglia di attenzione affinché la formazione sia efficace e segua correttamente un iter rigoroso: analisi dei fabbisogni formativi, definizione di obiettivi, progettazione coerente, erogazione svolta da risorse qualificate e analisi degli esiti della formazione stessa.

Un cambiamento atteso, ma con diverse incognite

Giovanni Galvan, consulente ed esperto di formazione finanziata e Fondi Interprofessionali, ci aiuta a comprendere le prospettive che si aprono con le nuove Linee Guida. *“L’emanazione del Decreto Direttoriale n.8 del 9 gennaio segna uno spartiacque per il settore”, dice. “Il decreto arriva dopo mesi di consultazioni con le parti sociali, cercando di normare un settore che per anni ha agito in assenza di una legge parla-*

mentare aggiornata sul funzionamento interno dei fondi. Sebbene sia considerato da alcuni un atto insufficiente, perché non può variare le leggi preesistenti, introduce elementi di ‘soft law’ che creano di fatto nuovo diritto, influenzando direttamente il modo in cui gli enti di formazione dovranno relazionarsi con i fondi e le imprese”.

Quali sono le principali novità introdotte con le nuove Linee Guida?

Il Decreto consente ai Fondi di gestire, oltre al consueto gettito dello 0,30% Inps, finanziamenti di origine sia pubblica che privata. Questa trasformazione amplia il raggio d'azione degli enti attuatori, che potranno progettare interventi formativi su scala più vasta, attingendo a budget finora estranei al circuito dei Fondi. Resta però da chiarire con quali criteri tecnici tali risorse saranno erogate. Il Decreto interviene anche sul tema della concertazione, stabilendo che quest'ultima debba avvenire tra le parti sociali che hanno costituito il Fondo a cui l'impresa aderisce, a meno che non siano presenti Rsa o Rsu interne. Questo elimina la confusione legata alla firma di accordi con soggetti legati al Ccnl applicato, ma non al Fondo, velocizzando l'iter di approvazione dei piani per gli enti di formazione, a patto che l'accordo riguardi esclusivamente l'oggetto formativo. Un altro aspetto tecnico riguarda i nuovi standard infrastrutturali, digitali e burocratici imposti ai Fondi, che devono ora dotarsi di certificazioni obbligatorie: Iso 9001 (qualità), Iso 37001 (anticorruzione), Iso 27001 (sicurezza informatica), Pas 24000 (gestione sociale) e Uni/PdR 125 (parità di genere). Inoltre, il sistema informativo dei Fondi deve ora essere pienamente interoperabile con il Ministero del Lavoro (sistemi Sifp, Sial, ASIISL), con obblighi di trasmissione dati mensili. La vigilanza non sarà più solo formale ma basata su campionamenti statistici che verificano l'effettiva realizzazione delle attività e l'ammissibilità dei costi.

Dal punto di vista della gestione finanziaria, che cosa cambierà per i Fondi?

Si stabilisce l'obbligo per i Fondi di accantonare un Fondo Economie di Gestione e Rischi pari al 3% del gettito medio triennale, per coprire eventuali disavanzi o costi non riconosciuti dal Ministero. Ciò significa ridurre le risorse che potrebbero essere destinate alla formazione. Questo elemento, unito all'aumento dei costi di gestione amministrativa dovuti a nuovi vincoli, come l'obbligo di dispositivi digitali individuali per tutto il personale e sedi con requisiti minimi di postazio-

DA SAPERE SUI FONDI

- I **Fondi Interprofessionali** sono organismi di natura associativa, promossi dalle Parti Sociali, ossia dai sindacati dei datori di lavoro e dei lavoratori.
- **Finanziano piani formativi** aziendali, settoriali e territoriali per i dipendenti delle aziende che vi aderiscono.
- Si basano sul versamento, da parte delle imprese, del contributo integrativo (0,30% della contribuzione, accantonato dall'Inps) per l'assicurazione obbligatoria contro la disoccupazione involontaria, stabilito dalla legge 845 del 1978.
- In base alla **legge 388 del 2000** ogni azienda può scegliere la destinazione del contributo integrativo aderendo a un Fondo Interprofessionale e usarlo, quindi, per la formazione dei propri lavoratori.
- Il **9 gennaio 2026** sono state pubblicate le *“Linee Guida in materia di attivazione, funzionamento e vigilanza dei fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua di cui all'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000 n. 388”.*

FONDI INTERPROFESSIONALI

ni, rischia di ridurre i margini operativi per gli enti di formazione, specialmente quelli che collaborano con Fondi di dimensioni ridotte.

Ci sono nuove regole anche per le modalità di adesione ai Fondi?

Il Decreto introduce vincoli alla mobilità delle imprese tra i diversi Fondi. Un'impresa può cambiare fondo solamente dopo almeno dodici mesi dall'adesione. Questa norma, nata per evitare spostamenti "opportunistici" legati a singoli avvisi (come il Fondo Nuove Competenze), limita la capacità degli enti di formazione di consigliare alle aziende il passaggio rapido verso Fondi con migliori performance o avvisi più coerenti con le loro esigenze.

Quindi, le nuove Linee Guida cambieranno la vita anche agli enti di formazione...

Le nuove Linee Guida introducono regole che ridefiniscono profondamente il mercato, la concorrenza e l'operatività dei Fondi. Per gli enti di formazione, questo cambiamento si traduce in un mix di nuove praterie di sviluppo e barriere all'entrata decisamente più alte: si troveranno, infatti, a interloquire con soggetti più strutturati e controllati, ma anche più rigidi e onerosi, con una totale digitalizzazione dei processi. E la capacità tecnica digitale diventerà un requisito di sopravvivenza indispensabile.

Le perplessità si possono risolvere

"Le nuove Linee Guida discendono dalla necessità di sistematizzare un quadro regolatorio frammentato in diversi dispositivi e prassi amministrative, anche per adeguarsi alle mutate esigenze rispetto ai compiti assegnati ai Fondi dalla loro norma istitutiva fino al DM 115/2024 sulla certificazione delle competenze".

Lo dice **Gianni Bocchieri**, Direttore Area Istruzione, Formazione e Lavoro di **Regione Piemonte** e componente del Consiglio di amministrazione di **Inapp**, con passate esperienze al Ministero dell'Istruzione Università e Ricerca, in Regione Lombardia e al Dipartimento Affari regionali della Presidenza del Consiglio dei ministri. Prima ancora, ha lavorato in diverse Agenzie per il Lavoro, per le quali ha assunto incarichi associativi, e ha presieduto **Forma.Temp**. Nel corso della sua carriera, Bocchieri ha ricoperto incarichi di responsabilità nella progettazione e gestione di interventi strategici per l'occupazione, la formazione e l'istruzione tecnica e professionale, con particolare attenzione alla programmazione integrata dei fondi

europei, e ha promosso modelli di cooperazione tra istituzioni centrali e territori, orientati a rafforzare l'efficacia delle Politiche attive del lavoro. Gli abbiamo chiesto di parlarci dei Fondi Interprofessionali e delle nuove Linee Guida, che a suo avviso rappresentano anche *"l'evoluzione e il superamento di precedenti Linee Guida Anpal del 2018 (Circolare Anpal n. 1 del 10 aprile 2018). Queste ultime avevano cercato di limitare la loro attrazione nella sfera pubblicistica dopo la pronuncia Anac del 2016, che li aveva qualificati quali organismi di diritto pubblico"*.

Dalla nascita dei primi Fondi Interprofessionali sono passati più di vent'anni, eppure, ancora oggi, diverse imprese (e diversi lavoratori) non li conoscono. Di che cosa ci sarebbe bisogno per fare una comunicazione più efficace sul tema?

A più di 25 anni dalla loro nascita, effettivamente, dovremmo essere in presenza di un sistema consolidato. Tuttavia, imprese e lavoratori non conoscono pienamente i Fondi. I singoli Fondi fanno diversi eventi di autopromozione, ma la comunicazione istituzionale dovrebbe essere più decisa ed evidenziare i risultati raggiunti. Ad esempio, il Ministero vigilante potrebbe valorizzare maggiormente il rapporto annuale sulla formazione continua, che può rappresentare strumento buono per comunicare l'efficacia dell'azione della formazione continua dei lavoratori in costanza di rapporto. Occorre aumentare la consapevolezza dell'importanza della formazione a sostegno dell'occupazione, in un momento come quello attuale, di profonde e pervasive transizioni, a cominciare da quella demografica.

Pensa che i Fondi Interprofessionali avrebbero potuto avere un ruolo più rilevante nell'ambito delle Politiche Attive del Lavoro negli ultimi anni? Quali criticità ne hanno eventualmente limitato l'attività?

Dal 2015 la formazione professionale è politica attiva del lavoro, costituendone livello essenziale delle prestazioni. Dallo stesso anno, i Fondi interprofessionali per la formazione continua fanno parte della rete dei servizi per le politiche del lavoro, costituita da soggetti pubblici e privati. Il loro ruolo si è rafforzato grazie all'integrazione con strumenti come il Fondo Nuove Competenze. La maggiore criticità è legata al numero delle attività e delle platee di riferimento previste dalla legge istitutiva del 2000, che andrebbe rivista proprio in favore di un loro maggiore coinvolgimento nelle politiche attive per il lavoro per i disoccupati. Da questo punto di vista, le nuove Linee Guida facilita-

FONDI INTERPROFESSIONALI

no il coinvolgimento dei Fondi nelle programmazioni nazionali e comunitarie. Dall'altra parte, i Fondi devono sempre più favorire offerte formative flessibili e adattabili alle transizioni digitali, ecologiche e demografiche.

Quali sono i punti salienti della nuova disciplina che regola i Fondi?

Innanzitutto, le Linee Guida ridisegnano il ruolo del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali da semplice vigilante a ente con funzioni di indirizzo delle modalità organizzative e di funzionamento dei Fondi. La nuova disciplina introduce solidi pilastri gestionali, tra cui la verifica quinquennale degli standard di funzionamento, basata su indici minimi di efficienza, l'introduzione di tetti di spesa per le spese di funzionamento comprensive delle risorse sinora impiegate per le attività propedeutiche alla realizzazione dei piani formativi, determinata sulla base del numero delle adesioni dei datori di lavoro comunicate all'Inps. È introdotto anche l'obbligo di costituire un fondo rischi pari al 3% del gettito medio dell'ultimo triennio. Altro elemento di novità significativo è rappresentato dall'obbligo di attestazione delle competenze in esito dei percorsi formativi, per cui i fondi devono rilasciare attestazione di trasparenza delle competenze (ex D.Lgs. 13/2013 e DM 115/2024) con obbligo di attività formative svolte da organismi individuati sulla base dei criteri definiti dai Fondi in applicazione di quanto disciplinato dal relativo decreto ministeriale (DM 115/2024).

QUALCHE NUMERO SUI FONDI

- Lo **0,30%** trasferito ai Fondi alla fine del 2023 valeva 1.104.650.535 di euro
- Il **70%** delle risorse è assorbito da quattro Fondi
- **Fondimpresa** nel 2023 ha assorbito il **48,7%** di tutte le risorse
- Il contributo unitario per singolo lavoratore dello 0,30% è di circa **71 euro annui**
- Il contributo unitario per singola impresa dello 0,30% è poco sopra i **949 euro**
- Tra i Fondi, il range del contributo per singolo lavoratore varia da un minimo di **31,2 euro** a un massimo di **167 euro**
- **Fondo Conoscenza** è il Fondo che nel 2023 è cresciuto di più
(fonte: XXIV Rapporto Inapp sulla formazione continua)

Quali opportunità e criticità comportano le nuove Linee Guida per i Fondi già operativi e per eventuali nuovi Fondi che si dovessero costituire?

Le Linee Guida intervengono sui meccanismi del circuito finanziario, in particolare sulla riprogrammazione annuale degli avanzi di gestione: se le somme sul conto individuale di ciascun datore di lavoro non sono utilizzate entro un termine di tempo prefissato, vengono trasferite automaticamente nel conto collettivo, che opera su base solidaristica, con assegnazione di risorse tramite procedure selettive ossia pubblici avvisi da emanare entro 12 mesi dall'assegnazione, con applicazione della disciplina in materia di aiuti di stato. Questa previsione aumenta il dinamismo dei fondi nell'attuazione della formazione continua a vantaggio dell'intero sistema. I nuovi fondi dovranno presentare un piano triennale di fattibilità dettagliato e fornire garanzie fidejussorie consistenti per i primi anni. La perplessità operativa riguarda prevalentemente i limiti delle spese di funzionamento basate sul numero di lavoratori aderenti anziché sull'ammontare complessivo di contribuzione, ritenuto indicatore più diretto di complessità gestionale.

Come sono state accolte le Linee Guida dai diretti interessati?

Mi pare che ci siano posizioni diversificate. Da una parte, sono state accolte favorevolmente come strumento di riordino, sebbene non il più adeguato da un punto di vista giuridico e del sistema delle fonti. Dall'altra, i Fondi minori non hanno nascosto preoccupazione per l'adeguamento alle nuove regole, soprattutto con riferimento alla sostenibilità e ai tempi di realizzazione. Le imprese sembrano confidare nel fatto che le Linee Guida possono apportare un concreto miglioramento nell'accesso alle attività formative finanziate dai Fondi. In ogni caso, mi pare che il Ministero del lavoro e delle politiche sociali stia già conducendo un lavoro di monitoraggio e consolidamento delle Linee Guida, di concerto con gli stessi Fondi e le Parti economiche e sociali. A breve, potremmo avere un nuovo testo di Linee Guida più avanzato e maturo, che potrà risolvere anche le perplessità emerse.

Le osservazioni di Adapt


Come ha accennato Bocchieri, la pubblicazione delle nuove Linee Guida ha stimolato un dibattito tra gli analisti e gli esperti di politiche attive del lavoro. Tra questi, una voce particolarmente critica è quella di Adapt, l'associazione per gli studi internazionali

FONDI INTERPROFESSIONALI

e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali. In un commento elaborato da **Matteo Colombo**, direttore della **Fondazione Adapt**, **Giorgio Impellizzieri**, Adapt Senior Follower, e **Michele Tiraboschi**, coordinatore scientifico di Adapt, si sottolinea positivamente il fatto che con le nuove Linee Guida il decisore politico si mostri particolarmente attento al tema della formazione continua e ampli il ruoli dei Fondi in questo ambito, ma si evidenziano anche alcuni aspetti che minerebbero l'autonomia dei Fondi stessi. Secondo Adapt, lo Stato attribuisce ai Fondi un ruolo sempre più centrale, ma ne vincola in modo stringente l'operatività quotidiana, limitandoli a meri erogatori di risorse economiche. I Fondi, però, non sono nati come articolazioni amministrative dello Stato, piuttosto come *“strumenti delle relazioni industriali, espressione delle parti sociali che li hanno costituiti. La loro vocazione originaria non è quella di sostituirsi agli attori pubblici, ma di affiancarli, valorizzando la prossimità ai fabbisogni di imprese e lavoratori”*. Il rischio che emerge con maggiore evidenza dall'impianto complessivo delle Linee Guida è, secondo Adapt, quello di un progressivo sganciamento dei fondi dai sistemi di relazioni industriali da cui essi traggono origine e legittimazione. Il timore è che un modello fortemente regolato, centrato su adempimenti formali, indicatori quantitativi e capacità di spesa, potrebbe finire per ridimensionare il ruolo delle parti sociali. Con ricadute negative proprio su quello che dovrebbe essere il cuore dell'attività dei Fondi: la formazione. *“Indebolire il legame con la contrattazione collettiva e con i contesti produttivi di riferimento significa favorire, paradossalmente, lo sviluppo di un mercato della formazione, potenzialmente autoreferenziale, orientato più alla gestione e all'allocazione delle risorse che all'integrazione virtuosa tra formazione, produttività e occupabilità. In assenza di un ancoraggio forte alle relazioni industriali, la formazione rischia infatti di risolversi in un'offerta standardizzata, governata da logiche di marketing (prima) e di rendicontazione (poi), piuttosto che da una lettura condivisa dei fabbisogni reali di imprese e lavoratori”*.

Una riflessione sulla qualità della formazione finanziata

Per chiudere, merita una citazione il rapporto Inapp curato da **Laura Evangelista** e **Daniela Carlini** sulla qualità della formazione continua, pubblicato a dicembre 2025. Il rapporto confronta i dispositivi di accreditamento dei Fondi con gli indicatori europei **Eqavet**.

Questi indicatori sono dieci: diffusione dei sistemi di qualità; investimento nella formazione; tasso di partecipazione; tasso di completamento; tasso di occupazione; uso delle competenze; disoccupazione; gruppi vulnerabili; fabbisogni del mercato; schemi di orientamento. Dall'analisi, che verte sull'applicazione degli indicatori ai processi formativi finanziati dai Fondi, emerge, in generale, un'applicazione piuttosto limitata dei criteri di qualità raccomandati dall'Unione europea. I Fondi dovrebbero potenziare la loro capacità di presidiare con professionalità i processi formativi, proprio per garantirne una migliore qualità. Il discorso è complesso, perché coinvolge tutti gli attori della formazione finanziata, gli enti di formazione, le imprese e le Regioni, ma il messaggio lanciato dal rapporto Inapp è chiaro: *“occorrerebbe inquadrare il tema della garanzia della qualità della formazione partendo da principi comuni condivisi da tutti gli attori e declinati poi in indicatori di qualità adeguati alle diverse tipologie di offerta formativa. Potrebbe essere questa una prospettiva valida all'interno della quale avviare una riflessione generale sull'accREDITAMENTO dei soggetti pubblici e privati chiamati ad erogare servizi formativi di interesse pubblico”*. 

REGIONI E FONDI: UN RAPPORTO CRITICO

In occasione del **Symposium Formazione** organizzato da **Ecosistema Formazione Italia** il 25 marzo presso l'**Università Link di Roma** è stato dedicato un workshop al tema della collaborazione tra **Regioni e Fondi Interprofessionali**. Moderato da **Marco Coinu**, fondatore di **Studio Saperessere** ed esperto in materia di formazione, l'incontro ha visto i rappresentanti di diversi Fondi riportare la propria esperienza sul tema: **Fonarcom**, **Formazienda**, **Fondolavoro**, **Fonditalia**. Sono emerse alcune criticità nel rapporto tra Regioni e Fondi, in particolare legate all'interoperabilità dei dati informatici e alla complessità burocratica nella gestione del **Fondo Sociale Europeo**. È stato evidenziato come, in passato, esistesse un maggiore coordinamento tra Fondi, Regioni e Parti sociali, anche grazie a strumenti come gli **Osservatori sulla formazione continua**, e come alla crescita dei Fondi non si sia accompagnato un adeguato rafforzamento del quadro normativo e strategico. Un punto sul quale hanno concordato i vari soggetti intervenuti è l'auspicabilità di una *“cabina di regia nazionale”*, che possa armonizzare gli interventi e valorizzare la formazione come leva strategica.



Misurare e qualificare l'apprendimento continuo

*Le aziende più avanzate hanno compreso l'importanza di costruire sistemi di apprendimento continuo, integrati nei processi quotidiani e allineati agli obiettivi di business. Un passo ulteriore è sfruttare appieno anche la formazione finanziata attraverso i **Fondi Interprofessionali**.*

di Chiara Armato*

Secundo i dati elaborati dal Politecnico di Milano, la formazione corporate in Italia ha raggiunto le 43 ore pro capite nel 2024, con un incremento dell'80% rispetto al 2015, quando si registravano appena 24 ore.

Un segnale di crescita reale, che tuttavia non dice ancora nulla sulla qualità e sulla sistematicità di questi percorsi. La quantità di ore erogate non è, da sola, un indicatore di efficacia. Nel corso degli audit sui sistemi di gestione, emerge, infatti, con una certa regolarità una differenza sostanziale tra le organizzazioni: da un lato quelle che considerano la formazione un adempimento, dall'altro quelle che la trattano come un processo strutturato, capace di generare valore nel tempo. È questa seconda categoria a reggere meglio le sfide del mercato, in termini di competitività, capacità di innovare e solidità organizzativa.

La formazione come investimento, non come costo

Il cambio di prospettiva più importante che un'organizzazione può compiere riguarda il modo in cui classifica la formazione: un investimento con ricadute misurabili su produttività, qualità dei processi e retention delle competenze interne. Le aziende più avanzate hanno compreso l'importanza di costruire sistemi di apprendimento

continuo, integrati nei processi quotidiani e allineati agli obiettivi di business. Un esempio concreto emerge da una Pmi italiana, visitata nel corso di un recente audit su sistema di gestione ISO 9001:2015. Di fronte alla difficoltà strutturale di reperire personale disponibile - indipendentemente dal livello di competenze - l'azienda ha sviluppato un sistema strutturato di autoapprendimento basato sullo scambio di competenze tra pari: un modello che ha consentito di garantire la continuità operativa e, al tempo stesso, di formare internamente le risorse disponibili. Un caso che illustra come la formazione, se affrontata con metodo, possa trasformare un vincolo di mercato in un'opportunità concreta di sviluppo organizzativo. In questo senso, la formazione agisce da moltiplicatore. Consolida le competenze esistenti, riduce gli errori operativi, accorcia i tempi di on-boarding, preserva il know-how quando le persone cambiano ruolo o lasciano l'organizzazione. Trattarla come un booster significa riconoscerne il potenziale non solo sulle singole risorse, ma sull'intera capacità competitiva dell'impresa.

Dal fabbisogno al piano: la ISO 9001 come punto di partenza

Il punto di partenza di qualsiasi percorso formativo efficace è l'analisi del fabbisogno. Individuare quali compe-

FONDI INTERPROFESSIONALI

tenze mancano, dove si concentrano i gap, come le esigenze individuali si raccordano con la strategia aziendale richiede un lavoro di indagine preciso. Survey, colloqui diretti con il personale e confronti con i responsabili di processo sono strumenti semplici ma efficaci per intercettare bisogni spesso non esplicitati. La ISO 9001:2015 offre in questo senso un riferimento metodologico solido. Il requisito 7.2 sulla competenza chiede alle organizzazioni di determinare le competenze necessarie per svolgere le attività che influenzano le prestazioni e l'efficacia del sistema di gestione, di valutare eventuali lacune e di intraprendere azioni concrete per colmarle - inclusa la formazione, l'affiancamento o la riassegnazione di personale qualificato. Ciò che spesso si riscontra nelle organizzazioni non è l'assenza di intenzione, ma la sistematicità. Un piano formativo che tracci, documenti e valuti nel tempo le attività svolte - inclusa la formazione "on-the-job", che poche volte viene rendicontata ma costituisce una quota rilevante del sapere operativo trasmesso internamente - rappresenta un lascito prezioso. Le competenze costruite nel tempo diventano patrimonio dell'organizzazione, non solo del singolo lavoratore. Strutturare questo patrimonio, renderlo visibile e trasferibile, è uno degli obiettivi che la norma promuove e che le organizzazioni più mature hanno già interiorizzato.

La formazione come processo: la ISO 21001

Estendere la logica della qualità alla progettazione formativa è precisamente l'obiettivo della ISO 21001:2018, lo standard internazionale per i sistemi di gestione delle organizzazioni che erogano formazione. Applicarne i principi all'interno di un'azienda significa trattare l'apprendimento come un processo con input definiti, output misurabili, responsabilità assegnate e cicli di revisione periodica. La progettazione di un percorso formativo efficace passa attraverso fasi ben distinte. La prima è l'analisi approfondita dei bisogni: dei collaboratori, del ruolo lavorativo, dell'organizzazione nel suo insieme. Questa analisi orienta la definizione delle finalità e degli obiettivi attesi dall'intervento. La seconda fase riguarda la selezione dei contenuti: quali tematiche trattare, con quale livello di approfondimento, in quale sequenza logica. La terza fase è quella della struttura del corso: strumenti, metodologia, modalità di erogazione (in presenza, a distanza, blended), durata, infrastruttura tecnologica eventualmente necessaria. In questa fase di progettazione è utile richiamarsi anche ai principi della ISO 30415:2021 sulla diversity & inclusion, in particolare al paragrafo 8.6 dedicato all'apprendimento e allo sviluppo delle risorse


umane. La norma invita le organizzazioni a garantire che i percorsi formativi siano progettati e resi accessibili in modo equo, tenendo conto delle diverse esigenze dei partecipanti, dei differenti profili di apprendimento e della necessità di rimuovere eventuali barriere di accesso. Non si tratta di moltiplicare i format progettuali, ma di adottare un approccio consapevole nella progettazione che valorizzi la pluralità come risorsa, con ricadute positive sia sulla qualità dell'apprendimento individuale che sulla coesione organizzativa.

I Fondi Interprofessionali: una risorsa spesso sottoutilizzata

Accanto alle scelte metodologiche, esiste una leva concreta che molte organizzazioni non sfruttano appieno: il finanziamento della formazione attraverso i Fondi Paritetici Interprofessionali, destinati alla formazione continua volta a qualificare e riqualificare i lavoratori in sintonia con le strategie aziendali. Citando **Fondimpresa**: "i piani formativi possono riguardare tanto le attività ricorrenti - compliance, aggiornamento, formazione obbligatoria - quanto programmi più articolati, sviluppati in risposta a obiettivi strategici e piani industriali". I Fondi interprofessionali completano il progetto formativo, offrendo alle aziende una leva finanziaria accessibile senza incrementare i costi.

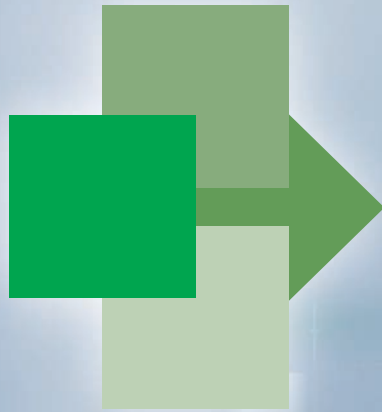
Misurare per migliorare

La formazione richiede una misurazione di efficacia nel tempo, attraverso l'osservazione dei comportamenti, delle prestazioni, della capacità di applicare quanto appreso nei processi aziendali. Tornare a distanza di settimane o mesi con una survey mirata, confrontare i risultati con gli obiettivi iniziali, osservare eventuali cambiamenti nelle performance individuali o di team costituisce il ciclo di miglioramento continuo che le norme ISO promuovono e che distingue le organizzazioni virtuose.

Dotarsi di un piano formativo annuale - non una lista di corsi, ma uno strumento di gestione ragionato, coerente con quanto la ISO 9001 promuove - allineato alla strategia e aggiornato sulla base dei risultati conseguiti, è il passaggio che trasforma la formazione in un presidio stabile: un lascito per le generazioni future di lavoratori, a garanzia della solidità del know-how aziendale, di una maggiore produttività, della qualità di processo e prodotto e della capacità di adattamento nel tempo. 

* Chiara Armato, SQS Associazione Svizzera per Sistemi di Qualità e di Management

**Fon
AR
Com**



**DIAMO
FORMA
ALLE
COMPETENZE**

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



fonarcom.it

FONDI INTERPROFESSIONALI


FAPI
(FONDO FORMAZIONE PMI)

Parti Sociali: Confapi (datoriale) e sindacati **CGIL, CISL, UIL**.

Autorizzato: con **D.M. del 21 gennaio 2003**.

Presidente: Marco Tenaglia;

Direttore: Bruno Di Pietro

Presentazione: Fondo senza scopo di lucro finanzia la formazione continua dei lavoratori nelle Piccole e Medie Imprese. Raccoglie lo 0,30% del contributo Inps per la disoccupazione devoluto volontariamente dalle aziende aderenti, e distribuisce le risorse in modo solidaristico per permettere anche alle microimprese di accedere ai finanziamenti formativi.

CODICE DI ADESIONE | FAPI


FBA
(FONDO BANCHE ASSICURAZIONI)

Parti Sociali: ABI (Associazione

Bancaria Italiana) e **ANIA** (Associazione Nazionale Imprese Assicuratrici) con sindacati **CGIL, CISL, UIL**.

Autorizzato: con **D.M. del 16 aprile 2008**,

a seguito accordo Interconfederale dell'8/01/2008.

Presidente: Riccardo Verità;

Direttore: Massimo Di Biagio.

Presentazione: Fondo dedicato ai dipendenti del settore Credito e Assicurazioni. Promuove e finanzia piani formativi aziendali e individuali nel comparto bancario-assicurativo, con criteri mutualistici di ripartizione delle risorse. Nato per sostenere la competitività di banche e compagnie assicurative attraverso l'aggiornamento professionale dei lavoratori.

CODICE DI ADESIONE | FBCA


FONARCOM

Parti Sociali: CIFA (Confederazione Italiana Federazioni Autonome

Lavoratori).

Autorizzato: con **D.M. del 6 marzo 2006**, a seguito accordo interconfederale del 6/12/2005.

Presidente: Andrea Cafà;

Vicepresidente: Valentina Margiotta.

Presentazione: Fondo per la formazione continua nei settori Terziario, Artigianato e Pmi, finanzia piani formativi concordati con focus su flessibilità e dialogo tra le parti sociali autonome. Fonarcom semplifica le procedure di finanziamento ed è stato il primo fondo promosso da organizzazioni autonome, rivolto a imprese anche di settori non coperti dai fondi tradizionali.

CODICE DI ADESIONE | FARCO


FON.COOP

Parti Sociali: LegaCoop, Confcooperative, AGCI e sindacati

CGIL, CISL, UIL.

Autorizzato: con **D.M. del 10 maggio 2002**

a seguito di accordo del 17/10/2001.

Presidente: Marco Menni;

Direttore: Gianfranco De Simone.

Presentazione: Fondo destinato ai lavoratori delle Imprese

Cooperative. Finanzia piani formativi nelle cooperative sociali, di consumo, agricole, ecc., con governance paritetica. Sostiene programmi formativi settoriali e territoriali per accrescere le competenze dei soci-lavoratori e dipendenti delle cooperative, migliorandone la competitività nel rispetto dei valori cooperativi.

CODICE DI ADESIONE | FCOP


FONDARTIGIANATO
(FONDO ARTIGIANATO FORMAZIONE)

Parti Sociali: Confartigianato, CNA,

Casartigiani (datoriale) e sindacati **CGIL, CISL, UIL**.

Autorizzato: primo fondo autorizzato

con **D.M. del 31 ottobre 2001**.

Presidente: Fabio Bezzi;

Direttore: Antonella Pinzauti.

Presentazione: Fondo per i lavoratori delle imprese artigiane. Finanzia piani formativi su misura per micro e piccole aziende artigiane, valorizzando l'apprendistato e l'aggiornamento delle maestranze. Attraverso una rete territoriale, promuove progetti formativi settoriali (es. manifattura, autoriparazione, benessere) per innovare le botteghe artigiane e tutelare la tradizione del "made in Italy" artigiano.

CODICE DI ADESIONE | FART


FOND.E.R.
(FONDO ENTI RELIGIOSI)

Parti Sociali: AGIDAE (Associazione Gestori Istituti Dipendenti dall'Autorità

Ecclesiastica) e **CGIL, CISL, UIL**, con il "compiacimento" della **Conferenza Episcopale Italiana**.

Autorizzato: il 21 luglio 2005 (data dell'accordo interconfederale; autorizzazione formalizzata nel 2005-2006).

Presidente: padre Francesco Ciccimarra;

Direttore: Nicola Galotta.

Presentazione: Unico fondo dedicato alla formazione dei dipendenti di enti religiosi (scuole cattoliche, ospedali e opere sociali religiose). Finanzia piani per lavoratori laici e religiosi degli enti aderenti, mirando a diffondere la cultura della formazione continua anche nel Terzo Settore di matrice religiosa. Opera con principi etici e solidaristici, semplificando l'accesso ai fondi per piccole realtà come parrocchie, istituti religiosi e Onlus.

CODICE DI ADESIONE | FREL


FONDIMPRESA

Parti Sociali: Confindustria e sindacati **CGIL, CISL, UIL**.

Autorizzato: con **D.M. del 28 novembre 2002**

a seguito accordo del 18/01/2002.

Presidente: Aurelio Regina;

Direttore: Elvio Mauri.

Presentazione: È il fondo interprofessionale più grande e si rivolge ai lavoratori di imprese industriali di ogni settore e dimensione. Finanzia piani formativi aziendali, settoriali o territoriali. Fondimpresa bilancia mutualità e ritorno contributivo: offre il "Conto Formazione" aziendale (accumulo individuale per impresa) e bandi a finanziamento collettivo. Missione: aumentare la competitività delle imprese industriali e l'occupabilità dei lavoratori tramite la formazione, con governance paritetica Confindustria-sindacati.

CODICE DI ADESIONE | FIMA

FONDI INTERPROFESSIONALI


FONDIR
 (FONDO DIRIGENTI PMI/TERZIARIO)

Parti Sociali: Manageritalia

 (Federazione dirigenti del terziario) con associazioni datoriali di settore (**Confcommercio**, **Confetra**) e **CGIL**, **CISL**, **UIL**.

Autorizzato: con D.M. del 6 marzo 2003.

Presidente: Vittorio Cianchi;

Direttore: Walter Lindo.

Presentazione: Fondo rivolto ai dirigenti del settore terziario (commercio, servizi, trasporti, turismo). Nato per finanziare la formazione manageriale nelle Pmi e aziende del terziario, in risposta alla necessità di aggiornamento continuo del management. Fondir impiega lo 0,30% dirigenti per piani formativi individuali (es. Master executive), coaching e aggiornamento delle competenze, migliorando la capacità innovativa e competitiva delle aziende di servizi.

CODICE DI ADESIONE | FODI

FONDIRIGENTI
Parti Sociali: Confindustria

 e **Federmanager** (sindacato dirigenti industriali).

Autorizzato: con D.M. del 6 marzo 2003.

Presidente: Marco Bodini;

Direttore: Massimo Sabatini.

Presentazione: Fondo destinato ai dirigenti d'industria. Promuove l'aggiornamento dei manager industriali finanziando piani formativi su innovazione, leadership, internazionalizzazione, in coerenza con i fabbisogni delle imprese manifatturiere e dei settori produttivi. Ha strumenti dedicati (avvisi per progetti aziendali e voucher individuali per l'alta formazione dei singoli dirigenti) e supporta lo sviluppo di competenze strategiche per la crescita industriale.

CODICE DI ADESIONE | FDIR

FONDITALIA

(FONDO FORMAZIONE ITALIA)

Parti Sociali: Federterziario-CLAAI e sindacato UGL.

Autorizzato: con D.M. del 12 febbraio 2009 a seguito di accordo del 30/06/2008.

Presidente: Francesco Franco;

Direttore: Egidio Sangue.

Presentazione: Fondo orientato principalmente alle Pmi e al settore terziario (piccola industria, commercio, artigianato). Nasce per ampliare l'accesso alla formazione continua alle imprese non aderenti ai fondi tradizionali, soprattutto nelle aree e categorie meno coperte. Opera con snellezza burocratica per supportare micro e piccole imprese, coinvolgendo anche lavoratori autonomi e studi professionali collegati. È noto per iniziative rivolte a professionisti e piccole realtà imprenditoriali, in linea con la mission di Federterziario e UGL di sostenere lo sviluppo locale.

CODICE DI ADESIONE | FEMI

FONDO CONOSCENZA
Parti Sociali: CIFA e Confsal (le stesse parti di Fonarcom con focus diverso).

Autorizzato: fondato nel 2019, con D.M. autorizzativo 1/08/2019.

Presidente: Concetto Parisi;

Direttore: Raffaele Modica.

Presentazione: Fondo dedicato alle professioni intellettuali, consulenza e Pmi. Punta sullo sviluppo del "capitale di conoscenza" nelle aziende di servizi avanzati e nei liberi professionisti (studi professionali, consulenti, ecc.), finanziando piani formativi innovativi (competenze digitali, soft skill, ecc.). Ha tra i promotori enti di categoria di professionisti. Raccoglie adesioni di imprese e lavoratori di settori trasversali, con l'obiettivo di colmare gap di competenze e favorire la crescita del know-how nelle Pmi e microimprese.

CODICE DI ADESIONE | FCON
FONDO FORMAZIONE
Parti sociali: Conflavoro Pmi (datoriale) e Confsal (sindacale)

Autorizzato: con D.M. n. 283 del 5 dicembre 2025.

Presidente/Direttore: Non disponibili

Presentazione: Nasce con l'obiettivo di sostenere la crescita delle micro, piccole e medie imprese italiane. Si rivolge a datori di lavoro di ogni settore e dimensione, con particolare attenzione alle Pmi, e finanzia piani formativi aziendali, settoriali, territoriali e individuali. Il nuovo Fondo si affianca all'attività dei CFPT (Centri di Formazione Paritetici Territoriali) di Conflavoro per la sicurezza e la formazione specialistica.

CODICE DI ADESIONE | FFOR

FONDO INNOVA
Parti sociali: CISAL (Confederazione Italiana Sindacati Autonomi Lavoratori) e ANPIT (Associazione Nazionale per

l'Industria e il Terziario).

Autorizzato: con D.D. n. 4 del 24 gennaio 2024

Presidente: Rosario Costa;

Direttore: Gianluigi Scialò.

Presentazione: Fondo Innova è dedicato in particolare alla formazione nei settori nuovi e in crescita, con focus su quadri, impiegati e Pmi innovative. Promuove un approccio inclusivo: mira a democratizzare l'accesso ai finanziamenti formativi per aziende di ogni dimensione e area geografica, riducendo le barriere burocratiche. È ispirato a principi di innovazione e pariteticità e supporta percorsi formativi legati alla trasformazione digitale, transizione ecologica e competenze emergenti, rivolgendosi soprattutto alle imprese aderenti a CISAL-ANPIT (molte Pmi multisettoriali).

CODICE DI ADESIONE | FINN

FONDOLAVORO
Parti sociali: UNSIC (Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori) e sindacato UGL.

Autorizzato: con Decreto MLPS del 21 marzo 2012.

Presidente: Domenico Mamone;

Direttore: Carlo Parrinello.

Presentazione: Fondo rivolto trasversalmente a micro, piccole, medie e grandi imprese di vari settori, con particolare attenzione a imprese agricole e del terziario minore (UNSIC è radicata nel mondo agricolo e tra le Pmi locali). Fondolavoro enfatizza la legalità, la semplificazione amministrativa e il sostegno alle aziende in ritardo sulla formazione. Ha introdotto procedure snelle online e assiste aziende e enti formatori per massimizzare l'accesso ai fondi.

CODICE DI ADESIONE | FLAV

FONDI INTERPROFESSIONALI



FONDOPROFESSIONI

Parti sociali: Confprofessioni (datori degli Studi Professionali) e sindacati

di categoria **Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, Uiltucs-UIL.**

Autorizzato: con **D.M. del 29 dicembre 2003** (riconoscimento giuridico con **D.M. 408/V/2003**).

Presidente: *Maria Pia Nucera;*

Direttore: *Roberto Raineri.*

Presentazione: Dedicato ai dipendenti degli studi professionali e aziende collegate. Finanzia la formazione di segretarie, tecnici e impiegati negli studi di avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro, studi medici. Obiettivo: accrescere le competenze nei servizi professionali e supportare la competitività dei piccoli studi, che spesso hanno risorse limitate per la formazione. È stato tra i primi fondi a introdurre avvisi specifici per voucher formativi individuali, molto utilizzati nei piccoli contesti professionali.

CODICE DI ADESIONE | FPRO



FONSERVIZI

Parti sociali: Confservizi (utilità pubbliche, energia e trasporti locali)

con sindacati **CGIL, CISL, UIL.**

Autorizzato: con **D.M. del 14 novembre 2008.**

Presidente: *Bruno Manzi;*

Direttore: *Mario D'Angelo.*

Presentazione: Fondo per i lavoratori delle aziende di servizi pubblici industriali (energia, acqua, ambiente e trasporti pubblici locali). Nato per iniziativa delle parti sociali del comparto utility, finanzia piani formativi su sicurezza, innovazione tecnologica e qualità dei servizi pubblici. Forma il personale di società idriche, aziende di trasporto pubblico, società di gestione rifiuti, centrali energetiche, ecc.

CODICE DI ADESIONE | FPSI



FON.TER

Parti sociali: Confesercenti con sindacati **CGIL, CISL, UIL.**

Autorizzato: con **D.M. del 24 febbraio 2003.**

Presidente: *Marco Pasi;*

Direttore: *Massimiliano Marcucci.*

Presentazione: Destinato ai lavoratori del Terziario (in particolare turismo e distribuzione-servizi), copre piccole e medie imprese del commercio, agenzie turistiche, pubblici esercizi, servizi alle persone. Finanzia piani formativi territoriali (spesso tramite associazioni locali) per aggiornare competenze nel commercio al dettaglio, turismo locale, ristorazione, trasporti privati, con attenzione alla stagionalità e flessibilità del settore.

CODICE DI ADESIONE | FTUS



FOR.AGRI

Parti sociali: Confagricoltura, Coldiretti, CIA e sindacati **CGIL, CISL,**

UIL, Confederdia (sindacato dirigenti agricoli).

Autorizzato: con **D.M. del 28 febbraio 2007.**

Presidente: *Vincenzo Conso;*

Direttore: *Michele DiStefano.*

Presentazione: Fondo per la formazione in agricoltura, finanzia piani formativi per lavoratori e imprenditori agricoli, in aziende agricole, agroalimentari e cooperative agro-industriali. Per rispondere alla specificità del settore primario, supporta la

formazione su innovazione in agricoltura, sicurezza sul lavoro agricolo, tecniche di coltivazione e allevamento sostenibili, gestione aziendale agraria, ecc. Prevede avvisi territoriali (regionali) dati i caratteri locali dell'agricoltura, e coinvolge anche Confederdia per la formazione dei quadri agricoli.

CODICE DI ADESIONE | FAGR



FORMAZIENDA

Parti sociali: Sistema Commercio e Impresa (associazione datoriale

multi-settore delle Pmi terziarie) e sindacato **Confasal.**

Autorizzato: con **D.M. del 5 marzo 2008.**

Presidente: *Andrea Bignami;*

Direttore: *Rossella Spada.*

Presentazione: Fondo che si rivolge a Commercio, Turismo, Servizi, Professioni e Pmi. Nasce per volontà di organizzazioni non confederali, offrendo un'alternativa snella per piccole imprese del commercio e servizi. FormAzienda finanzia piani formativi aziendali e interaziendali, con particolare attenzione alle reti di imprese e ai distretti locali. Si distingue per tempi di istruttoria rapidi e bandi "a sportello" (aperti continuamente) per venire incontro alle esigenze immediate delle Pmi. Supporta inoltre la formazione nelle imprese familiari e nei contesti meno strutturati, adattando meccanismi di finanziamento flessibili.

CODICE DI ADESIONE | FORM



FOR.TE.

Parti sociali: Confcommercio (datoriale) con sindacati **CGIL, CISL, UIL.**

Autorizzato: con **D.M. del 31 ottobre 2002.**

Presidente: *Paolo Arena;*

Direttore: *Eleonora Pisicchio.*

Presentazione: Fondo di riferimento per il Terziario (commercio, turismo, servizi, logistica, spedizioni, ecc) finanzia dal piccolo retail alle grandi catene commerciali, dagli hotel e ristoranti ai corrieri e imprese di logistica. È uno dei fondi maggiori per numero di addetti coinvolti. Prevede Avvisi generalisti nazionali suddivisi per ambiti (es. commercio/turismo/logistica) e anche avvisi settoriali specifici (es. trasporto merci, grande distribuzione).

CODICE DI ADESIONE | FITE



FORMA.TEMP

Parti sociali: Assolavoro (Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro) e organizzazioni sindacali **CGIL, CISL, UIL.**

Autorizzato: istituito con **D.M. 31 ottobre 2001;** regolamenti aggiornati con **D.D. n. 297 del 23 giugno 2025**

Presidente: *Francesco Verbaro;*

Direttore: *Antonino Costantino.*

Presentazione: Fondo paritetico per la formazione e il sostegno al reddito dei lavoratori in somministrazione, istituito ai sensi dell'art. 12 del D.Lgs. 276/2003. È l'unico fondo interprofessionale dedicato ai lavoratori in somministrazione a tempo determinato e indeterminato, e rappresenta uno strumento fondamentale per garantire la formazione professionale e l'occupabilità di questa categoria. Il fondo finanzia corsi di formazione di base, professionale, on the job, di riqualificazione e aggiornamento, oltre a percorsi di politiche attive del lavoro, come l'orientamento e il bilancio delle competenze.



NAZIONALE SICUREZZA
SUL LAVORO



Quando lo sport diventa ambasciatore

La **Nazionale Italiana SafetyPlayers**, una squadra di calcio composta da **lavoratori, datori di lavoro, professionisti** e persone impegnate nel mondo della prevenzione e della tutela dei lavoratori, nasce con l'obiettivo di diffondere una **cultura della sicurezza** che non sia percepita solo come un **obbligo normativo**, ma come un **valore sociale condiviso**.

a cura di Laura Reggiani

NEL PANORAMA DELLE INIZIATIVE DEDICATE ALLA PROMOZIONE DELLA SALUTE E DELLA SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO, ESISTONO PROGETTI CAPACI DI SUPERARE I CONFINI DELLA FORMAZIONE TRADIZIONALE E DI PARLARE ALLE PERSONE ATTRAVERSO LINGUAGGI DIVERSI, PIÙ DIRETTI E COINVOLGENTI.

Tra questi si distingue la **Nazionale Italiana SafetyPlayers**, una squadra di calcio composta da lavoratori, datori di lavoro e professionisti impegnati nel mondo della prevenzione e della tutela dei lavoratori. La squadra nasce con un obiettivo

chiaro: utilizzare il linguaggio universale dello sport per diffondere una cultura della sicurezza che non sia percepita solo come un obbligo normativo, ma come un valore sociale condiviso. Il calcio, infatti, rappresenta uno degli strumenti comunicativi più potenti nel nostro Paese. È uno sport capace di unire generazioni diverse, di creare comunità e di trasmettere messaggi in modo immediato ed emozionale. Proprio per questo, la Nazionale Italiana SafetyPlayers ha scelto il campo da gioco come luogo simbolico da cui partire per parlare di prevenzione,

responsabilità e rispetto delle regole. Ogni partita diventa così molto più di un semplice evento sportivo: è un'occasione per sensibilizzare, coinvolgere e raccontare l'importanza della sicurezza sul lavoro.

IL LEGAME TRA SPORT, SALUTE E SICUREZZA

Il rapporto tra sport e sicurezza è più profondo di quanto possa sembrare a prima vista. Nel calcio, come in ogni disciplina sportiva, esistono regole precise che servono a garantire il corretto svolgimento del gioco e la tutela degli atleti. Il rispetto delle re-

gole, la preparazione fisica, la consapevolezza dei propri limiti e la collaborazione tra compagni di squadra sono elementi fondamentali per evitare infortuni e ottenere risultati. Questi stessi principi sono alla base della sicurezza nei luoghi di lavoro. Anche in ambito lavorativo, infatti, la prevenzione si fonda su alcuni pilastri fondamentali: formazione, responsabilità condivisa, organizzazione e rispetto delle procedure. La Nazionale Italiana SafetyPlayers utilizza proprio questa analogia per diffondere un messaggio chiaro: la sicurezza è un gioco di squadra. Nessun sistema di prevenzione può funzionare se non esiste una collaborazione reale tra tutte le figure coinvolte, lavoratori, datori di lavoro, tecnici della sicurezza, rappresentanti dei lavoratori e istituzioni. Attraverso lo sport, questi concetti

diventano immediatamente comprensibili. Sul campo da calcio, ogni errore può avere conseguenze per tutta la squadra; allo stesso modo, nei luoghi di lavoro, la mancanza di attenzione o il mancato rispetto delle procedure può mettere a rischio la salute delle persone.

LO SPORT COME STRUMENTO DI COMUNICAZIONE SOCIALE

Uno degli aspetti più innovativi del progetto è l'utilizzo dello sport come strumento di comunicazione sociale. Parlare di sicurezza sul lavoro non è sempre semplice: spesso il tema viene percepito come tecnico, complesso o legato esclusivamente agli obblighi normativi. Attraverso il calcio, invece, è possibile raccontare la prevenzione in modo più diretto e coinvolgente. Le partite diventano eventi capaci di attirare pubblico,

generare interesse e creare occasioni di confronto tra professionisti, aziende e cittadini. In questo modo la sicurezza esce dai contesti esclusivamente tecnici e raggiunge un pubblico molto più ampio. Il messaggio diventa chiaro: la tutela della salute sul lavoro riguarda tutti, non solo gli addetti ai lavori.

IL COINVOLGIMENTO DI NUOVI TESSERATI

Uno degli obiettivi principali della Nazionale Italiana SafetyPlayers è quello di ampliare la propria base di partecipazione. Il progetto è infatti pensato come una realtà aperta, pronta ad accogliere nuovi operatori e professionisti che condividano la missione della squadra. Entrare a far parte della Nazionale significa contribuire attivamente alla diffusione della cultura della sicurezza

LA SICUREZZA SECONDO CESARE DAMIANO

La nascita e la crescita della Nazionale Italiana SafetyPlayers rappresentano un segnale importante: la sicurezza sul lavoro, per essere realmente efficace, deve diventare cultura condivisa, linguaggio comune, patrimonio collettivo. Da anni sostengo che nessuna norma - anche la più avanzata - può funzionare se non trova un terreno fertile fatto di consapevolezza, partecipazione e responsabilità diffuse. In questo senso, il progetto SafetyPlayers compie un passo importante: porta la prevenzione fuori dagli uffici, fuori dalle aule della formazione, inserendola in un contesto popolare e aggregante come lo sport. Il valore di questa iniziativa sta nella sua capacità di creare una connessione immediata tra i principi della sicurezza e i valori del gioco di squadra. Nel calcio, come nei luoghi di lavoro, le regole non sono un limite, ma uno strumento di tutela. Ogni ruolo conta, ogni errore pesa sul gruppo, ogni azione responsabile contribuisce al risultato finale.



Cesare Damiano,
già Ministro del Lavoro,
è presidente di Lavoro&Welfare

Questa analogia permette alle persone di comprendere il senso più profondo della prevenzione: non un obbligo burocratico, ma un impegno reciproco. Apprezzo la composizione eterogenea della squadra: lavoratori, datori di lavoro, tecnici, formatori. Mettere insieme queste figure significa creare un laboratorio di collaborazione, un esempio concreto di ciò che dovrebbe accadere quotidianamente nei luoghi di lavoro. L'esperienza condivisa diventa così un messaggio potente: la sicurezza non appartiene a una categoria, ma a tutti. In un momento storico in cui gli infortuni restano ancora troppo numerosi, iniziative come questa sono essenziali. Perché parlano alle persone con un linguaggio semplice, diretto e vicino alla realtà. Perché ricordano che la prevenzione non è un tema tecnico, ma umano. E perché aiutano a costruire quella cultura della sicurezza che rappresenta la vera differenza tra un sistema che reagisce e un sistema che previene.

attraverso lo sport. Non si tratta soltanto di partecipare a partite o tornei, ma di diventare parte di un progetto più ampio, capace di generare valore sociale. Per molti professionisti della sicurezza, aderire alla squadra rappresenta anche un'opportunità di crescita personale e professionale. Lo sport favorisce la creazione di relazioni, stimola la collaborazione e rafforza il senso di appartenenza a una comunità che condivide gli stessi obiettivi. In un settore come quello della sicurezza sul lavoro, dove la collaborazione e lo scambio di esperienze sono fondamentali, iniziative di questo tipo possono contribuire a creare reti professionali solide e durature.

IL COMMENTO DEL PRESIDENTE VASSALLO

Il presidente della squadra, **Pietro Vassallo**, sottolinea il valore culturale e sociale dell'iniziativa. Secondo Vassallo, la Nazionale Italiana SafetyPlayers rappresenta molto più di una semplice squadra di calcio: è un progetto che nasce dalla volontà di portare il tema della sicurezza fuori dai contesti tradizionali e di renderlo parte della vita quotidiana delle persone. *“La nostra idea è quella di utilizzare il calcio come strumento di sensibilizzazione. Lo sport ha una capacità straordinaria di coinvolgere e di unire le persone. Attraverso la Nazionale Safety Players vogliamo diffondere la cultura della prevenzione in modo positivo, accessibile e partecipativo”*. Il presidente evidenzia anche l'importanza di far crescere la squadra coinvolgendo nuovi professionisti. *“Il progetto è aperto a tutti coloro che tengono alla sicurezza e che vogliono contribuire alla diffusione di questi valori. Più la squadra cresce, più cresce la forza del messaggio che possiamo portare in tutta Italia”*.

IL RUOLO DELLA SQUADRA NELLA PREVENZIONE

Negli ultimi anni il tema degli infortuni sul lavoro ha assunto una rilevanza sempre maggiore nel dibattito pubblico. Nonostante i progressi normativi e tecnologici, il numero di incidenti continua a rappresentare una sfida importante per il sistema della prevenzione. In questo contesto, iniziative come la Nazionale SafetyPlayers assumono un ruolo significativo perché contribuiscono a diffondere una cultura della sicurezza basata sulla partecipazione e sulla responsabilità condivisa. La squadra non si limita a promuovere il rispetto delle norme, ma cerca di trasmettere un messaggio più ampio: la sicurezza deve diventare parte integrante della cultura organizzativa e sociale. Proprio come nel calcio, dove la vittoria è il risultato dell'impegno collettivo, anche nei luoghi di lavoro la prevenzione è il frutto della collaborazione tra tutte le figure coinvolte.

IL COMMENTO DEL SEGRETARIO RESTIVO

Il segretario **Giancarlo Restivo** evidenzia il valore educativo dello sport nel promuovere la sicurezza. *“La sicurezza sul lavoro è, prima di tutto, una questione culturale. Non basta conoscere le norme: bisogna interiorizzare i valori della prevenzione e della responsabilità. Lo sport, e in particolare il calcio, ci aiuta a trasmettere questi principi in modo semplice e immediato”*. Restivo sottolinea inoltre come il progetto rappresenti una straordinaria opportunità di coinvolgimento per i professionisti del settore. *“La Nazionale SafetyPlayers è una comunità aperta. Chi entra a farne parte non trova solo una squadra di calcio, ma una rete di persone che condividono la stessa*

missione: promuovere la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro”.

L'ESPERIENZA DEI GIOCATORI: QUANDO LA PREVENZIONE SCENDE IN CAMPO

Per i giocatori della Nazionale Italiana SafetyPlayers l'esperienza sportiva assume un significato particolare. Indossare la maglia della squadra significa rappresentare valori che vanno oltre il risultato della partita. Ogni atleta diventa un ambasciatore della cultura della sicurezza, portando nel campo da gioco l'esperienza maturata nel proprio ambito professionale. La dimensione sportiva rafforza il senso di squadra e favorisce la condivisione di esperienze tra professionisti che, nella vita lavorativa, affrontano quotidianamente sfide legate alla prevenzione dei rischi.

IL COMMENTO DEL GIOCATORE PARISCENTI

Tra i tesserati della squadra c'è anche **Matteo Pariscenti**, direttore di **Ebiten** ed **Ebitop**, che racconta il significato di questa esperienza. *“Giocare nella Nazionale Italiana SafetyPlayers è un modo per unire due passioni: il calcio e l'impegno per la sicurezza sul lavoro. Quando scendiamo in campo sappiamo di rappresentare qualcosa di importante”*. Secondo Pariscenti, lo sport può contribuire in modo concreto alla diffusione della cultura della prevenzione. *“Il calcio crea relazioni, amicizia e spirito di squadra. Sono gli stessi valori che dovrebbero caratterizzare anche i luoghi di lavoro. Se impariamo a collaborare e a rispettare le regole nello sport, possiamo farlo anche nella nostra attività professionale”*.

UN PROGETTO CHE GUARDA AL FUTURO

La crescita della Nazionale Italiana Safety Players dimostra come sia

possibile promuovere la sicurezza sul lavoro attraverso modalità innovative e coinvolgenti. Il progetto continua a svilupparsi grazie alla partecipazione di nuovi tesserati e alla collaborazione con realtà istituzionali, associazioni e organizzazioni impegnate nella prevenzione. L'obiettivo è quello di ampliare ulteriormente le attività della squadra, organizzando eventi sportivi, incontri formativi e iniziative di sensibilizzazione su tutto il territorio nazionale. Il messaggio che la Nazionale Italiana Safety Players porta in campo è semplice ma fondamentale: la sicurezza non è solo un obbligo normativo, ma un valore che riguarda la vita di ogni persona. Attraverso il calcio, questo valore diventa un'esperienza concreta fatta di passione, impegno e condivisione. Per i professionisti della prevenzione, entrare a far parte della squadra significa contribuire a un progetto che unisce sport e responsabilità sociale. Un progetto che dimostra come, anche su un campo da calcio, sia possibile costruire una cultura della sicurezza capace di fare la differenza nei luoghi di lavoro e nella società.

I PROFESSIONISTI DELLA PREVENZIONE

La Nazionale Italiana Safety Players non è una squadra tradizionale. I suoi componenti provengono da esperienze professionali diverse ma condividono un elemento comune: l'impegno quotidiano nel campo della sicurezza sul lavoro.

Tra i tesserati si trovano:

- Consulenti e formatori della sicurezza
- Responsabili del servizio di prevenzione e protezione
- Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza
- Tecnici e professionisti impegnati nella prevenzione dei rischi
- Operatori del mondo della formazione e della salute sul lavoro
- Datori di lavoro
- Lavoratori di ogni attività economica
- Rappresentanti delle istituzioni e dell'autorità ispettiva.

Questo mix di competenze trasforma la squadra in una vera e propria comunità professionale e la rende rappresentativa di tutti gli ambiti del mondo del lavoro. Il campo da calcio diventa uno spazio di incontro, confronto e collaborazione tra persone che, pur provenendo da contesti diversi, condividono gli stessi valori. L'obiettivo non è solo quello di giocare partite o partecipare a tornei, ma anche di creare occasioni di dialogo e sensibilizzazione. Gli eventi sportivi organizzati dalla Nazionale Italiana SafetyPlayers sono spesso accompagnati da momenti di riflessione, incontri con istituzioni e attività di divulgazione dedicate al tema della prevenzione.



CHI È EBITEN

Ebiten è un organismo bilaterale costituito nel 2009. Le parti sociali sono la confederazione datoriale **Sistema Impresa** e le organizzazioni sindacali dei lavoratori **Confsal** e **Fesica-Confsal**. A Ebiten rimandano diversi Ccnl che conferiscono una natura inter-settoriale. Ebiten non ha fini di lucro ed è attivo a favore delle imprese e dei relativi lavoratori, nonché dei lavoratori autonomi che decidono di aderirvi volontariamente. Rappresenta la sede per la gestione condivisa di attività in materia di welfare, salute e

sicurezza nei luoghi di lavoro e altri servizi reali di interesse. Ebiten si avvale del contributo a carico delle aziende e dei relativi dipendenti, nella misura prevista dall'Accordo interconfederale per lo sviluppo delle relazioni sindacali e linee di indirizzo in materia di strumenti bilaterali del 28 maggio 2014.

* Contenuti a cura di **Cesare Damiano** realizzati con informazioni fornite da **Ebiten**



Ente Bilaterale e Organismo Paritetico
EBITEN

ApL, un settore resiliente

Le **retribuzioni** di chi ha un **contratto a tempo indeterminato** tramite **Agenzia** aumentano del **+3,6%**, con una paga oraria media di **15,28 euro** e una retribuzione mensile pari a **2.139 euro**.

Il **nuovo Ccnl** migliora inoltre la **qualità del lavoro**.

a cura di Cesare Damiano*

I DATI SULLA SOMMINISTRAZIONE NEL 2025 RESTITUISCONO UN QUADRO CHE VA LETTO SENZA PREGIUDIZI IDEOLOGICI. IN UNA FASE DI RALLENTAMENTO DELL'OCUPAZIONE COMPLESSIVA, IL SETTORE MOSTRA RESILIENZA ECONOMICA, CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E UN CONTRIBUTO NON MARGINALE ALLA QUALITÀ DEL LAVORO.

La lieve riduzione dei contratti a termine e la tenuta di quelli a tempo indeterminato indicano una trasformazione strutturale che va governata, non ostacolata. Le Agenzie per il Lavoro confermano di essere una porta

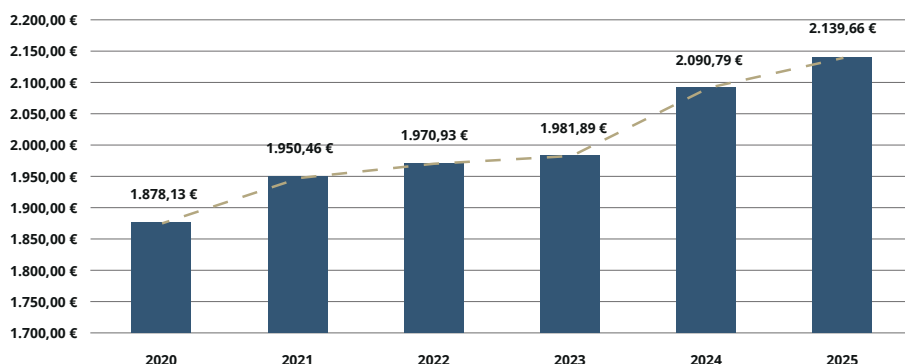
d'ingresso reale e regolata al mercato del lavoro, soprattutto per chi rischia l'esclusione. Centrale è il ruolo della bilateralità: formazione mirata, welfare integrativo e tutele rappresentano un modello avanzato di protezione sociale. Il rinnovo del Ccnl e il rafforzamento delle prestazioni, in particolare sul fronte sanitario, segnano un passo avanti concreto nella qualità del lavoro. In un mercato sempre più polarizzato, la somministrazione regolata non è precarietà, ma uno strumento da integrare in una strategia pubblica di occupazione stabile e inclusiva.

I numeri dell'Osservatorio Assolavoro Datalab

Nel 2025 i lavoratori tramite Agenzia impiegati mediamente per mese sono 475mila, in lieve calo rispetto al 2024. I dati che emergono dall'**Osservatorio Assolavoro Datalab** restituiscono l'immagine di un settore resiliente, in crescita sul fronte del fatturato (+1,4% sul 2024) e in fase di trasformazione strutturale. Si riduce il numero di occupati in somministrazione a

termine (-2,1%). I lavoratori assunti a tempo indeterminato tramite Agenzia, seppure registrino un aumento medio nel corso dell'anno (da 144mila nel 2024 a 148mila nel 2025), segnano una riduzione mese su mese, passando dai quasi 150mila occupati di gennaio 2025 a poco più di 145mila a dicembre. Un dato che va letto nel contesto: nello stesso periodo,

l'occupazione complessiva in Italia è cresciuta solo dello 0,8%, contro il +1,5% dell'anno precedente. Il peso della somministrazione sul totale degli occupati rimane stabile, intorno al 2%. Le retribuzioni di chi ha un contratto a tempo indeterminato tramite Agenzia aumentano del +3,6%, con una paga oraria media di 15,28 euro nel 2025, e una retribuzione mensile mediamente pari a 2.139,66 euro. Le Agenzie per il Lavoro non sono un canale marginale: sono una porta d'ingresso concreta al mercato del lavoro. Nel 2025 sono stati erogati oltre 90mila corsi e più di 415mila persone hanno seguito percorsi di formazione gratuita tarata sulle esigenze del mercato. Di queste, almeno una su tre ha avuto accesso a una reale occasione di lavoro. Un sistema che garantisce ai lavoratori gli stessi diritti, la stessa retribuzione e le medesime



L'andamento della retribuzione mensile degli addetti in somministrazione (fonte Assolavoro Datalab)

tutele dei dipendenti diretti, con prestazioni aggiuntive in materia di welfare e sostegno al reddito.

In un mercato del lavoro sempre più polarizzato, le Agenzie restano partner strategici per la competi-

tività delle imprese e leva essenziale per un'occupazione più tutelata e qualificata.

Ccnl dei lavoratori in somministrazione: migliore qualità del lavoro

Lavorare tramite Agenzia significa godere degli stessi diritti e delle stesse tutele dei lavoratori diretti. E anche di più. Grazie alla forte collaborazione tra le parti sociali, il mondo della somministrazione si è dotato di due enti bilaterali di settore, **Forma.Temp** ed **Ebi.Temp**, che hanno un ruolo fondamentale nel garantire ai lavoratori un sistema integrato di servizi, dal welfare alla formazione, oltre ad elevati standard di protezione sociale. Con Ebi.Temp i lavoratori in somministrazione godono di un welfare di settore evoluto. Nel 2024 l'ente ha erogato 15,7 milioni di euro in prestazioni di welfare a oltre 31.800 lavoratori: dai contributi per asilo nido, al sostegno alla maternità, fino all'indennità per infortunio, prestiti personali, mobilità territoriale, buoni libri per i figli. Un sistema in costante espansione, che con il rinnovo del Ccnl dei lavoratori in somministrazione a luglio 2025 compie un salto ulteriore: tutte le prestazioni Ebitemp sono state aumentate del 20%

e si aggiungono nuove misure, tra cui il rimborso baby-sitting, contributi per il trasporto extraurbano per chi si forma, il rimborso del materiale didattico per i figli in età prescolare e delle spese per il rinnovo del permesso di soggiorno. La novità più rilevante è l'introduzione di una nuova assicurazione sanitaria dedicata a tutte le lavoratrici e i lavoratori con un contratto di somministrazione attivo dal 1° giugno 2025, sia a tempo determinato che indeterminato, che abbiano maturato almeno 12 mesi di anzianità dal 1° gennaio 2023. Nel piano sono comprese prestazioni ospedaliere per ricoveri per grandi interventi chirurgici, prestazioni extraospedaliere, due pacchetti prevenzione a scelta tra dieci disponibili, protesi e presidi medici. Con il nuovo welfare sanitario l'obiettivo è facilitare ancora di più l'accesso a prestazioni sanitarie di qualità, offrendo un aiuto reale alle lavoratrici e lavoratori tramite Agenzia nella gestione della salute.

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 stanziati per l'anno 2024, e se disponibili per il 2025, scrivendo a info@forme.online.

* I dati sono stati aggiornati dalla redazione al 20 aprile 2026

FON.AR.COM | www.fonarcom.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 02/2025 – Dirigenti**
Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 18 settembre 2026
- **Avviso 05/2025 – Forma e Ricolloca**
Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 29 maggio 2026
- **Avviso 04/2025 – Diginnova Agile**
Dotazione 5.000.000 euro - Scadenza 15 giugno 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

FON.COOP | www.foncoop.coop

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 68 – SkillRoute**
Dotazione 1.200.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

FINANZIAMENTI DELIBERATI | 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 2.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse
- **Avviso 2/2025 | Fast Neo**
Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse
- **Avviso 6/2025 | Voucher**
Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse
- **Avviso 7/2025 | Salute e sicurezza**
Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

FINANZIAMENTI DELIBERATI | 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 04/2026**
Dotazione 1.800.000 - Scadenza 6 ottobre 2026
- **Avviso 03/2026**
Dotazione 1.700.000 - Scadenza 31 dicembre 2026
- **Avviso 02/2026**
Dotazione 500.000 - Scadenza 31 dicembre 2026
- **Avviso 01/2026**
Dotazione 800.000 - Scadenza 31 dicembre 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

FONDIMPRESA | www.fondimpresa.it

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 4/2025 | Intelligenza Artificiale (IA)**
Dotazione 5.000.000 - Scadenza 28 maggio 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

FONDITALIA | www.fonditalia.org

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- Nessuno

FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

FONDOLAVORO | www.fondolavoro.it

Fondo generalista multisettoriale

AVVISI APERTI

- Nessuno

FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

FONDO ARTIGIANATO | www.fondartigianato.it

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

AVVISI APERTI

• **Invito 1 - 2025**

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

• **Invito 2 - 2025**

Dotazione 21.800.000 euro - Scadenza 21 luglio 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FONDO BANCHE | www.fondofba.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 1/2026**

Dotazione 17.624.465,13euro – Scadenza 26 febbraio 2027

• **Avviso 2/2025** | **Piani aziendali, settoriali, territoriali, individuali e di alta formazione**

Dotazione 5.188.080,15 euro – Scadenza 30 ottobre 2026

• **Avviso Competenze per l'innovazione**

Dotazione 25.000.000 euro – Scadenza 31 gennaio 2030

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FONDO CONOSCENZA | www.fondoconoscenza.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Nessuno**

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FONDO PMI (FAPI) | www.fondopmi.com

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 2-2026** | **Sportello impresa**

Dotazione 500.000 euro – Scadenza 12 dicembre 2026

• **Avviso 1-2026** | **Piani quadro**

Dotazione 2.500.000 euro – Scadenza 12 dicembre 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FONDOPROFESSIONI | www.fondoprofessioni.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 01/26** | **Piani formativi monoaziendali**

Dotazione 3.000.000 euro – Scadenza 24 settembre 2026

• **Avviso 02/26** | **Training Voucher**

Dotazione 2.000.000 euro – Scadenza a esaurimento risorse

• **Avviso 03/26** | **Piani formativi pluriaziendali**

Dotazione 1.000.000 euro – Scadenza 2 aprile 2026

• **Avviso 04/26** | **Piani formativi one to one**

Dotazione 1.400.000 euro – Scadenza 29 ottobre 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FONSERVIZI | www.fonservizi.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 01/26** | **Avviso generalista**

Dotazione 4.000.000 euro – Scadenza 8 maggio 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FORMAZIENDA | www.formazienda.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 02/22** | **Sportello**

Dotazione da dicembre 2025 10.000.000 euro

Scadenza 8 giugno 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FOR.AGRI | www.foragri.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Nessuno**

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

FOR.TE | www.fondoforte.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 02/25** | **Politiche attive**

Dotazione 8.000.000 euro - Scadenza 22 settembre 2026

FINANZIAMENTI DELIBERATI | **NON DISPONIBILE**

L'intelligenza che fa la differenza

In un periodo in cui si parla, anche troppo, di **Intelligenza Artificiale**, è bene ridare importanza all'**Intelligenza Emotiva**.

È ciò che fa **Six Seconds**, il più grande network di Intelligenza Emotiva al mondo, che ha come vision quella di allenare le **competenze socio-emotive**.

a cura di Giorgia Andrei

SIX SECONDS È UN NETWORK, PRESENTE ANCHE IN ITALIA, CHE SI PROPONE DI RENDERE L'INTELLIGENZA EMOTIVA PARTE INTEGRANTE DI QUALSIASI LIVELLO DI ISTRUZIONE.

Attraverso ricerca scientifica, training, consulenza e percorsi di certificazione professionale di assessment, modelli e metodologie proprie, **Six Seconds** si rivolge anche al mondo del business e della formazione: la metodologia elaborata da Six Seconds, infatti, si

può applicare anche alle aziende, alle organizzazioni, alla comunità. Si tratta di elaborare un processo per misurare e sviluppare l'Intelligenza Emotiva, con il fine di creare un contesto ottimale, in cui le persone possano essere e dare il meglio di sé. Alle origini di Six Seconds c'è una scuola elementare, la **Nueva School**, fondata nel 1967 a San Mateo, in California. Dal modello "Self Science", sul quale era imperniata la scuola, è nata negli anni Novanta Six Seconds. Self Science si fonda sul principio che l'Intelligenza Emotiva si sviluppa attraverso un approccio scientifico e sulle neuroscienze ed è un metodo pratico, che consente di integrare nei programmi scolastici lo sviluppo socio emotivo. Business Partner dell'**International Coaching Federation**, accreditata dalla **Society of Human Resource Management** e SDG Action Partner delle **Nazioni Unite**, Six Seconds è, inoltre, scuola accreditata **Emcc Italy**.

DALLA SCUOLA AL LAVORO

Six Seconds rende disponibili periodicamente ricerche e casi di studio in merito alla diffusione e applicazione dell'Intelligenza Emotiva sul lavoro, nelle scuole e nella vita. In Italia, in ambito accademico Six Seconds ha stipulato nel 2023 una convenzione triennale con l'Università di Bologna (Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia) finalizzato alla realizzazione congiunta di ricerche, formazione e approfondimenti scientifici nell'ambito del ruolo delle competenze socio emotive in contesti sociali, educativi e sanitari. Nel nostro Paese, il network lavora anche con il **Politecnico di Torino** nell'ambito di progetti europei di alta rilevanza sociale. A stretto contatto con le aziende dal 2005, ha sviluppato un sistema in grado di rispondere ai principali bisogni corporate at-



Lorenzo Fariselli, Regional Network Director di **Six Seconds Italy & Europe**

IDEE & STRUMENTI

traverso il paradigma dell'Intelligenza Emotiva, con la collaborazione di esperti di settore e una consolidata partnership istituzionale con **HRC Community**. La sua divisione corporate **EQ Biz** interviene in ambito organizzativo con interventi customizzati e dalle molteplici verticalizzazioni (innovazione e design thinking, vendite, selezione, change management, leadership, benessere, brand e comunicazione, performance improvement, trasformazioni aziendali a qualsiasi livello - solo per citare le aree principali).

PERCHÉ INVESTIRE IN INTELLIGENZA EMOTIVA

Come spiegano in Six Seconds, la maggior parte delle organizzazioni avverte già il costo di una bassa Intelligenza Emotiva, in termini di coinvolgimento, turnover indesiderato, rallentamenti nell'attività lavorativa. Tuttavia, queste situazioni raramente sono inserite a bilancio come "problemi di quoziente emotivo". Come ha detto **Lorenzo Fariselli**, Regional Network Director di **Six Seconds Italy & Europe**, in occasione

del panel "Intelligenza Emotiva: la leva strategica per engagement, fiducia e risultati di business", tenutosi nell'ambito dell'**Innovation Training Summit 2026**: "L'Intelligenza Emotiva si può allenare ed è fondamentale farlo nelle organizzazioni ad alta complessità emozionale come quelle in cui ci muoviamo oggi". Per cominciare a familiarizzare con il concetto di Intelligenza Emotiva, Six Seconds mette a disposizione una risorsa gratuita: l'eBook **Practicing EQ**. Si tratta di una guida con esempi e approfondimenti basati su ricerche. "La chiave è la pratica", dice ancora Fariselli. "L'Intelligenza Emotiva non cresce attraverso la teoria, ma attraverso un'azione coerente e intenzionale". Dati alla mano, Six Seconds, che lavora con realtà del calibro di Siemens, Intel, Hsbc, dimostra che non sono solo le capacità cognitive e le competenze tecniche a determinare il successo: le aziende che danno priorità all'Intelligenza Emotiva hanno una probabilità 22 volte maggiore di ottenere performance elevate.

Gestione HR come sviluppo organizzativo

Zeta Service, azienda specializzata in payroll, Head Hunting e, attraverso **Zeta Service Lumina**, consulenza giuslavoristica, ha al suo interno un'area specializzata in consulenza HR e sviluppo organizzativo con la quale affianca HR Director e Management a costruire un'identità aziendale forte, a valorizzare i talenti interni e guidare il cambiamento. Sul mercato dal 2003, Zeta Service è convinta che la gestione HR sia qualcosa di più di una pratica amministrativa e vada di pari passo con il cambiamento. Lo ha spiegato bene **Debora Moretti**, Co-Ceo insieme al fratello **Ivan** dell'azienda milanese, in occasione del recente incontro **HR Executive Club**: "Nel 2026 le dinamiche del lavoro sono sempre più complesse e richiedono risposte strategiche da parte delle imprese. In questo contesto, servizi integrati di HR e payroll diventano fondamentali per accompagnare le organizzazioni nella costruzione di modelli sostenibili ed equi. Pensiamo alla trasparenza retributiva: non è un semplice adeguamento normativo, ma un intervento che impatta cultura, sistemi di valutazione, politiche di carriera e fiducia interna. La capacità di semplificare i processi, garantire compliance e allo stesso tempo valorizzare le persone non è più un plus: è una leva competitiva per attrarre talenti e guidare la trasformazione del lavoro".



Debora e Ivan Moretti di Zeta Service

Come definire il proprio percorso personale e professionale

Si chiama **Silife** ed è una piattaforma digitale che connette online studenti, neolaureati e professionisti con psicologi, psicoterapeuti e coach certificati, offrendo percorsi personalizzati per la crescita personale e professionale. È rivolta a studenti all'ultimo anno delle scuole superiori, agli universitari, ai neolaureati e a persone che già lavorano, ma sono in cerca di una nuova direzione. L'ha ideata **Sara Spaggiari**: *"Ho lanciato Silife perché conosco bene il senso di confusione, il timore di sbagliare e le sensazioni di blocco che possono accompagnare le scelte professionali. La piattaforma offre una bussola concreta per aiutare studenti e professionisti a comprendere chi sono davvero, cosa desiderano fare e come arrivarci. Le sessioni online con i nostri esperti permettono di lavorare in modo intensivo e mirato, senza la necessità di effettuare spostamenti o interruzioni della quotidianità, rendendo il percorso pratico e sostenibile. Silife trasforma dubbi e indecisioni in chiarezza, strategie e opportunità concrete, con il supporto di esperti certificati e competenti in ogni fase del percorso"*. Grazie a un sistema di matching intelligente, Silife abbina ogni utente all'esperto più adatto, creando percorsi su misura che partono dall'introspezione e arrivano alla definizione concreta del proprio posizionamento professionale.



Gli utenti potranno così fare chiarezza sui propri valori, sulle proprie passioni e competenze, superare blocchi e paure, costruire strategie efficaci per il CV, il profilo LinkedIn e il personal branding, nonché ricevere supporto continuo in tutte le fasi della loro carriera. Ogni seduta si svolge online e dura 50 minuti, offrendo massima flessibilità e accessibilità. Al cuore di Silife c'è il metodo **Alive**, sviluppato internamente per integrare psicologia, coaching, orientamento e life design al fine di garantire percorsi efficaci e concreti.

Un nome da tenere in considerazione

Da meno di un anno è attiva in Italia **Sesame HR**, piattaforma tecnologica spagnola all-in-one per la gestione delle risorse umane. Fondata nel 2015 a Valencia, Sesame HR supporta le aziende nella centralizzazione, automazione e ottimizzazione delle principali attività HR: rilevazione presenze e controllo orario, gestione dei turni, nota spese, welfare e retribuzione flessibile, processi di onboarding, formazione e sviluppo dei talenti, gestione della community interna e People Analytics avanzati. L'approccio proposto consente ai team HR di automatizzare i processi chiave, migliorare l'esperienza dei dipendenti e prendere decisioni strategiche basate sui dati

lungo l'intero percorso del collaboratore all'interno dell'organizzazione. Sesame HR ha recentemente siglato un accordo strategico di finanziamento da 50 milioni di euro con uno dei principali gruppi bancari spagnoli e sta potenziando la sua presenza proprio sul mercato italiano, in particolare rivolgendosi ai settori dei servizi professionali, retail, distribuzione, industria manifatturiera, logistica.



Toolkit per i team commerciali

Il Gruppo Cegos ha ideato **MMO** (*Market - Meeting - Offer*), un toolkit per monitorare le dinamiche dei team commerciali e simulare l'andamento delle vendite annuali, trasformando i dati in decisioni operative. Lo strumento si pone l'obiettivo di avere una guida più efficace dell'attività commerciale e sviluppare le competenze individuali e di team con un coaching realmente adattivo. A questi si aggiungono la possibilità di effettuare benchmarking e favorire la condivisione delle best practice all'interno della squadra. Come ha dichiarato **Silvia Martinelli**, Head of Sales di **Cegos Italia**: *"Nel contesto attuale, dove i team commerciali sono chiamati a destreggiarsi tra processi complessi e attività burocratiche, è fondamentale concentrarsi su ciò che realmente influisce sulle performance: le soft skill e un allineamento efficace tra le funzioni aziendali"*. Ripensare il lavoro delle reti commerciali è una necessità. Dati, strumenti e competenze evolute diventano leve chiave per affrontare il cambiamento e costruire un vantaggio competitivo duraturo. Dice ancora Martinelli: *"Per contribuire a ciò, strumenti come il toolkit MMO possono supportare i team nell'assumere decisioni più rapide e informate, migliorando l'efficacia collettiva e individuale, in un'ottica di continua evoluzione delle competenze"*.

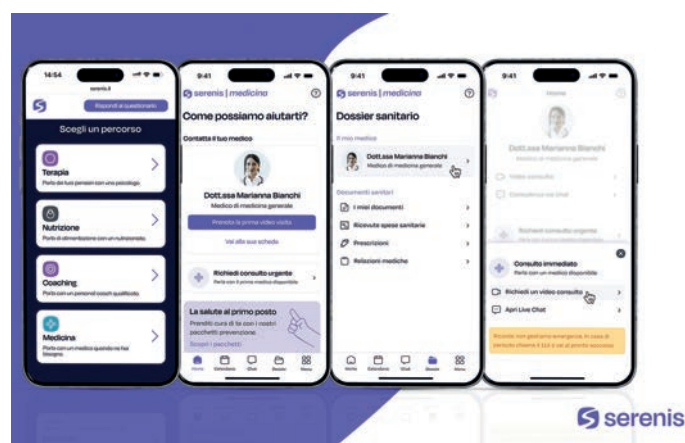


Silvia Martinelli, Head of Sales di Cegos Italia

Nasce Serenis Medicina per le aziende

Serenis, centro medico digitale per il benessere mentale e fisico che offre percorsi di psicoterapia, coaching, sessuologia, psichiatria e nutrizione, ha lanciato a febbraio **Serenis Medicina**, servizio di sanità digitale per garantire un accesso rapido a consulti di medicina generale e pediatria. Il servizio, guidato da **Manuel Szathvary** - medico di medicina generale esperto in telemedicina, recentemente nominato anche direttore sanitario di Serenis - è già attivo per i dipendenti delle aziende che possono, da subito, integrarlo nelle piattaforme di welfare. Serenis Medicina è un primo punto di contatto per qualsiasi necessità medica e un servizio capace di assorbire la domanda legata ai codici bianchi. Grazie a tempi di risposta rapidi (in media 10-15 minuti), è possibile interagire via chat con il medico, prenotare video consulti per analizzare la propria situazione clinica, richiedere controlli tempestivi e gestire anche la salute dei propri familiari. **Silvia Wang**, Co-founder e Ceo di Serenis, spiega: *"I pro-*

fessionisti di Serenis Medicina non sono soltanto medici di famiglia, ma specialisti anche di altre discipline che operano abitualmente in strutture e ambulatori, e che scelgono la nostra piattaforma per integrare la propria attività in totale libertà, definendo la propria disponibilità in base ai turni clinici".





Competenze: quali serviranno nei prossimi due anni?

La **pianificazione del personale** è ai primi posti dell'agenda 2026 per **sei professionisti HR** italiani su **dieci**.

a cura di Greta Gironi

LA PIANIFICAZIONE DEL PERSONALE STA DIVENTANDO UNA PRIORITÀ PER MOLTE AZIENDE. IN PARTICOLARE, L'ITALIA SPICCA CON IL DATO PIÙ ALTO TRA I PAESI EUROPEI CON IL 61% (DIECI PUNTI PERCENTUALI IN PIÙ RISPETTO ALLA MEDIA EUROPEA PARI AL 51%) DEI PROFESSIONISTI HR CHE INDICA IL WORKFORCE PLANNING UN TEMA DI MASSIMA IMPORTANZA PER L'AGENDA 2026.

Il motivo principale? La necessità di garantire personale sufficiente e programmare il lavoro in modo più efficiente (46%). Una tendenza che non sembra frenata dall'avanzata di automazione e intelligenza artificiale, anzi. Per quasi un terzo degli HR del nostro Paese (30%) proprio questa digitalizzazione rende ancora più urgente pianificare con attenzione. Cresce, infine, l'analisi di competenze e capacità, più che di mansioni tradizionali e "job title". Questi i risultati della nuova edizione di "HR & Payroll Pulse", l'indagine di SD Worx condotta su un panel di 5.936 HR manager e 16.500 dipendenti in sedici Paesi europei. Le ragioni che spingono i professionisti delle

risorse umane a rafforzare il workforce planning sono diverse e in rapida evoluzione. L'obiettivo primo in Italia – in linea con l'Europa – è garantire un organico adeguato ed efficientare la programmazione del lavoro (46%). Seguono sul podio la continuità dei servizi e della customer experience (45%), e il controllo dei costi del personale (41%), presenti anche nella top 3 europea, ma a posizioni invertite. La preparazione ad una presenza sempre più significativa di automazione e intelligenza artificiale a parimerito con la necessità di rispettare normative sempre più complesse (30%), chiudono, invece, la classifica delle prime cinque motivazioni italiane.

COMPETENZE AL CENTRO, OLTRE I JOB TITLE

Una pianificazione del personale che sta evolvendo anche nelle modalità. Più della metà delle imprese italiane (54%) afferma di non concentrarsi più soltanto sui job title, ma di valutare sempre più le competenze - cambiamento condiviso anche in Europa (55%).

Inoltre, quasi tre aziende su dieci (29%) adottano già un approccio più strategico, volto a individuare in anticipo fabbisogni futuri e skill necessarie; mentre un terzo combina pianificazione strategica e operativa (33%). Guardando all'Europa, la percentuale delle aziende che afferma di pianificare in modo informale o con azioni *ad hoc*, oppure di non avere alcuna pianificazione, si ferma al 17% - maglia nera per la Francia con il 27%, seguita dall'Italia con il 23%. Una palpabile incertezza rimane: quattro datori di lavoro su dieci, sia italiani che europei, dichiarano, infatti, di non avere ancora una visione chiara delle competenze di cui avranno bisogno nei prossimi due o tre anni. Migliori i datori di Romania e UK (con solo il 30% di insicurezza) mentre la massima incertezza (56%) si riscontra in Lussemburgo.

MOBILITÀ INTERNA: DIFFICOLTÀ A TROVARE NUOVE OPPORTUNITÀ

Passando la parola ai dipendenti, più di sei italiani su dieci (62% vs 54% UE) ritengono che il proprio talento e potenziale non siano pienamente valorizzati nel loro ruolo attuale, dichiarando la più alta insoddisfazione a livello europeo, mentre gli irlandesi sono quelli che si sentono più valorizzati. Solo il 30% italiano, inoltre, vede reali opportunità di crescita o cambio di posizione all'interno dell'azienda e sette lavoratori su dieci (69%) segnalano che non è semplice individuare ruoli, incarichi o progetti interni che siano coerenti con le proprie competenze o interessi. Il quadro, però, migliora quando si parla di pianificazione quotidiana: il 56% dipendenti afferma di riuscire a coordinarsi bene con i colleghi e il 43% riconosce al proprio gruppo di lavoro un'organizzazione strutturata ed efficiente. Nota dolente, la tecnologia: il 60% dei dipendenti dichiara di non avere a disposizione strumenti adeguati a programmare le proprie attività. Best in class sono gli inglesi (40%), mentre i peggiori sono i croati (67%).

TECNOLOGIA E SUPERVISIONE UMANA

Secondo il 58% dei datori di lavoro italiani, i manager dispongono già oggi delle tecnologie necessarie per pianificare efficacemente la capacità produttiva dei team. Un'adozione che sta crescendo anche grazie al supporto dell'intelligenza artificiale. Nonostante ciò, però, il fattore umano resta sempre centrale. Solo un quarto delle aziende ritiene che la pianificazione del personale possa essere completamente automatizzata, mentre il 37% preferisce un approccio ibrido, che armonizzi input tecnologici e supervisione umana.

WORKFORCE PLANNING & HR: I NUMERI CHIAVE

Priorità e motivazioni (HR)

- 61% HR italiani:** workforce planning priorità per l'agenda 2026
- 46%:** garantire personale sufficiente ed efficientare la programmazione del lavoro
- 45%:** continuità dei servizi e customer experience
- 41%:** controllo dei costi del personale
- 30%:** automazione e IA rendono la pianificazione più urgente
- 30%:** rispetto di normative sempre più complesse

Approcci alla pianificazione

- 54% imprese italiane:** focus su competenze più che su job title
- 29%:** pianificazione strategica dei fabbisogni futuri
- 33%:** combinazione pianificazione strategica e operativa
- 23%:** pianificazione informale o assente (Europa 17%)
- 40% datori di lavoro (IT e UE):** nessuna visione chiara delle competenze future

Dipendenti e mobilità interna

- 62% lavoratori italiani:** talento non pienamente valorizzato
- 30%:** reali opportunità di crescita o cambio ruolo interno
- 69%:** difficoltà a individuare ruoli o progetti coerenti con le competenze
- 56%:** buon coordinamento quotidiano con i colleghi
- 43%:** team con organizzazione strutturata ed efficiente
- 60%:** strumenti tecnologici inadeguati per pianificare le attività

Tecnologia e ruolo umano

- 58% datori di lavoro italiani:** manager già dotati di tecnologie adeguate
- 25%:** pianificazione del personale completamente automatizzabile
- 37%:** preferenza per un approccio ibrido (tecnologia + supervisione umana)



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.

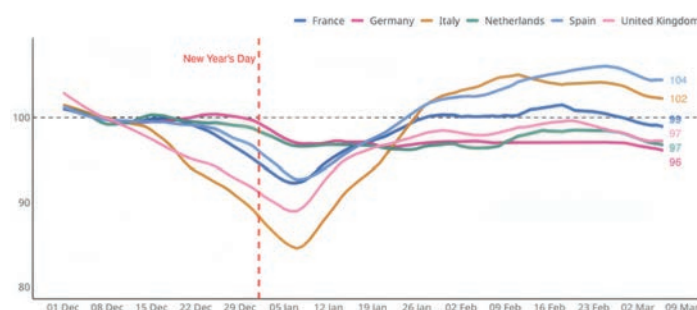
Non sei ancora iscritto a un Fondo? Contattaci per non perdere queste opportunità!

Per informazioni:
info@atenateam.it
030 224070



Annunci di lavoro: Italia e Spagna buone performance

L'Italia, insieme alla Spagna, ha iniziato il 2026 registrando le migliori performance in Europa per numero di annunci di lavoro. Dopo il consueto calo del periodo natalizio, gli annunci hanno registrato una rapida ripresa, chiudendo il mese di gennaio con un +3% in Italia e un +2% in Spagna rispetto ai livelli di inizio dicembre. Al 6 marzo 2026, si conferma la crescita degli annunci di lavoro in Italia e Spagna, che superano i livelli di inizio dicembre rispettivamente del 2% e del 4%. Su base destagionalizzata, l'Italia registra un +60% rispetto al livello pre-pandemico (1° febbraio 2020), mentre la Spagna segna un +58%. È quanto emerge dai dati dell'*Hiring Lab Data Portal*, il portale di dati di **Indeed** che consente di seguire in tempo reale l'evoluzione, in tutto il mondo, di salari, offerte di lavoro e lavoro da remoto. Questo scenario è in contrasto con quanto si osserva in Germania, dove il mercato del lavoro ha iniziato l'anno in modo più debole. Al 6 marzo, gli annunci di lavoro si mantengono del 4% al di sotto dei livelli di inizio dicembre, un avvio ancora più debole rispetto allo scorso anno. I datori di lavoro tedeschi stanno frenando sulle nuove assunzioni nonostante il miglioramento delle previsioni economiche. Al contempo, si registra una forte crescita delle ricerche di lavoro (+38%) e delle candidature (+25%) rispetto ai livelli di dicembre. Questo squilibrio tra l'alto numero di candidature e la minore offerta di posizioni aperte pone i datori di lavoro in una posizione di vantaggio nel processo di selezione. Anche Francia, Paesi Bassi e UK si mantengono al di sotto dei livelli di dicembre. La divergenza tra i Paesi europei conferma una tendenza già emersa: i mercati del lavoro del Sud Europa stanno mostrando uno slancio che in pochi avrebbero previsto alcuni anni fa, mentre economie tradizionalmente più forti come la Germania continuano a mostrare un'attività di assunzione più lenta.



Gli annunci di lavoro nei principali Paesi europei (primo trimestre 2026, fonte Indeed)

L'AI crea lavoro per tecnici specializzati

L'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul lavoro non si limita alla sostituzione dei ruoli impiegatizi, ma sta alimentando una forte crescita della domanda di profili tecnici. Un'analisi **Randstad** su oltre 50 milioni di offerte di lavoro globali, di cui 7,3 milioni in Italia, dal 2022 ai primi mesi del 2026, evidenzia un'accelerazione senza precedenti degli "skilled trades" necessari allo sviluppo delle infrastrutture AI. Nel periodo, la domanda di tecnici di robotica è cresciuta del +107% a livello globale e del +152% in Italia. Gli ingegneri Hvac registrano un aumento del +67% globale e del +74% in Italia, mentre i tecnici dell'automazione industriale segnano +51% nel mondo e +67% nel nostro Paese. Parallelamente crescono anche i profili tecnici tradizionali: saldatori (+25% globale, +106% Italia), elettricisti (+18% globale, +65% Italia) e tecnici dell'edilizia

(+30% globale, +53% Italia). Nel complesso, la domanda di tecnici è aumentata del +27% a livello globale negli ultimi quattro anni: 11 punti in più rispetto alla media del mercato e 19 punti in più rispetto ai profili impiegatizi, con una crescita tre volte più rapida. In Italia, tra il 2022 e il 2026, la domanda di ruoli tecnici è cresciuta del +57%, contro il +34% degli impiegatizi, risultando del 65% più veloce. Il principale limite alla crescita resta la carenza di talenti. Il tempo medio di assunzione dei tecnici ha raggiunto 56 giorni a livello globale, superando quello degli impiegatizi (54). In Italia servono 41,2 giorni per assumere un tecnico contro 36,8 per un colletto bianco. Nel manifatturiero, per 100 giovani in ingresso ne escono 102, con una riduzione annua dell'occupazione del -1,72%, mentre un lavoratore su quattro è vicino alla pensione.

Un progetto concreto per limitare il fenomeno Neet

Tesya Group lancia la seconda edizione di **“Back to Your Future”**, il programma di volontariato d’impresa dedicato ai **Neet** e alla promozione dell’inclusione sociale. L’iniziativa si svolge in collaborazione con il **Centro Italiano per l’Apprendimento Permanente**.

a cura di Giorgia Andrei

“NEL NOSTRO PAESE IL 15,2% DEI GIOVANI TRA I 15 E I 29 ANNI RIENTRA ANCORA NELLA CATEGORIA DEI NEET - UN DATO IN LEGGERA FLESSIONE RISPETTO AL 16,1% DEL 2023 MA ANCORA SUPERIORE ALLA MEDIA EUROPEA DELL’11%. L’OBIETTIVO UE DI SCENDERE SOTTO IL 9% ENTRO IL 2030 RICHIEDE UN’ACCELERAZIONE CONCRETA ATTRAVERSO INTERVENTI STRUTTURATI, SINERGICI E CAPACI DI GENERARE IMPATTO NEL TEMPO”.

Lo ha detto **Ilaria Nembro**, Head of Group Marketing and Communication del **Gruppo Tesya**, commentando il lancio della seconda edizione di *“Back to Your Future”*, iniziativa che il fornitore di servizi e soluzioni integrate B2B, attivo in ambiti che spaziano dalle costruzioni alla transizione energetica, fino all’asset management e all’intralogistica automatizzata, organizza in sinergia con il **Centro Italiano per l’Apprendimento Permanente** e rivolge a giovani dai 16 ai 35 anni. La prima edizione dell’iniziativa ha visto oltre tremila ore di formazione erogate in cinque Paesi europei (Italia, Spagna, Portogallo, Croazia e Slovenia), più di 700 sessioni strutturate tra coaching individuale e di gruppo, mentoring e hackathon, 90 giovani accompagnati in un percorso di crescita personale e professionale e circa 100 volontari del Gruppo Tesya coinvolti attivamente.

UN’INIZIATIVA CON OBIETTIVI NOBILI

“Tesya vuole essere parte di un cambiamento culturale che ridefinisce il ruolo dell’impresa come generatore di valore sociale, mettendo a sistema competenze, tempo e responsabilità in un progetto cross-nazionale ed interculturale, pur mantenendo coerenza valoriale”, ha detto ancora Nembro. **Eleonora Perotti**, Ceo e presidente del Centro Italiano per l’Apprendimento Permanente, aggiunge: *“Come Ciape crediamo fermamente nell’impatto di lungo periodo che percorsi strutturati di coaching e*

mentoring generano, non solo sui giovani coinvolti, ma anche sui volontari aziendali che scelgono di mettersi in gioco. Queste iniziative lasciano un’impronta significativa nella vita di molti ragazzi e ragazze e contribuiscono a costruire un modello di collaborazione tra impresa e società in grado di generare valore duraturo”.

COME FUNZIONA

Il progetto si articola in tre fasi principali, pensate per costruire un percorso formativo coerente e strutturato. La prima si è svolta a Madrid a metà gennaio 2026; in questa fase sono stati identificati i dettagli operativi dei programmi e dei calendari formativi con i referenti delle singole aziende del Gruppo Tesya e le associazioni no profit coinvolte nel progetto; la seconda è la fase di formazione dei volontari del Gruppo, attualmente in corso nei Paesi coinvolti; la terza e ultima fase, prevista entro il secondo trimestre del 2026, è dedicata al volontariato attivo. I volontari, formati nel ruolo di coach e mentor, affiancheranno direttamente i partecipanti nei laboratori dedicati allo sviluppo delle life skill, contribuendo a rafforzarne motivazione, consapevolezza e fiducia nelle proprie capacità. I partecipanti avranno l’ulteriore opportunità di visitare le sedi Tesya nei diversi Paesi e aderire a un hackathon durante il quale lavoreranno in team allo sviluppo di idee innovative di prodotto o servizio per l’azienda. Così come per la prima edizione, verrà adottato un approccio di *Design Thinking*, guidando i giovani nell’analisi dei principali megatrend, nell’applicazione di metodologie basate sull’empatia e sulla definizione delle personas.

I BUONI EFFETTI DEL VOLONTARIATO D’IMPRESA

Un sondaggio interno condotto tra i volontari Tesya che hanno partecipato alla prima edizione dell’iniziativa ha evidenziato come quest’ultima abbia rafforzato le loro

EVENTI & MOMENTI



Ilaria Nembro, Head of Group Marketing and Communication del **Gruppo Tesya**

capacità relazionali e di leadership. L'84,7% del campione ha dichiarato di aver acquisito nuove skill relazionali - tra cui empatia, ascolto e capacità comunicative - mentre il 91,5% consiglierebbe l'esperienza a un collega.



Eleonora Perotti, Ceo e presidente del **Centro Italiano per l'Apprendimento Permanente**

Il programma ha contribuito, inoltre, a rafforzare il senso di appartenenza, a stimolare nuove relazioni tra colleghi e a rendere più evidenti i valori aziendali di attenzione, responsabilità e sviluppo.

Efi annuncia il People Tech Forum

Sull'onda del successo dell'**Innovation Training Summit** e degli **Efi in Tour**, **Ecosistema Formazione Italia**, lancia il **People Tech Forum**, in programma a Bologna, l'1-2 ottobre 2026, presso **Fondazione Golinelli**. La Fondazione è nata nel 1988 per volontà dell'imprenditore, ricercatore e filantropo **Marino Golinelli**, ed è oggi una holding filantropica che gestisce società di scopo, guida centri culturali, sviluppa piattaforme di ricerca tecnologiche, coordina la **Scuola delle Idee Marino Golinelli**. A precedere la due giorni, la sera del 30 settembre si terrà la *welcome night* per gli speaker, sponsor e partner. Lo scopo del Forum sarà catalizzare il dibattito su tecnologie e modelli organizzativi che stanno riscrivendo il futuro del lavoro e della formazione, dall'IA generativa alla realtà immersiva, dalla gamification al data-driven learning, fino alla cybersecurity e all'ecosistema startup. Come per l'**Innovation Training Summit**, anche per il Forum il programma sarà particolarmente ricco: oltre 100 speaker, oltre 800 partecipanti provenienti dal mondo della formazione, delle risorse umane e del people development, startup showcase, laboratori, workshop, demo ed esperienze immersive. Nella foto, **Stefano Marchese** e **Kevin Giorgis**, vice presidente e presidente di **Efi**.



Non sempre è necessario scalare la montagna

La **montagna** come **metafora** che aiuta a guardare la **vita** con profondità, connessione e consapevolezza, nel libro di **Roberta Zantedeschi**.

a cura di Greta Gironi

“**F**IDATI CHE C'È TUTTO” È UN INVITO A SCOPRIRE CHE LE RISORSE PER SENTIRCI RADICATI, PRESENTI E IN CAMMINO VERSO IL NOSTRO BENESSERE SONO GIÀ DENTRO E INTORNO A NOI.

Non serve scalare una montagna per cambiare la propria vita: basta iniziare a guardarla con occhi nuovi. Il libro è una bussola per chi sente di aver perso l'orientamento. Per chi si guarda e si chiede: “*Che ci faccio qui?*”. Parla a chi si interroga se la vita che sta vivendo sia davvero la propria, a chi ama il proprio lavoro ma sente il bisogno di ritagliarsi un pezzo di mondo solo per sé, a chi combatte ogni giorno con la sensazione di non essere abbastanza, a chi ha una passione che brucia forte e vuole darle spazio, a chi si prende cura del proprio benessere. La montagna è la metafora che aiuta a guardare la vita con profondità, connessione e consapevolezza. La lettura guida a riconoscere e coltivare le risorse che già possediamo, partendo da ciò che amiamo fare, dalla passione più grande. E se si pensa di non averne una, questo libro aiuta a trovarla: “*Se ti perdi, cercati nelle cose che ami*”. Non ci sono formule magiche, ma strumenti concreti. Perché la montagna insegna che ogni salita ha il suo ritmo, ogni vetta il suo tempo e ogni cammino il suo senso. Il primo passo è riconoscersi responsabili del proprio benessere ed impegnarsi a prendersi cura di sé, integrando le passioni nella propria vita.



Perché leggerlo

Il libro è una raccolta di espressioni tipiche dell'alpinismo e dell'arrampicata utilizzate come ancore verbali e metaforiche: frasi che portano con sé la saggezza della montagna per rileggere in chiave nuova dinamiche personali o professionali e per suggerire un punto di vista diverso da quello che adottiamo ogni giorno. Il libro offre un percorso di crescita personale, unendo storie ed esercizi di coaching che aiutano a guardarsi dentro, diventando un invito ad avere fiducia nelle proprie risorse e capacità interiori.

Chi lo ha scritto

Roberta Zantedeschi, ex recruiter, è coach, formatrice e facilitatrice specializzata in Comunicazione Efficace e Relazione Consapevole. Nel 2023 ha fondato Purple Dot per supportare le organizzazioni nelle loro transizioni interne. Lavora

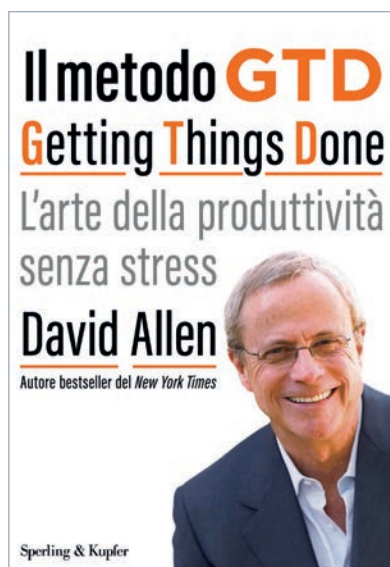
con aziende che mettono al centro le persone e con chi desidera contribuire in prima persona al proprio e all'altrui benessere. È stata nominata LinkedIn Top Voices nel 2020. Crede nelle parole scelte con cura, nelle asimmetrie, nella curiosità e nella leggerezza.

Recensione di Annalisa Cerbone

Titolo Fidati che c'è tutto
Autore Roberta Zantedeschi
Editore Apogeo, 2025
Argomento Auto-aiuto

Produttivi ma non stressati

OGNUNO DI NOI SI SCONTRA OGNI GIORNO CON INFORMAZIONI A RAFFICA, IMPEGNI CHE SI ACCUMULANO INSIEME A SCADENZE, PROGETTI E OPPORTUNITÀ, CON L'INEVITABILE RISCHIO DI PERDERE DI VISTA LE PRIORITÀ E DI PRENDERE LE DECISIONI SBAGLIATE. Con questo bestseller, **David Allen** ha creato una Bibbia dell'efficienza calma, offrendo un sistema chiaro, concreto e semplice per tornare padroni del proprio tempo e della propria attenzione. Oltre due milioni di persone hanno migliorato la propria vita professionale e personale, guidati dal metodo **GTD - Getting Things Done**, che integra le più recenti evoluzioni del mondo digitale, le scoperte delle scienze cognitive e l'esperienza maturata in anni di applicazioni reali nelle aziende di tutto il mondo. At-



traverso i suoi cinque passi fondamentali – catturare, chiarire, organizzare, riflettere, eseguire – GTD ci permette di creare uno spazio mentale libero dall'ansia, creativo e stabile, in cui ogni impegno trova il suo posto e ogni decisione diventa più facile. Passo dopo passo, il libro offre tutti gli strumenti per imparare a raccogliere le informazioni, esaminarle e valutarle per stabilire le priorità e portare a termine i compiti fondamentali, riducendo panico e sensi di colpa e riprendendo il controllo della propria vita.

Titolo Il metodo GTD
Autore David Allen

Editore Sperling & Kupfer, 2026
Argomento Auto-aiuto

Ripensare la gestione HR con un approccio agentic

Il libro **“Oltre le competenze”** si inserisce con forza nel dibattito contemporaneo sulla trasformazione della funzione HR, mettendo in discussione l'adeguatezza dei modelli tradizionali centrati sulle competenze. Gli autori propongono un cambio di prospettiva che affonda le radici nella psicologia della personalità e nella psicologia positiva, introducendo il concetto di potenziale agentic: un insieme di caratteristiche personali che sostengono nel tempo la proattività, l'adattamento, la capacità di realizzazione e di influenza intenzionale sui contesti organizzativi. Il libro si distingue per la capacità di tenere insieme rigore teorico e applicabilità concreta. Attraverso l'intreccio di ricerca accademica, consulenza e pratica HR, il testo mostra come spostare l'attenzione da costrutti fortemente dipendenti dal contesto – e quindi rapidamente obsoleti – a dimensioni più profonde e durature del funzionamento umano. Particolarmente



rilevante è l'esplorazione delle ricadute operative del potenziale agentic nei principali processi HR: selezione, valutazione del potenziale, formazione, sviluppo e performance management. Ne emerge una proposta solida e attuale, che invita professionisti e studiosi a ripensare la gestione delle persone non come semplice presidio di competenze, ma come leva strategica per affrontare complessità, incertezza e cambiamento continuo. Un testo che ambisce a diventare un punto di riferimento per chi guarda al futuro della funzione HR con uno sguardo ampio e non riduzionista.

Titolo Oltre le competenze
Autori Laura Borgogni, Francesca Pagliuso, Ferdinando Paolo Santarpia
Editore Franco Angeli, 2025
Argomento Risorse Umane

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



La leadership dei manager italiani (vista dal basso)

Marco Bianchi affronta in questo libro il tema della leadership con un approccio volutamente controcorrente: quello di chi l'azienda l'ha vissuta dall'interno, osservando i manager dalla prospettiva di chi da essi dipende. Il libro ruota attorno a tre figure simboliche, il Caporale, il Capo e il Leader, che rappresentano altrettanti modi di interpretare il ruolo manageriale nella quotidianità organizzativa. L'autore prende le distanze dalla letteratura manageriale più celebrativa, spesso costruita su modelli ideali o casi esemplari lontani dall'esperienza concreta delle organizzazioni italiane. Al contrario, l'autore sceglie di partire dagli esempi di "non leadership", mostrando, attraverso situazioni tipiche della vita aziendale di tutti i giorni - dalla gestione delle persone alle decisioni, dalla comunicazione alla delega

- cosa distingue realmente l'autorità formale dalla leadership autentica. Il valore del libro sta proprio nella sua capacità di stimolare una riflessione critica, soprattutto nei lettori che ricoprono ruoli di responsabilità. Non offre ricette né modelli preconfezionati, ma invita a interrogarsi sui comportamenti quotidiani che costruiscono (o più spesso distruggono) credibilità, autorevolezza e fiducia. Si tratta di un testo diretto, che può apparire talvolta scomodo, che restituisce però alla leadership la sua dimensione concreta, quella relazionale e profondamente umana.

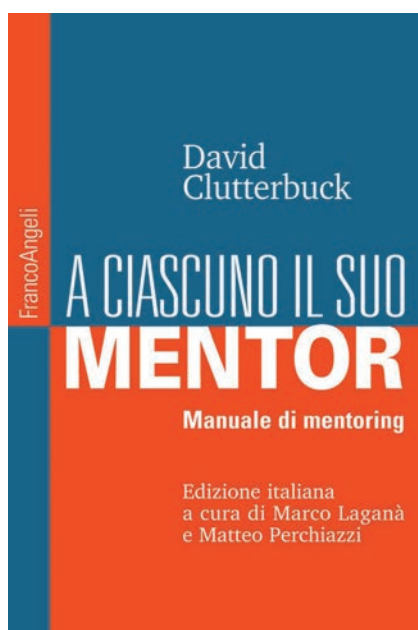


Titolo Capo, caporale e leader
Autore **Marco Bianchi**
Editore **Franco Angeli**, 2025
Argomento **Leadership**

Un manuale di mentoring

L'edizione italiana del libro "Everyone Needs a Mentor", realizzata da **Franco Angeli**, rappresenta, ancora oggi, uno dei contributi più completi e strutturati sul mentoring disponibili nel panorama manageriale. **David Clutterbuck**, tra i massimi esperti internazionali sul tema, offre una guida che combina solidità teorica e forte orientamento pratico, rivolta tanto ai professionisti quanto alle organizzazioni. Il volume affronta il mentoring come relazione intenzionale di sviluppo, descrivendone le caratteristiche fondamentali e i ruoli chiave di mentor e mentee. Ampio spazio è dedicato alla progettazione dei programmi: dall'abbinamento delle coppie alla gestione delle diverse fasi della relazione, fino alla misurazione dei risultati. Il testo si distingue per l'attenzione ai contesti applicativi,

mostrando come il mentoring possa essere declinato per neolaureati, manager junior ed executive, donne che rientrano dalla maternità, imprenditori e ambiti educativi, anche in contesti internazionali e a distanza. Ne emerge una visione del mentoring come infrastruttura culturale, prima ancora che come strumento di sviluppo individuale. Un manuale approfondito, ma accessibile, che si propone come riferimento stabile per chi intende utilizzare il mentoring in modo consapevole, strutturato e coerente con le sfide organizzative contemporanee.



Titolo A ciascuno il suo Mentor
Autore **David Clutterbuck**
Editore **Franco Angeli**,
5ª ristampa 2025
Argomento **Mentoring**

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



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

**ABBONATI ORA
ALLA BANCA DATI**

**Annuale: 139€ + IVA
Triennale: 329€ + IVA**

Prezzi validi fino al 31/12/2026

Tutto a tua disposizione

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

Documenta la tua informazione

Usufruisce dei servizi di iscrizione e attestazione di lettura per documentare il tuo aggiornamento professionale.

BANCA DATI PUNTOSICURO: LA MIGLIOR INFORMAZIONE AL SERVIZIO DELLA TUA PROFESSIONALITÀ, A PARTIRE DA 30 CENTESIMI AL GIORNO.

L'evoluzione della normativa su salute e sicurezza

Negli ultimi anni, dopo un lungo periodo di immobilismo legislativo, si è assistito a una fase di intensa produzione normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro. Il legislatore, con l'obiettivo di rafforzare la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, è intervenuto più volte sul **D.Lgs. 81/2008**, il **Testo Unico sulla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**, apportando modifiche che hanno segnato una sua evoluzione, anche se non una vera riforma. In questo contesto, ricordiamo brevemente alcune delle norme e delle modifiche più significative, senza alcuna pretesa di esaustività.

Decreti e leggi

Tra gli interventi principali, si annovera il cosiddetto **"DL Lavoro"** (**Decreto-Legge 4 maggio 2023, n. 48**), convertito dalla **Legge 3 luglio 2023, n. 85**, che ha introdotto modifiche rilevanti al **D.Lgs. 81/2008**, soprattutto in materia di formazione, verifiche periodiche e nomina del medico competente per la sorveglianza sanitaria.

Sono stati emanati anche altri decreti settoriali, come il **Decreto Legislativo 31 marzo 2023, n. 36** sul codice dei contratti pubblici, e il **Decreto-Legge 2 marzo 2024, n. 19**, che ha introdotto il *"pacchetto sicurezza sul lavoro"* e il sistema della patente a crediti. A seguire, il **Decreto Ministeriale 18 settembre 2024 n. 132** ha regolamentato questa particolare qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi.

La **Legge 13 dicembre 2024, n. 203** ha apportato ulteriori modifiche al **D.Lgs. 81/2008** e ad altre norme, intervenendo, ad esempio, sulla sorveglianza sanitaria, sulle tessere di riconoscimento nei cantieri edili e sulla destinazione al lavoro di locali sotterranei o semisotterranei.

Un passaggio cruciale si è avuto con il nuovo **Accordo Stato-Regioni** del 17 aprile 2025 sulla formazione, che ha rivisitato e accorpato i precedenti accordi attuativi del **D.Lgs. 81/2008** in materia di formazione. Sempre nel 2025, il **Decreto-Legge 31 ottobre 2025, n. 159** (*"Misure urgenti per la tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro e in materia di protezione civile"*), convertito con **Legge 29 dicembre 2025, n. 198**, ha portato diverse novità: rafforzamento dei controlli ispettivi, attenzione ai subappalti, introduzione del badge di cantiere con



codice univoco anticontraffazione, revisione della patente a crediti (decurtazione per lavoro nero, sanzioni, sospensione), sostituzione del libretto formativo con il fascicolo elettronico del lavoratore, novità su DPI, scale e sistemi anticaduta, potenziamento della sorveglianza sanitaria e della prevenzione del rischio violenza, modelli organizzativi e disposizioni per le organizzazioni di volontariato della protezione civile. Qualche ulteriore modifica al **D.Lgs. 81/2008** è poi avvenuta, nei primi mesi del 2026, a causa della **Legge 11 marzo 2026, n. 34** (ad esempio per il lavoro agile e le verifiche delle attrezzature).

Strategie e piani

Non bisogna poi dimenticare l'approvazione della **"Strategia Nazionale in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro 2026-2030"**, un importante documento programmatico di orientamento e la pubblicazione del **"Piano integrato per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro per l'anno 2026"** che vuole favorire la sinergia tra istituzioni, parti sociali, lavoratori e imprese con l'obiettivo comune di diffondere una *"cultura"* della sicurezza finalizzata alla riduzione sistematica degli eventi infortunistici. In definitiva, un'effettiva evoluzione normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro che, tuttavia, per alcuni decreti dovrà essere accompagnata da altri decreti e pareri, in particolare in riferimento al **DL 159/2025**, di attuazione. Anche per evitare che si torni al paradosso italiano della presenza di norme di buona qualità, ma scarsamente applicate.

DIRETTRICE 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	Chiara Armato Luigi Beccaria Romano Benini Mario Cassaro Annalisa Cerbone Andrea Crocioni Laura Ferrari Dalila Melis Tiziano Menduto Mario Pagano Barbara Pigoli Egidio Sangue
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	Nuova EffeA srl Viale Lombardia 51/53 20861 Brugherio (MB)
--------	---

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

Iscrizione al Registro degli Operatori
di Comunicazione n° 31664
del 15 giugno 2018

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

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

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

GLI INSERZIONISTI

ASFOR www.asfor.it	16	FORMAZIONE & SVILUPPO www.formazionee sviluppo.com	68
ASSOLAVORO www.assolavoro.eu	60	MEGAIITALIAMEDIA www.megaitaliamedia.it	142
ATENA www.atenatteam.it	134, 140	OM.EN www.euroomen.it	72
AURIDEA www.auridea.com	92	RTS www.rts-srl.it	28
EBITEN - RTS www.ebiten.it	86	RTS FESTIVAL DEL LAVORO	IV COP.
FESTIVAL DEL LAVORO II COP. www.festivaldellavoro.it		RTS FONARCOM www.rts-srl.it	50
FONARCOM www.fonarcom.it	116	RTS FONDO CONOSCENZA www.rts-srl.it	32
FONDITALIA www.fonditalia.org	1	RTS FONDOLAVORO www.rts-srl.it	20
FONDOLAVORO www.fondolavoro.it	36	RTS FORMAZIENDA www.rts-srl.it	4
FORMAITALIA www.acformaitalia.it	III COP.	SICURLAB www.sicurlab-srl.it	64
FORMAZIENDA www.formazienda.com	8	UNIETICPMI www.unieticpmi.it	42

NEL PROSSIMO NUMERO

STRUMENTO PER ATTRARRE E TRATTENERE I TALENTI O MISURA PER COMPENSARE LA PERDITA DEL POTERE D'ACQUISTO DI SALARI CHE NON CRESCONO? IL WELFARE AZIENDALE TRA NOVITÀ NORMATIVE E INIZIATIVE PIÙ O MENO INNOVATIVE DELLE IMPRESE CHE LO ADOTTANO PER INTEGRARE IL REDDITO DEI PROPRI DIPENDENTI.

IN COPERTINA

Negli ultimi vent'anni i Fondi Interprofessionali sono diventati uno dei principali strumenti di finanziamento della formazione per i lavoratori occupati. Ora, con la pubblicazione delle nuove Linee Guida, si apre per loro un nuovo capitolo, tra opportunità e criticità da risolvere. Che cosa dobbiamo aspettarci?





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 Santa Caterina D'Alessandria, 10
89122 Reggio Calabria



direzione@acformaitalia.it
www.acformaitalia.it

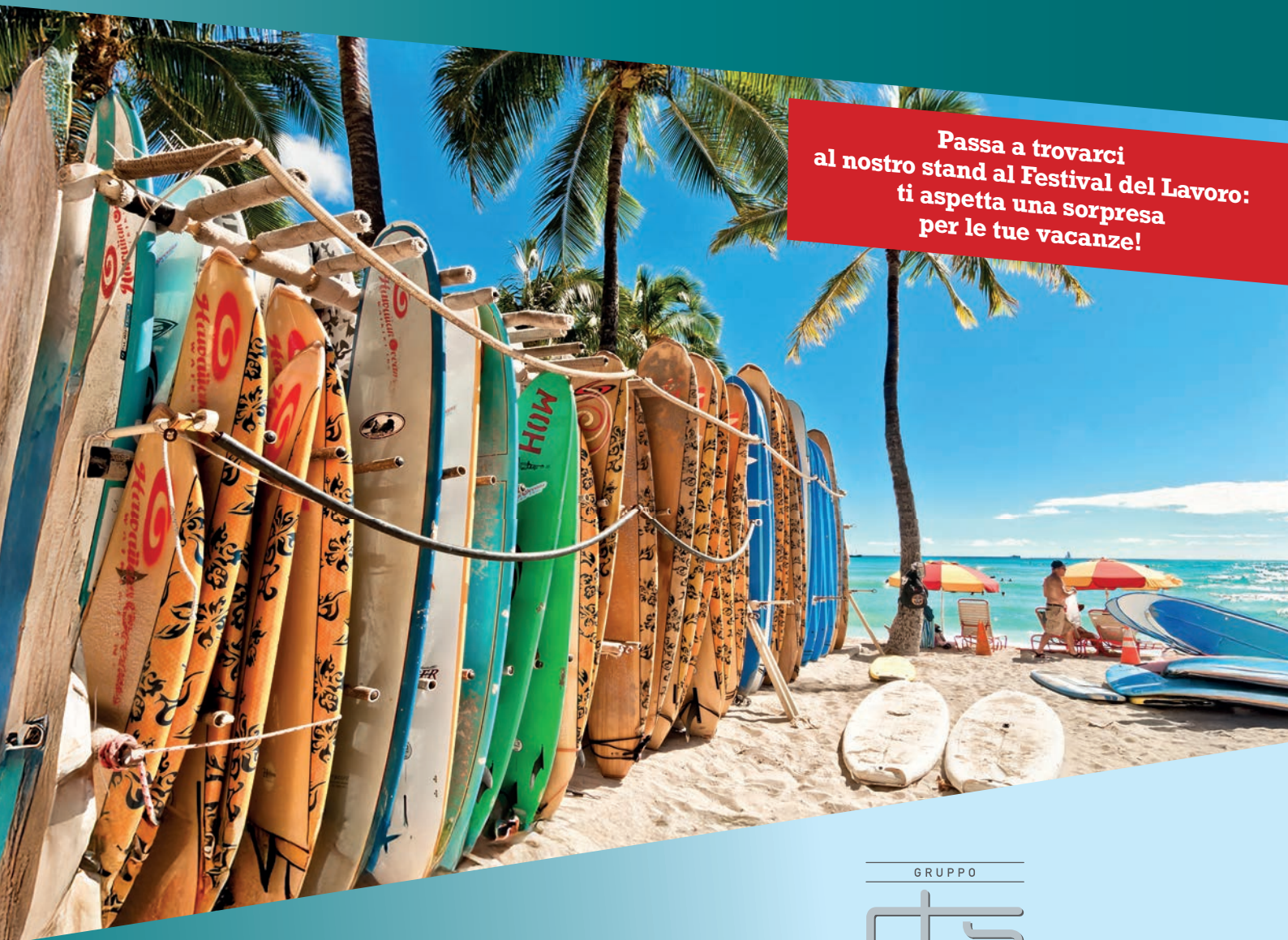


0965 885727
388 365457

LA FORMAZIONE NON VA IN VACANZA

*Gruppo RTS rimane vicino alle imprese
per sviluppare nuove competenze*

Passa a trovarci
al nostro stand al Festival del Lavoro:
ti aspetta una sorpresa
per le tue vacanze!



Il Gruppo RTS è un network di Enti di Formazione e Consulenza specializzato nello sviluppo delle competenze del personale e nel supporto ai processi di crescita aziendale. Dal 2009 operiamo al fianco delle imprese, con un forte focus sulla formazione finanziata attraverso i Fondi Paritetici Interprofessionali.



*L'onda giusta
è quella della formazione!*

Vuoi maggiori informazioni?
Contattaci per scoprire le opportunità
di formazione finanziata per la tua azienda.

Numero Verde
800-010333

Piazza Meuccio Ruini, 29/A
43126 Parma (PR)

www.rts-srl.it | info@rts-srl.it