

F **ORME**

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

formazione | lavoro | persone

L'INCONTRO

Lavoro
vista mare

L'ANALISI

Incentivi
o competenze?

L'INTERVISTA

Tra norma
e realtà

IL CAPITALE UMANO

Gestione HR
senza alibi



Un welfare
pensato per la persona



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



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

SOMMARIO

FORME | NUMERO 39

L'EDITORIALE

5 *Cura*

di Fritz Walter

L'OPINIONE

6 *Smart working, la trappola di genere*

di Cesare Damiano

L'INCONTRO

10 *Lavoro vista mare*

di Virna Bottarelli

L'INTERVISTA

14 *Tra norma e realtà*

di Maria Cecilia Chiappani

FORMAZIONE

L'ANALISI

18 *Incentivi o competenze?*

di Romano Benini

IL RAPPORTO

24 *26 miliardi*

di competenze perdute

di Laura Reggiani

IL COMMENTO

28 *Nuove Linee Guida, nuove regole del gioco*

di Rossella Spada

FONDI

30 *Micro e piccole imprese al centro dell'azione di FondItalia*

di Francesca Cardinali

L'EVENTO

34 *La formazione come capitale del Paese*

di Barbara Pigoli

ACCREDITAMENTO

36 *Idee di qualità, oltre la connessione*

di Manuela Brusoni

ORGANIZZAZIONE

40 *Decidere nell'incertezza*

di Gianluca Staglianò

STRUMENTI

44 *Formazione continua, la spinta che cambia la carriera*

di Cleopatra Gatti

LAVORO

IL RAPPORTO

46 *Il lavoro reale oltre gli slogan*

di Laura Reggiani

ORGANIZZAZIONE

50 *La personalizzazione e il nuovo lavoro flessibile*

di Laura Ferrari

INCENTIVI

53 *Bonus contributivi a confronto*

di Mario Cassaro

CONTROLLI

56 *La videosorveglianza e i confini della liceità*

di Mario Pagano



6 *Una ricerca nel Regno Unito mostra che il **lavoro da casa** non ha effetti uguali per tutti: migliora il benessere di molti uomini, ma può peggiorare quello delle professioniste e, soprattutto, delle **madri**, trasformando la **flessibilità** in **disuguaglianza**.*



104 *In un contesto di crescente pressione sul potere d'acquisto, il welfare aziendale sta diventando una componente stabile della retribuzione, ma per essere una risposta efficace ai bisogni reali della persona, c'è bisogno di un approccio che ne consideri, soprattutto, il valore sociale.*

OCCUPAZIONE

59 *Il limbo del lavoro giovanile*

di Luigi Beccaria

PROFESSIONI

62 *Le nuove generazioni cercano lavoro nello sport*

di Cleopatra Gatti

L'EVENTO

64 *Roma caput laboris*

di Virna Bottarelli

SICUREZZA

68 *Radon: il rischio invisibile*

di Tiziano Menduto

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

70 *HR senza alibi*

di Laura Reggiani

IL CASO

74 *Più welfare, più diritti*

di Laura Reggiani

L'OSSERVATORIO

76 *Destinazione 2036: ci stiamo preparando al futuro del lavoro?*

di Maria Cecilia Chiappani

RETRIBUZIONI

80 *Meglio i salari, ma la fiducia è in stallo*

di Laura Reggiani

TENDENZE

84 *Come le aziende ridisegnano l'esperienza dei lavoratori*

di Laura Reggiani

GENDER GAP

88 *Perché l'equità è (anche) un vantaggio competitivo*

di Maria Cecilia Chiappani

STRATEGIE

92 *Human Centric Organization: il senso prima del risultato*

di Nicola Spagnuolo

BENESSERE

94 *La linea sottile tra impegno e burnout*

di Rogerio Fiorentino

L'INTERVISTA

96 *Tutte le sfumature dell'HR*

di Virna Bottarelli

STRUMENTI

100 *AI e lavoro, suggerimenti sul tema*

di Virna Bottarelli

DOSSIER

WELFARE AZIENDALE

104 *Diamo un senso al welfare*

di Virna Bottarelli

RUBRICHE

112 SALUTE, SICUREZZA & WELFARE

116 ASSOLAVORO INFORMA

118 OSSERVATORIO FONDI

120 IDEE & STRUMENTI

124 STUDI & STATISTICHE

126 EVENTI & MOMENTI

130 PAROLE & PENSIERI

La **formazione continua** a costo zero

Chi siamo

Fondolavoro è un Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua delle micro, piccole, medie e grandi imprese, costituito per iniziativa dell'organizzazione sindacale UGL e dell'associazione datoriale UNSIC.

Cosa facciamo

Finanziamo gratuitamente l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori al fine di migliorare la competitività dell'impresa e l'occupabilità. Il datore di lavoro, con l'adesione a Fondolavoro, può utilizzare gli importi corrispondenti allo **0,30%** delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo - versati a INPS - per la realizzazione di attività formative finalizzate alla qualificazione/riqualificazione professionale dei propri dipendenti.

Come aderire

Per iscriversi a Fondolavoro è necessario indicare il codice **FLAV** nell'apposita sezione del modello UNIMENS, premettendo il codice **REVO** se l'azienda risulta già iscritta ad altro fondo interprofessionale.

L'importanza della formazione continua

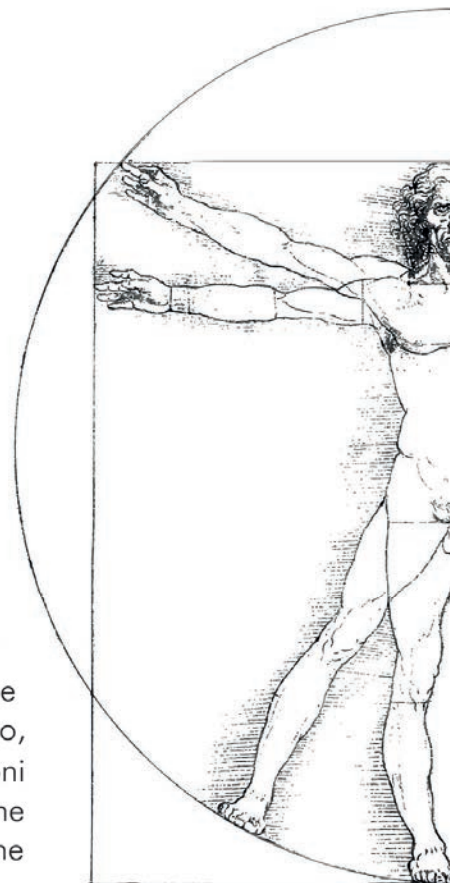
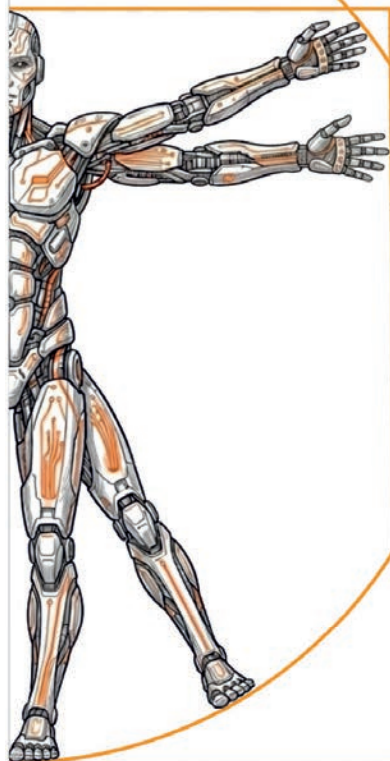
L'apprendimento permanente favorisce l'innovazione e agevola l'adattamento ai cambiamenti del mercato del lavoro in costante evoluzione. Fondolavoro offre la possibilità di finanziare le attività di apprendimento, inclusa la formazione obbligatoria, mettendo a disposizione lo strumento finanziario meglio rispondente alle specifiche esigenze di imprese e lavoratori: **conto aziendale, conto sistema competenze globali, conto sistema competenze per i professionisti, conto sistema competenze per le innovazioni.**

Rendicontazione semplificata

Fondolavoro si avvale di un metodo di rendicontazione delle spese semplificato: rimborso forfettario, rimborso a costi standard. L'intero processo è gestito con l'ausilio del sistema informatico **SOFIA** - Software Organizzativo Fondo Interprofessionale Avanzato - e di un efficiente servizio di assistenza tecnica. Sul sito web è possibile trovare maggiori informazioni e i nostri contatti.

FONDOLAVORO

Via Angelo Bagnoni n. 78 - Roma, 00153
info@fondolavoro.it



di Fritz Walter

Cura

/cu·ra/

sostantivo femminile

1. Interessamento solerte e premuroso per un oggetto, che impegna sia il nostro animo sia la nostra attività;

2. Riguardo, attenzione.

La parola cura deriva dal latino cura, un termine che racchiude una pluralità di significati: premura, attenzione, sollecitudine, ma anche preoccupazione e responsabilità. Fin dall'origine, la cura non è un gesto leggero o accessorio: è un impegno, una tensione verso ciò che conta, un modo di stare nel mondo che implica partecipazione e coinvolgimento. Curare significa prendersi carico, dedicare tempo ed energie, riconoscere il valore dell'altro e della relazione.

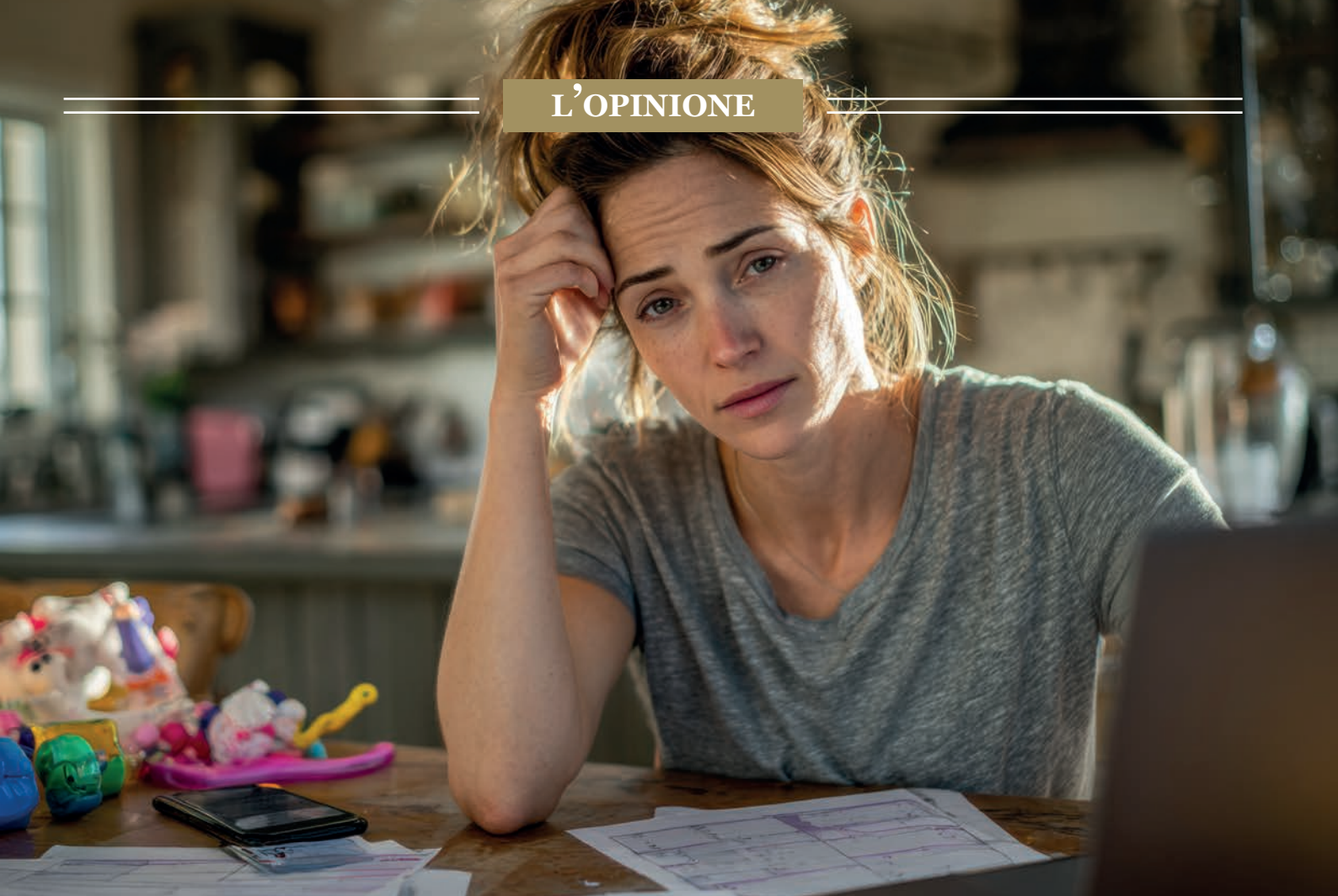
Eppure, nonostante questa ricchezza semantica, la parola cura è poco utilizzata nel lessico del lavoro. Nei contesti organizzativi prevalgono altri vocaboli: produttività, performance, efficienza, risultato. Termini importanti, ma che raccontano solo una parte della realtà. La cura, invece, resta ai margini, come se appartenesse a una dimensione privata o accessoria, e non fosse rilevante per la vita professionale. Le ragioni sono profonde e affondano nella cultura del lavoro che si è consolidata negli ultimi decenni. Un modello che ha privilegiato l'idea di un lavoratore ideale sempre disponibile, razionale, lineare: una figura senza emozioni, senza incertezze, senza fragilità. Un soggetto che risponde in modo efficiente a obiettivi e compiti, ma che non porta con sé la complessità delle esperienze umane. Questo modello, tuttavia, è sempre più distante dalla realtà.

La realtà del lavoro di oggi è fatta di cambiamenti continui, di transizioni, di incertezza. È attraversata da sentimenti, da vulnerabilità, da bisogni di riconoscimento e di senso. Ignorare questi elementi non li elimina: li rende semplicemente invisibili, con il risultato di indebolire le persone e, di riflesso, le organizzazioni. In questo contesto, la cura non è una concessione, ma una necessità. La cura, infatti, rende più forti. Migliora la qualità della vita delle persone, ma anche i risultati professionali. Favorisce la fiducia, sostiene la motivazione, alimenta il senso

di appartenenza. Dare spazio alla cura significa creare condizioni di lavoro in cui le persone possano esprimere al meglio le proprie capacità, senza dover nascondere la propria umanità. Significa riconoscere che il benessere individuale e l'efficacia organizzativa non sono in contraddizione, ma profondamente intrecciati. In questo senso, la cura è anche una competenza. Una competenza fondamentale per gestire il cambiamento. Richiede ascolto, attenzione, capacità di leggere i contesti e le persone, di accompagnare i processi piuttosto che imporli. È una responsabilità che riguarda in primo luogo manager, imprenditori e professionisti delle risorse umane, chiamati a costruire ambienti di lavoro più sostenibili e inclusivi.

Viviamo ancora in un mondo che tende a sacrificare la cura sull'altare dell'efficienza e della produttività. Un mondo in cui il tempo dedicato alle relazioni, all'ascolto, al benessere viene spesso percepito come un costo, piuttosto che come un investimento. Questa visione non è più sostenibile. Non lo è per le persone, e non lo è nemmeno per le organizzazioni che vogliono durare nel tempo. Per questo è necessario ripensare profondamente il nostro approccio al lavoro. Mettere la cura al centro significa costruire modelli organizzativi capaci di migliorare la qualità della vita dei lavoratori e, insieme, la qualità dei risultati. Significa valorizzare strumenti – anche di welfare, come quelli di cui parliamo nel dossier di questo numero – che sostengono il benessere e la conciliazione, andando oltre una visione puramente quantitativa del lavoro.

In fondo, la sfida è semplice e radicale allo stesso tempo: riconoscere che prendersi cura delle persone non è un lusso, ma la condizione per dare senso e futuro al lavoro stesso. Perché non può esserci lavoro di qualità senza qualità della vita, e nessuna organizzazione può dirsi davvero efficiente se, per funzionare, consuma le persone che la rendono possibile senza dare loro nulla in cambio.



Smart working, la trappola di genere

*Una ricerca longitudinale nel **Regno Unito** mostra che il **lavoro da casa** non ha effetti uguali per tutti: migliora il benessere di molti uomini, ma può peggiorare quello delle professioniste e soprattutto delle madri, quando il **carico di cura** e l'**assenza di welfare** trasformano la **flessibilità** in **disuguaglianza**.*

di Cesare Damiano

In un precedente articolo ci siamo occupati di smart working dal punto di vista normativo. In particolare, della regolazione della tutela della salute e della sicurezza in questa forma di lavoro. Ma sono molti gli aspetti di questo processo di organizzazione del lavoro che meritano una lettura attenta. Tra questi uno di grande rilevanza è il divario di genere. In generale si può dire che, negli ultimi anni, dello smart working si è dato un giudizio mediamente positivo. Esso è visto come portatore di maggiore autono-

mia, di risparmio di tempo e costi nei trasporti, di un più positivo equilibrio tra vita privata e lavoro.

Quando il “vantaggio domestico” diventa logorio

In aprile, l'autorevole **Journal of Health and Social Behavior** ha pubblicato un articolo intitolato “*Home Advantage or Hidden Strain? The Mental Health Effects of Working from Home across Gender, Childcare*

Status, and Occupational Class before and since the Pandemic" (ndr: Beneficio domestico o logorio nascosto? Gli effetti sulla salute mentale del lavoro da casa in base a genere, presenza di figli a carico e classe occupazionale, prima e dopo la pandemia). Nell'articolo, le autrici **Constance Beaufls** e **Heejung Chung** presentano una loro ricerca. E, in sintesi, la risposta alla domanda posta nel titolo dipende, appunto, dal genere, dalla presenza di figli a carico e dalla posizione nella gerarchia occupazionale. Il titolo, insomma, sintetizza la complessità di una questione che la retorica del lavoro flessibile tende a semplificare eccessivamente. A definire la solidità metodologica dello studio è, in primo luogo, la qualità e l'ampiezza del campione. Esso è basato sullo **UK Household Longitudinal Study** (noto anche come Understanding Society), una delle indagini statistiche e sociologiche su panel di famiglie più grandi al mondo, che si svolge nel Regno Unito. Avviata nel 2009 e gestita dall'Institute for Social and Economic Research dell'Università dell'Essex, raccoglie dati su circa 40mila famiglie di tutta la Gran Bretagna. Le ricercatrici ne hanno analizzato i dati su un arco temporale che va dal 2009 al 2023. Un intervallo straordinariamente lungo, che permette di osservare la situazione dei lavoratori prima della pandemia da Covid-19, durante il suo picco e nel periodo successivo, cogliendo le trasformazioni strutturali che l'emergenza sanitaria ha impresso alle abitudini lavorative.

Per misurare la salute mentale, le autrici hanno utilizzato il **General Health Questionnaire 12 item** (GHQ-12), uno strumento ampiamente validato nella letteratura scientifica internazionale. Il dato sulla percentuale di lavoro da remoto è stato ricavato non dalle autodichiarazioni dei singoli, ma da una misura aggregata a livello occupazionale derivata dallo UK Labour Force Survey: in pratica, la proporzione media di lavoratori nella stessa categoria professionale che lavoravano da casa in un dato periodo. Questa scelta metodologica, apparentemente tecnica, ha un risultato determinante: riduce significativamente il problema della selezione, ovvero il rischio che i risultati riflettano semplicemente il fatto che siano le persone nelle condizioni migliori ad avere accesso allo smart working. I risultati per il periodo pre pandemico (2009-2020) sono tra i più interessanti e contro-intuitivi della ricerca. Per gli uomini, un aumento della quota di lavoro da remoto nelle loro occupazioni risulta associato a un miglioramento dei punteggi di salute mentale: lo smart working, in questo contesto, funziona come promesso, riducendo lo stress e favorendo il benessere psicologico. Per le donne, invece, il quadro è assai più articolato.

Le lavoratrici in occupazioni di routine - categorie che includono lavori esecutivi, amministrativi, di vendita - traevano, in quel periodo, beneficio dal lavoro da casa, con effetti simili a quelli osservati negli uomini. Ma le professioniste - donne in occupazioni qualificate, di supervisione o manageriali - mostravano l'andamento opposto: un aumento del lavoro da remoto nella loro categoria era associato a un peggioramento della salute mentale. Questo divario si spiega, secondo le autrici, attraverso la diversa distribuzione del lavoro non retribuito. Le donne con posizioni professionali elevate sono spesso anche quelle con figli a carico e con partner anch'essi occupati in lavori impegnativi. Lavorare in remoto, per loro, non significa semplicemente sostituire l'ufficio con la scrivania di casa: vuol dire gestire simultaneamente le richieste del lavoro e quelle della famiglia, in un confine sempre più poroso tra sfera professionale e domestica. La casa diventa un luogo in cui si è sempre "disponibili", per i colleghi come per i familiari - senza mai poter staccare davvero. Poi è arrivata la pandemia. Ma con quali effetti? Con il marzo 2020 e l'imposizione del lavoro da remoto su larga scala, ci si aspetterebbe una discontinuità netta rispetto alle tendenze precedenti. E in parte è così: durante la pandemia e nel periodo immediatamente successivo, i benefici dello smart working sulla salute mentale tendevano ad attenuarsi o a invertirsi anche per categorie che ne avevano beneficiato in precedenza. L'isolamento sociale, il sovraccarico digitale, la sorveglianza virtuale e la fusione forzata di spazi di vita e operativi hanno eroso i vantaggi potenziali del lavoro da casa.

Madri e professioniste: il costo invisibile della flessibilità

Uno dei contributi più originali dello studio è l'analisi separata dell'impegno di cura verso i figli.

I dati mostrano che gli effetti negativi del lavoro da casa sulle donne si concentrano soprattutto tra le madri: sono loro a sperimentare il peggior deterioramento della salute mentale in associazione con l'aumento dello smart working nelle loro occupazioni. Le donne senza figli mostrano effetti più simili a quelli degli uomini, suggerendo che la variabile critica non è semplicemente il genere in sé, ma l'interazione tra genere e carico di cura. Questo dato si inserisce in una letteratura crescente che documenta come il lavoro a distanza tenda a rafforzare, piuttosto che a ridurre, la divisione di genere del lavoro domestico e di cura. Studi precedenti hanno mostrato che le madri che lavorano da casa tendono ad aumentare il tempo de-



AL FIANCO DELLE IMPRESE PER IL FUTURO DEL LAVORO

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

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

FONDITALIA
Fondo Formazione Italia

Visita il sito per scoprire
come aderire gratuitamente
fonditalia.org

« LO **SMART WORKING** PUÒ **RIDURRE STRESS** E **TEMPI MORTI**,
 MA PUÒ ANCHE **INTENSIFICARE LA DOPPIA PRESENZA** RICHiesta ALLE **DONNE**, SOPRATTUTTO CON **FIGLI**:
 LA RICERCA DI **BEAUFILS** E **CHUNG** EVIDENZIA COME L'**EROSIONE DEI CONFINI**
 TRA **LAVORO** E **FAMIGLIA** INCIDA SULLA **SALUTE MENTALE** IN **MODO DISEGUALE**,
 RENDENDO **DECISIVO** IL **CONTESTO ORGANIZZATIVO** E IL **SOSTEGNO PUBBLICO ALLA CURA** »

dicato alla cura dei figli e alle faccende domestiche molto più dei padri nelle stesse condizioni. Lo smart working, insomma, può diventare un meccanismo che consolida aspettative di genere tradizionali: poiché la madre è “a casa”, si presume, spesso implicitamente, che sia disponibile per rispondere ai bisogni della famiglia, indipendentemente dal fatto che sia formalmente al lavoro. La ricerca si concentra sul Regno Unito, e le autrici ne sottolineano la rilevanza come caso di studio: il Paese si distingue tra le nazioni europee per la rapidità e la profondità con cui lo smart working si è istituzionalizzato dopo la pandemia. Detto questo, i meccanismi di divisione di genere del lavoro non retribuito, l'erosione dei confini lavoro-famiglia, le diverse risorse a disposizione di lavoratori in posizioni occupazionali differenti, non sono specifici del contesto britannico. Sono dinamiche strutturali riscontrate in tutta Europa.

Remoto sì, ma con servizi di cura

In assenza di una indagine di tale portata, in Italia si possono individuare alcune indicazioni di massima dal Report Smart Working pubblicato nel 2022 dal Ministero per le Pari Opportunità.

Nel relativo Documento di Sintesi si legge che, tra le principali criticità rilevate dall'Indagine dal 2020 al momento della sua realizzazione, “*la scelta dello smart working da parte delle donne non necessariamente rilancia la leadership femminile e potrebbe essere anzi controproducente (si rileva infatti che gli uomini occupano più spazi in presenza e le donne più in assenza. Alle donne viene chiesto di essere più brave dei colleghi uomini ma meno competitive e ambiziose)*”. Inoltre, viene segnalata una crescita dell'orario lavorativo causata dalla continua connessione ai dispositivi elettronici. Tornando all'indagine di Beaufils e Chung, la conclusione delle autrici non è che il lavoro da casa sia intrinsecamente dannoso. La ricerca mostra anche casi in cui è chiaramente benefico. Il punto è che i suoi effetti sulla salute mentale dipendono in modo critico dal contesto sociale e organizzativo in cui viene praticato. Serve, perciò, un cambio di prospettiva politica e organizzativa. Sul piano delle politiche pubbliche, il messaggio è chiaro: introdurre il diritto al lavoro da remoto senza accompagnarlo con politiche di supporto alla cura (asili nido accessibili, congedi parentali equamente distribuiti tra i generi, servizi di welfare adeguati) rischia di trasformare una potenziale risorsa in un ulteriore fattore di disuguaglianza. **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.





Lavoro vista mare

*La **Liguria** ha vissuto negli ultimi 25 anni una profonda **trasformazione economica**: si è allontanata dal modello della grande **industria novecentesca** per orientarsi verso **servizi**, **innovazione tecnologica** e attività legate all'**economia del mare** e al **turismo**. E il mercato del lavoro si sta adattando, positivamente, al cambiamento, creando **occupazione stabile**.*

di Virna Bottarelli

Con il 76,8% degli occupati che lavora nel settore terziario, la Liguria è una regione che ha vissuto, negli ultimi 25 anni, una profonda trasformazione economica e occupazionale.

Da questo dato parte la nostra intervista a **Simona Ferro**, dal 2024 assessore al lavoro della **Regione Liguria**. “Il mercato del lavoro regionale si è progressivamente allontanato dal modello fondato sulla grande industria novecentesca, orientandosi sempre di più

verso i servizi, l'innovazione tecnologica e le attività legate all'economia del mare e al turismo”, esordisce Ferro, evidenziando che la quota di lavoratori nel settore terziario è, nella sua Regione, “significativamente superiore sia alla media del Nord-Ovest, del 70,1%, sia a quella nazionale, che arriva al 68%”. Commercio, servizi alle imprese e logistica rappresentano i principali motori della crescita occupazionale nel territorio. Dice ancora Ferro: “Un ruolo decisivo è svolto dai porti di Genova, Savona e La Spezia, che insieme alla

filiera turistico-ricettiva hanno favorito la nascita di nuove professionalità sempre più specializzate e digitalizzate. Parallelamente, pur riducendosi il peso della manifattura tradizionale, la Liguria ha consolidato le proprie eccellenze nella cantieristica navale di lusso, nella navalmecanica e nella difesa. A queste realtà si è affiancato lo sviluppo di un importante ecosistema dell'innovazione, con investimenti significativi nell'alta tecnologia e nella digitalizzazione, di cui il polo degli Erzelli rappresenta uno degli esempi più rilevanti".

I più recenti dati Istat sull'occupazione in Liguria sono positivi: tasso di occupazione del 68,8% e aumento degli occupati del 2,7% rispetto al 2024, con tasso di disoccupazione al 4,7%. Come commenta questi dati e in quali settori il lavoro è cresciuto di più?

Questi dati restituiscono l'immagine di una Liguria dinamica e capace di creare occupazione stabile. Confermano anche l'efficacia delle politiche regionali e la capacità di adattamento del sistema produttivo locale. Un elemento particolarmente significativo riguarda il contributo delle donne alla crescita occupazionale: l'occupazione femminile è aumentata del 3,7%, pari a oltre 10.300 nuove lavoratrici, superando l'incremento maschile fermo al 2,0%. Allo stesso tempo, il numero delle donne disoccupate è diminuito del 22,8%, contribuendo in modo determinante al calo complessivo della disoccupazione regionale (-12,3%). Positivo anche il dato sulla qualità del lavoro: i contratti a tempo pieno sono cresciuti dell'8,9%, con oltre 33.000 unità in più, mentre quelli a tempo indeterminato registrano un aumento del 7,2%, pari a quasi 30.000 stabilizzazioni. Tra i settori più dinamici spiccano le costruzioni (+12,0%), sostenute dai grandi cantieri infrastrutturali, seguite da commercio, alberghi e ristorazione (+6,1%) e dal manifatturiero (+3,9%). Incoraggiante infine il dato sui giovani: il tasso di disoccupazione tra i 15 e i 24 anni è sceso dal 22,2% al 20,6%, segnale che il mercato del lavoro ligure sta diventando sempre più inclusivo e capace di offrire opportunità alle nuove generazioni.

Quali sono per la Regione i soggetti strategici con i quali lavorare per attuare una politica del lavoro efficace?

Per costruire politiche del lavoro realmente efficaci, la Regione Liguria ritiene fondamentale operare attraverso una rete stabile di collaborazioni tra soggetti pubblici e privati. L'obiettivo non è limitarsi a misure assistenziali, ma creare un sistema capace di favorire

crescita economica, occupazione e sviluppo delle competenze. In questi anni è stata rafforzata in modo significativo la collaborazione tra i Centri per l'Impiego e le Agenzie per il Lavoro private, in una logica di integrazione che ha consentito di ampliare i servizi offerti ai cittadini e di personalizzare i percorsi di inserimento e reinserimento lavorativo. Parallelamente, per contrastare il fenomeno del mismatch tra domanda e offerta di lavoro, la Regione lavora a stretto contatto con enti di formazione accreditati, università e Its Academy. Questi ultimi rappresentano una delle esperienze più efficaci, grazie a percorsi progettati insieme alle imprese e a tassi di occupazione post-diploma che sfiorano il 90%. Un ruolo altrettanto importante è svolto dalle parti sociali, dalle associazioni di categoria, dalle organizzazioni datoriali e dai sindacati. Il confronto costante con questi soggetti permette di intercettare i reali fabbisogni delle aziende e dei lavoratori, costruendo interventi mirati e coerenti con le esigenze del mercato. La convinzione della Regione è che soltanto attraverso una governance condivisa sia possibile programmare in modo efficace il lavoro di oggi e quello del futuro.

Quante risorse destina la Regione Liguria alle politiche attive e alla formazione professionale? Quali sono i programmi attivati?

La Regione investe risorse molto significative, con l'obiettivo di favorire l'occupazione, sostenere la crescita delle competenze e accompagnare cittadini e imprese nelle trasformazioni del mercato del lavoro. Un ruolo centrale è svolto dal programma **Gol** finanziato dal Pnrr, che ha consentito di rafforzare la collaborazione tra Centri per l'Impiego e soggetti privati accreditati. Alla Liguria sono stati assegnati complessivamente 104.121.989,03 euro e, al 30 aprile 2026, risultano già impegnati 98.344.036,75 euro. Accanto a questo strumento, nel 2025 è stato avviato un innovativo Piano Triennale dedicato alle persone con disabilità, sostenuto con una dotazione di 8 milioni di euro, finalizzato a favorire l'inclusione lavorativa attraverso servizi, formazione e incentivi all'occupazione. Un'altra leva strategica è rappresentata dal programma regionale **Fse+ 2021-2027**, che sostiene l'intera filiera formativa, dai percorsi triennali di istruzione e formazione professionale agli Its Academy, fino agli interventi rivolti a giovani, adulti e soggetti svantaggiati. Il programma finanzia inoltre incentivi alle assunzioni, apprendistato, formazione continua e voucher per la conciliazione vita-lavoro. Complessivamente, dal luglio 2022 a oggi, il Fse+ ha destinato in Liguria circa 275 milioni di euro a interventi di formazione e politiche attive del lavoro,

confermando l'impegno della Regione nel costruire un sistema occupazionale più inclusivo, qualificato e competitivo.

Quali sono stati i primi interventi riguardo l'occupazione del vostro Assessorato e quali i primi risultati conseguiti?

Fin dall'inizio del mandato, l'Assessorato ha scelto di concentrare le proprie azioni su interventi immediatamente in grado di produrre effetti concreti sull'occupazione, puntando sui settori strategici dell'economia ligure e sul rafforzamento delle politiche attive del lavoro. Tra le iniziative più significative figura il Patto per il Lavoro nel Turismo, giunto alla nona edizione, che ha introdotto incentivi alle imprese per favorire assunzioni più stabili e di maggiore qualità in un comparto tradizionalmente caratterizzato da una forte stagionalità. I risultati sono stati particolarmente positivi: solo nell'ultima edizione sono stati attivati quasi 2.500 nuovi contratti grazie alle risorse del Fondo Sociale Europeo Plus. Parallelamente è stato avviato il Patto per il Commercio e l'Artigianato, destinato a sostenere le piccole imprese, le botteghe e le attività dell'entroterra attraverso contributi per le assunzioni e per l'aggregazione tra aziende. Grande attenzione è stata inoltre dedicata alla formazione, con piani specifici per la blue economy e per la qualificazione di nuovi operatori sociosanitari. Sul fronte delle infrastrutture per il lavoro, è proseguita l'attuazione del programma Gol e del Piano straordinario di potenziamento dei Centri per l'Impiego. Dal 2021 è in corso un investimento complessivo di 35 milioni di euro, di cui oltre 11 milioni destinati all'ammodernamento delle sedi. Il rafforzamento del personale, l'innovazione tecnologica e il successo crescente dei recruiting day stanno contribuendo a rendere i Centri per l'Impiego sempre più efficaci nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e nel supporto alle imprese e ai cittadini.

Quali sono oggi i cittadini più a rischio di essere esclusi dal mercato del lavoro e come intervenire per limitarlo?

Il nostro obiettivo è non lasciare indietro nessuno, né tra i cittadini, né tra i territori. I programmi di intervento già descritti prevedono linee specifiche destinate ai soggetti più distanti dal mercato del lavoro o comunque a rischio di marginalizzazione socio-lavorativa, e abbiamo approvato interventi specifici mirati alle aree di crisi industriale o ai territori più periferici del nostro entroterra. La Regione ha costruito un sistema di interventi integrati che combina formazione, orientamento, accompagnamento

al lavoro e incentivi all'assunzione. Attraverso il programma Gol, il Fondo Sociale Europeo Plus e il nuovo Piano Triennale per l'occupazione delle persone con disabilità, vengono offerti percorsi personalizzati finalizzati a rafforzare le competenze e favorire l'inserimento lavorativo. Particolare attenzione è rivolta anche alle aree interne e ai territori più fragili, dove vengono attivate misure specifiche per contrastare lo spopolamento e sostenere le opportunità occupazionali locali. Vogliamo costruire un mercato del lavoro sempre più inclusivo, in cui ogni persona possa valorizzare le proprie capacità e trovare strumenti adeguati per accedere o rientrare nel mondo del lavoro.

Avete un sistema di certificazione delle competenze? Come funziona?

La Liguria dispone di un sistema strutturato di Individuazione, Validazione e Certificazione delle Competenze, nato per valorizzare le competenze acquisite dalle persone in qualsiasi contesto, non solo attraverso percorsi scolastici o formativi, ma anche tramite esperienze professionali, attività svolte nel volontariato o altri contesti informali. Il sistema, avviato con la Dgr n. 612 del 2017 e successivamente aggiornato fino agli indirizzi operativi approvati nel 2024, si fonda sul principio che una competenza abbia lo stesso valore indipendentemente dal modo in cui sia stata acquisita. Il percorso si sviluppa in quattro fasi: accoglienza e sottoscrizione del Patto di Servizio, individuazione delle competenze e costruzione del dossier individuale, validazione delle competenze emerse e, infine, certificazione ufficiale da parte di Alfa, su delega della Regione Liguria, attraverso apposite commissioni. Una delle peculiarità del modello ligure è l'ampia rete di soggetti coinvolti, che comprende organismi formativi accreditati, Centri per l'Impiego, enti per il lavoro, scuole, Cpia, università e Fondazioni Its. Ad oggi risultano accreditati 46 enti titolati e 384 operatori specializzati nelle diverse funzioni previste dal sistema. Il servizio è generalmente a pagamento, con un costo standard di 1.044 euro per l'intero percorso, anche se in specifici progetti sperimentali la Regione ha sostenuto direttamente tali spese. Si tratta di uno strumento importante per rendere le competenze più riconoscibili e spendibili sul mercato del lavoro.

Lei ha anche la delega alle politiche giovanili: quali sono le priorità e gli obiettivi in questo ambito?

Le politiche giovanili rappresentano uno degli ambiti strategici dell'azione regionale, con l'obiettivo di offrire

ai giovani liguri maggiori opportunità di crescita personale, formazione e partecipazione. In questa direzione è stato avviato il “Progetto Giovani”, un piano triennale sostenuto da risorse regionali e dal Fondo Nazionale Politiche Giovanili, articolato in sei assi strategici che spaziano dalla partecipazione attiva alla formazione, dall'orientamento al benessere, fino al sostegno dell'autoimprenditorialità. L'idea di fondo è accompagnare le nuove generazioni nello sviluppo delle competenze necessarie per affrontare le sfide sociali ed economiche contemporanee, valorizzando creatività, spirito di iniziativa e capacità progettuale. Tra le iniziative più significative spicca il progetto **Log In**, realizzato in collaborazione con oltre 70 enti del Terzo Settore e capace, nella sua prima edizione, di coinvolgere circa 4.000 giovani attraverso 170 iniziative. Grande attenzione è stata dedicata anche alla partecipazione, con la costituzione del Forum Regionale dei Giovani e con percorsi di confronto che permettono ai ragazzi di contribuire direttamente alla definizione delle politiche pubbliche. Accanto a questo trovano spazio laboratori formativi su temi quali digitale, intelligenza artificiale, teatro, musica e lavoro di gruppo, oltre a progetti per favorire l'autoimprenditorialità giovanile, come Lab Liguria. L'obiettivo complessivo è costruire una rete territoriale che coinvolga istituzioni, scuola, università, terzo settore e mondo produttivo, offrendo ai giovani strumenti concreti per diventare protagonisti del proprio futuro.

Parlando della delega alle pari opportunità: cosa significa essere una donna lavoratrice in Liguria?

Essere una donna lavoratrice in Liguria oggi significa poter contare su condizioni generalmente più favorevoli rispetto a molte altre realtà italiane, pur in presenza di sfide che richiedono ancora interventi mirati. Secondo i dati più recenti dell'Istat, nel 2025 il tasso di occupazione femminile ha raggiunto il 66,6%, mentre il tasso di attività si attesta al 69,9%. Sebbene questi valori restino inferiori di circa 14-15 punti percentuali rispetto a quelli maschili, il divario è più contenuto rispetto alla media nazionale, dove supera i 19 punti. Negli ultimi anni si è registrato inoltre un importante miglioramento dell'occupazione femminile e una forte riduzione della disoccupazione, che nel 2025 risulta più che dimezzata rispetto ai livelli del 2018. Per superare eventuali criticità legate soprattutto al lavoro part-time involontario e alla difficoltà di conciliare carriera e responsabilità familiari, la Regione investe in servizi e misure di sostegno alla genitorialità. In Liguria sono attivi 351 servizi per la prima infanzia, con 9.210 posti disponibili e una copertura pari a circa il 36% della popolazione tra 0 e 2 anni, superiore all'obiettivo europeo del 33%. A questi si aggiungono interventi come “Nidi Gratis”, che nel 2025 ha previsto uno stanziamento di oltre 8 milioni di euro, il programma “Nidi Estivi”, finanziato con 500mila euro l'anno, e il “Bonus Badanti e Baby-sitter”, sostenuto con 6 milioni di euro. L'obiettivo è permettere alle donne di partecipare pienamente al mercato del lavoro senza essere costrette a scegliere tra maternità e realizzazione professionale, promuovendo al tempo stesso una più equa condivisione delle responsabilità di cura all'interno della società. **F**

Chi è Simona Ferro

Nata a Genova nel 1969, **Simona Ferro** è un avvocato con competenza in ambito di attività giudiziale e consulenza stragiudiziale al servizio di privati, multinazionali, aziende e organizzazioni in diverse materie. Membro del **Consiglio dell'Ordine degli Avvocati** dal 2012 al 2022, dal 2024 è assessore della Giunta Bucci con deleghe alla cultura, sport, scuola-università-formazione-orientamento-lavoro, politiche dell'occupazione, pari opportunità, tutela e valorizzazione dell'infanzia, animali d'affezione, tutela dei consumatori, politiche giovanili, cittadinanza responsabile.





Tra norma e realtà

Dalla sovrapproduzione legislativa al welfare aziendale, dall'Intelligenza Artificiale al lavoro sommerso: un esperto di diritto del lavoro legge l'Italia che cambia e indica spazi di intervento.

di Maria Cecilia Chiappani

Il mercato del lavoro cambia rapidamente e le norme che dovrebbero governarlo spesso arrancano, tra sovrapposizioni e complessità procedurali. In questo quadro complesso, tuttavia, qualcosa si muove: il welfare aziendale cresce, la trasparenza retributiva entra nell'agenda italiana, la digitalizzazione ridisegna i processi.

Ne parliamo con **Temistocle Bussino**, professore di Diritto del lavoro, autore e consulente che conosce tutti i livelli di questo sistema. Dal contributo ai documenti ministeriali alla realtà quotidiana delle imprese, sempre con sguardo attento alla distanza tra ciò che la legge prescrive e ciò che nella pratica accade.

A fronte di un mercato in rapido cambiamento, molte aziende rischiano di rispondere in ritardo alle sollecitazioni normative e alle tendenze socioeconomiche. Quali sono, dal suo punto di vista i principali nodi irrisolti del mondo del lavoro italiano?

Applicando lo sguardo multilivello che caratterizza la mia professione, i nodi irrisolti sono molteplici e tra loro interconnessi. Il primo è la sovrapproduzione legislativa: il continuo susseguirsi di norme che modificano misure precedenti crea sovrapposizioni e criticità operative. La tipica incertezza del diritto del lavoro italiano che impedisce alle aziende, schiacciate dal peso degli aggiornamenti procedurali,

di pianificare scelte di medio e lungo periodo. Aggiungo che, sempre più spesso, i chiarimenti circa il contenuto delle norme vengono demandati a successive circolari. Questo “*diritto circolatorio*” non sempre risponde allo spirito iniziale della legge, anche in ottica di semplificazione.

Penso inoltre ai salari bloccati, che nella maggior parte dei casi non riescono più a rispondere all'inflazione, nemmeno a fronte di nuovi risultati contrattuali o interventi normativi. Le retribuzioni, poi, sono ingabbiate in rigidità che non tengono conto delle differenze geografiche. Basti pensare, per esempio, al paragone tra costo della vita a Milano e nelle città del Sud. E poi la crescente difficoltà di trovare personale specializzato, che richiede ulteriori sforzi nella gestione della manodopera in somministrazione e nell'integrazione di lavoratori stranieri qualificati.

Per quali aspetti che coinvolgono aziende e lavoratori rileva, invece, un'evoluzione positiva?

Osservo la spinta del welfare aziendale a fianco della retribuzione tradizionale. Buoni pasto, polizze assicurative, previdenza complementare sono solo esempi di un catalogo molto ampio. Un'altra risorsa importante per l'attrazione dei talenti, che suggerisco alle aziende di adottare, laddove possibile, è la settimana corta. Lavorare qualche ora in meno, a parità di stipendio, può motivare le persone e migliorare il bilanciamento vita-lavoro. L'Italia ha già a disposizione esperienze interessanti in questo ambito, all'interno di grandi aziende, e bisogna continuare a sperimentare, in tutte le tipologie di impresa, perché questo strumento diventerà molto rilevante nella contrattazione e nei piani di welfare.

Tra i temi del momento c'è la trasparenza retributiva: pensa che il recepimento della direttiva Ue possa essere vissuto dalle aziende come opportunità di crescita o si tratta di un ennesimo adempimento da affrontare?

Partiamo da un presupposto: il nostro tessuto imprenditoriale è composto in larga parte da aziende sane e virtuose, già attente al tema dell'inclusione. Tuttavia, i dati nazionali ed

europei dicono che i percorsi di carriera risultano ancora più semplici per gli uomini che per le donne. Un gap tangibile non solo a livello salariale, ma anche nell'applicazione di retribuzioni variabili, premi e superminimi. Non ritengo la direttiva Ue e il suo recepimento italiano un gravoso adempimento burocratico, anche se non possiamo ignorare alcuni aspetti. La norma impone alle aziende di definire con precisione le mansioni previste per ciascun livello di inquadramento. Il decreto rimanda infatti le valutazioni su chiarezza e trasparenza a quanto previsto dal contratto, ma è fondamentale capire se tutte le persone inquadrate tramite quel contratto svolgono effettivamente quanto indicato o se vi sono differenze non giustificabili. Questa accortezza vale fin dalla redazione delle job description. Il vero terreno su cui lavorare, a mio avviso, è l'equità delle flessibilità retributive. Aspetto molto presente nella direttiva europea, meno nel decreto italiano. Quanti premi vengono assegnati agli uomini e quanti alle donne? In base a quali criteri? I policy maker hanno comprensibilmente lavorato per semplificare il recepimento, ma diversi colleghi e avvocati giuslavoristi concordano sul fatto che proprio qui risiedano i maggiori rischi di contenzioso. Il tempo ci dirà se, nella pratica, emergeranno lacune. Nel frattempo, valuto positivamente la necessità di chiarire le mansioni previste a parità di inquadramento.

Gli ammortizzatori sociali tornano ciclicamente al centro del dibattito. Cosa andrebbe a suo avviso ripensato in questo sistema?

Il legislatore sta favorendo il passaggio da sostegno passivo al reddito a politiche attive di ricollocazione. Il lancio della piattaforma **Siisl** va in questa direzione, così come si è rivelato efficace il **Fondo Nuove Competenze**. Resta da capire se i posti di lavoro disponibili combaciano con i profili riqualificati, e se i percorsi formativi di reinserimento vengono condotti con la necessaria serietà. Guardando agli ammortizzatori in senso stretto, la mia proposta è la semplificazione: non più tanti strumenti diversi e frammentati, ma uno solo, centralizzato, modulabile in base alle esigenze e alle categorie coinvolte.

Ha lavorato a lungo su fenomeni quali lavoro sommerso e irregolarità contributiva. Cosa è cambiato negli ultimi anni e cosa invece non si riesce a scalfire?

Abbiamo fatto passi avanti importanti sul piano normativo, ma la polarizzazione tra lavori ad alta e a bassa qualificazione, unita ad altri fattori sistemici, ostacola il percorso. I dati lo confermano: anno dopo anno aumentano sia le ispezioni sia le irregolarità rilevate dall'**Ispettorato Nazionale del Lavoro**. E non parliamo solo di lavoro nero: stanno assumendo un peso crescente le intermediazioni illecite di manodopera e gli appalti irregolari. Filiere di appaltatori e subappaltatori che sfruttano personale irregolare e sottopagato, con gravi conseguenze anche in termini di sicurezza e infortuni. Purtroppo, non basta aumentare il numero degli ispettori o inasprire le sanzioni: molte aziende riescono comunque ad aggirare i controlli. Gli sforzi del legislatore sono innegabili, a cominciare dal portale nazionale sul sommerso, che aggrega gli esiti dei controlli e consente di verificare rapidamente le recidive. Ma la realtà è più complessa di qualsiasi strumento normativo, e non possono esserci un ispettore per ogni cantiere o un controllo mensile in ogni azienda. Bisogna lavorare su più fronti contemporaneamente.

Ci riconnettiamo al tema della sicurezza sul lavoro. Le recenti disposizioni normative stanno aprendo la via della prevenzione e della consapevolezza?

L'accordo Stato-Regioni rappresenta un elemento importante: impone, tra le altre cose, che il lavoratore possa iniziare l'attività solo a conclusione del periodo di formazione. Anche la patente a crediti ha cambiato la prospettiva nei settori più a rischio come l'edilizia, con un aumento significativo di controlli e sanzioni nel 2025. Anche qui, tuttavia, si ripropone la dicotomia tra norma e applicazione della norma. Tra controlli, ricorsi e sentenze, manca la componente più difficile da ottenere: la cultura della prevenzione. Una sensibilità che riguarda allo stesso modo aziende e lavoratori, e che potrebbe rivelarsi più efficace dell'approccio puramente repressivo che, finora, quando applicato, non ha prodotto effetti dirompenti.

Il welfare aziendale è diventato molto più di un pacchetto di benefit. Che ruolo ha assunto nei rapporti di lavoro e nella contrattazione collettiva? Può essere una chiave per alleggerire il mismatch?

Faccio una premessa: la detassazione sui premi di produttività rappresenta già una risorsa concreta e importante per i lavoratori. Questo perché busta paga, welfare e bilateralità viaggiano insieme: ogni componente si raccorda con le altre, confermando il ruolo centrale della contrattazione collettiva, del concetto di salario giusto e degli incentivi disponibili. Un intreccio che serve alle aziende e ai professionisti che le affiancano per inquadrare correttamente ciascun lavoratore e rispondere alle esigenze produttive. Vista la carenza di manodopera e di personale qualificato, il welfare, insieme alla retribuzione, può rappresentare una leva di attrazione decisiva. Con un appunto: la sua adozione resta molto disomogenea geograficamente e concentrata soprattutto nelle imprese del Nord Italia. Risorsa finanziarie, conoscenza degli strumenti, sensibilità imprenditoriale: i motivi sono diversi, ma varrebbe la pena riflettere su come invertire questa tendenza.

L'Intelligenza Artificiale si fa piede nella gestione del personale e dei processi aziendali. Quanto al diritto del lavoro, la legge può intervenire concretamente nella regolamentazione dello strumento?

La legge 132 e il successivo decreto 180 del 2025 hanno tracciato linee guida chiare sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nel nostro Paese. Secondo i dati della **Banca d'Italia**, al momento solo il 5% delle aziende impiega questo strumento in modo davvero trasformativo. Le altre si avvicinano più lentamente, frenate dai costi e dalla complessità degli interventi. La ritengo una risorsa chiave anche per migliorare la sicurezza sul lavoro e la formazione continua. Insieme all'uso etico e coerente dell'AI, resta il timore, richiamato anche dal legislatore, della sostituzione del lavoro umano. Un rischio reale, rispetto al quale le organizzazioni sindacali hanno un ruolo importante, lavorando a garanzia di una integrazione giusta tra uomo e tecnologia.

Questo tema, come molti altri, ci riporta alla formazione continua, prevista da molti contratti collettivi ma nella pratica spesso inefficace. Come incentivarla?

Serve migliorare il coordinamento tra scuole tecniche, istituti superiori, università, fondi bilaterali e regioni: attori che faticano a integrarsi per erogare una formazione efficace e spendibile. Una formazione che, oltre alle competenze tecniche, sviluppi la capacità di risolvere problemi, di lavorare in team, di crescere professionalmente. Nelle aziende di dimensioni minori, l'aggiornamento viene spesso percepito come un costo, anche in termini di ore sottratte alla produzione. Strumenti come l'apprendistato, che considero molto valido, restano tra i meno utilizzati nel panorama imprenditoriale italiano. Nelle transizioni che stiamo vivendo, la formazione continua non è più una scelta: è una questione di competitività. E di sopravvivenza.

Nella sua attività di consulenza aziendale, quali situazioni incontra più spesso? Un problema ricorrente che si trova ad affrontare?

Incontro ogni giorno realtà che hanno voglia di crescere, di migliorarsi e di migliorare il rapporto con le proprie persone. Quando arriva un consulente, come nel mio caso, il primo passo è incontrare tutte le figure manageriali, dal direttore del personale al responsabile della produzione fino al responsabile della si-

curezza, per costruire le basi di una sensibilizzazione concreta su tutti gli aspetti che riguardano la gestione del lavoro, anche in vista di eventuali ispezioni esterne. La sfida più grande è la distanza tra teoria e pratica: per quanto si conoscano a fondo le norme e gli orientamenti, nella realtà ci si scontra spesso con situazioni che il legislatore non aveva previsto. Lì bisogna trovare soluzioni scandagliando la giurisprudenza, adattando la norma al caso concreto. È il cuore della mia professione.

In conclusione, alla luce della sua esperienza in diversi ambiti, c'è una riforma che avrebbe voluto vedersi compiere e invece non è mai arrivata?

La prima parola che mi viene in mente è burocrazia. Un freno, un costo, un malfunzionamento cronico del nostro Paese. Bisognerebbe ripartire dalla semplificazione degli adempimenti richiesti per avviare un'attività, dei rapporti con la pubblica amministrazione, della macchina normativa nel suo complesso. Sul fronte del diritto del lavoro, penso soprattutto alla rappresentatività sindacale comparata. Il **Cnel** raccoglie dati quantitativi sulla rappresentanza, ma non basta: nel 2025 la **Corte Costituzionale** ha sollecitato il legislatore a introdurre una legge che regoli stabilmente quali sindacati siano legittimati a stipulare contratti collettivi nazionali e aziendali. È una riforma attesa da tempo, che inciderebbe sulla certezza del diritto e sulla qualità della contrattazione. **F**

Chi è Temistocle Bussino

Professore in Diritto del lavoro, **Temistocle Bussino** svolge attività professionale come consulente aziendale per imprese note sul mercato. È anche coordinatore scientifico della formazione area lavoro della **Lefebvre Giuffrè**, nonché relatore in numerosi convegni su temi inerenti aspetti giuslavoristici, previdenziali e fiscali e autore di numerosi testi in materia. Tra le attività istituzionali vi sono anche quelle di docente presso la Scuola di Polizia economico finanziaria della Guardia di Finanza e presso l'Accademia Allievi Ufficiali del Corpo.





Incentivi o competenze?

*Tra politica, tecnici e “policy mix”, l’analisi controfattuale mostra cosa funziona davvero nelle **politiche attive del lavoro**: gli **incentivi** aiutano a stabilizzare, ma spesso producono effetto “peso morto” e distorsioni. Nel medio-lungo periodo è la **formazione di qualità** che riduce lo skill mismatch e rende strutturale la crescita dell’occupazione.*

di Romano Benini

Il compito della politica è quello di decidere quali siano le misure, gli interventi da adottare per poter realizzare i propri fini, ossia gli obiettivi politici, mentre quello dei tecnici e degli esperti è quello di indicare quali siano le soluzioni, gli strumenti più efficaci per raggiungere lo scopo definito dalla politica, attraverso le misure più adatte, ossia le “politiche”.

È evidente come la complessità dei bisogni e delle esigenze da gestire e l’impatto degli interventi sulle diverse componenti della società che ne sono coinvolte richiedano un corretto dosaggio delle misure, che è denominato “policy mix”. Tutte le misure per lo sviluppo e la crescita derivano dalla capacità di ben combinare questo dosaggio e di saperlo indirizzare. Il compito dei tecnici e degli esperti è quello di dotarsi di elementi di analisi oggettivi

e completi e di basare la progettazione delle misure su una rigorosa applicazione dei dati e delle informazioni che ne derivano. La grande evoluzione dei sistemi digitali e dei big data a disposizione porta oggi chi fa questo lavoro a potersi dotare di una mole di informazioni talmente significativa da costituire un riferimento importante per definire politiche e misure che siano efficaci rispetto agli obiettivi che vengono dati dalla politica e dalle istituzioni. Una delle tecniche più utili per chi “*progetta le politiche*” divenuta grazie all’evoluzione dell’analisi dei dati ancora più efficace, è la cosiddetta “analisi controfattuale”. L’analisi controfattuale è centrale nella valutazione delle politiche pubbliche – e lo è ancora di più per le politiche del lavoro – perché permette di rispondere alla domanda più importante e più difficile: “*questa politica ha davvero prodotto un cambiamento, oppure ciò che osserviamo sarebbe accaduto comunque?*”. L’analisi controfattuale è efficace perché isola l’effetto causale di una politica, distinguendo ciò che è dovuto all’intervento da ciò che dipende da fattori esterni (ciclo economico, caratteristiche individuali, tendenze del mercato del lavoro). Le politiche attive sono costituite da un mix composto dagli incentivi alle assunzioni, dagli interventi per la formazione e il rafforzamento delle competenze e dal sistema dei servizi per il lavoro. In questi anni in Italia abbiamo avuto un miglioramento complessivo del lavoro, sia per quanto riguarda l’occupazione e il mercato del lavoro che per quanto attiene alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro. Per definire quali siano gli strumenti più efficaci per aumentare l’occupazione nei prossimi anni è fondamentale valutare cosa ci dice l’analisi controfattuale di quanto avvenuto e l’impatto delle misure adottate, partendo dai dati prodotti da **Inapp** (*Istituto Nazionale per l’Analisi delle Politiche Pubbliche*), l’istituto del **Ministero del Lavoro** che ha proprio il compito di analizzare l’impatto delle politiche pubbliche.

Le analisi controfattuali sull’impatto degli incentivi

La valutazione controfattuale è, di fatto, lo standard aureo richiesto da istituti come Inapp, Banca d’Italia, Inps e in sede accademica per distinguere la “crescita lorda” dell’occupazione dall’“impatto netto” e causale di una singola misura.

Il mercato del lavoro italiano ha registrato numeri record tra il 2024 e l’inizio del 2026. Dobbiamo tener presente che le analisi controfattuali definitive e rigorose sulle ultime misure sono in fase di consolidamento (per esempio quelle relative ai bonus per le assunzioni in vigore negli ultimi mesi). Questo accade perché i

modelli controfattuali richiedono un ritardo fisiologico (solitamente 18-20 mesi) per acquisire e incrociare i dati amministrativi Inps con i bilanci aziendali, al fine di costruire “*gruppi di controllo*” solidi. Tuttavia, le evidenze controfattuali continue prodotte dagli istituti sulle generazioni di incentivi immediatamente precedenti (e confermate nei rapporti di Inapp) mostrano dinamiche strutturali molto chiare che si applicano anche alle dinamiche dell’ultimo biennio e che ci danno informazioni e evidenze piuttosto significative. Quanto andiamo ad affermare difficilmente verrà modificato dalla prossima analisi dei bonus e incentivi da poco in vigore. Gli incentivi alle assunzioni hanno mostrato in questi anni quello che si definisce “*effetto peso morto*” (deadweight loss): gli studi di Banca d’Italia e Inapp dimostrano storicamente che una percentuale maggioritaria delle assunzioni agevolate sarebbe avvenuta comunque, anche in assenza del bonus. Questo avviene tanto più in una fase come quella attuale in cui la domanda delle imprese cresce e cala la popolazione attiva disponibile. L’incentivo finisce spesso per agire più come un trasferimento finanziario alle imprese per abbattere il costo del lavoro che come un reale moltiplicatore di nuova occupazione. L’effetto dell’abbattimento del costo del lavoro derivante dall’incentivo costituisce spesso la principale motivazione del datore di lavoro al ricorso all’incentivo, soprattutto per le aziende meno specializzate e che operano in settori a basso valore aggiunto. Questo uso dell’incentivo all’assunzione genera evidentemente un “*effetto palliativo*” e diventa una modalità che può generare anche un vero e proprio effetto distorsivo, perché permette alle aziende di ritardare quegli investimenti in competenze e innovazione che sono necessari per aumentare il valore della produzione e abbattere il costo del lavoro in modo strutturale. Non è così nei nostri vicini più prossimi. Francia e Germania sono nazioni più produttive e competitive della nostra, ma sopportano grazie al valore della produzione un costo del lavoro maggiore di quello italiano, anche perché nelle loro politiche del lavoro l’investimento in formazione è decisamente più alto del peso degli incentivi all’assunzione, limitati a categorie più circoscritte, e questo rende il lavoro più competitivo e in grado di assegnare maggior valore alla produzione. Le analisi Inapp e Banca d’Italia mostrano invece come gli incentivi funzionano molto bene quando sono mirati alla trasformazione dei contratti (es. da tempo determinato a indeterminato). In queste finestre temporali, l’analisi controfattuale mostra picchi evidenti di stabilizzazione che altrimenti non ci sarebbero stati. Sono invece meno efficaci nel genera-

re nuova occupazione dal nulla. Il forte investimento del governo negli incentivi e nei bonus assunzionali in questi anni ha senz'altro avuto il merito di aver contribuito a contrastare la "precarietà" sostenendo la stabilizzazione dei rapporti di lavoro e le assunzioni a tempo indeterminato di personale in buona parte già in possesso delle competenze richieste dall'aziende. Per capire le ragioni della crescita occupazionale avvenuta in questi anni dobbiamo tuttavia guardare altrove. Le analisi Inapp e Banca d'Italia evidenziano che gli incentivi mirati non riescono a spostare in modo significativo il tasso di partecipazione femminile o giovanile. La carenza di occupazione femminile, ad esempio, non è legata solo al costo del lavoro, ma dipende soprattutto da fattori sistemici: la mancanza di servizi di cura e welfare incide sul 35% delle dimissioni volontarie femminili. Un incentivo fiscale non risolve l'assenza di asili nido. Per questo le politiche del lavoro efficaci sono necessariamente un mix calibrato di incentivi, percorsi di formazione, misure di conciliazione e di accesso a servizi. Va poi considerato l'effetto sostituzione: in alcuni casi, le analisi hanno rilevato che forti incentivi su una specifica categoria (ad esempio under 30 o under 35) portano le imprese a penalizzare le fasce d'età immediatamente successive (ad esempio 36-40enni), non espandendo la base occupazionale totale ma semplicemente "scambiando" la tipologia di lavoratore per massimizzare lo sgravio fiscale. In ogni caso l'eccesso di bonus per incentivi all'assunzione rispetto all'investimento in formazione ha prodotto diversi effetti distorsivi, abituando le imprese a utilizzare l'incentivo come premio per la stabilizzazione e non stimolando la formazione delle competenze. Poiché la domanda delle imprese riguarda le competenze che mancano, oggi il tema della creazione di lavoro riguarda sempre di meno gli incentivi e sempre di più il rafforzamento della componente formativa delle politiche attive.

Il giusto dosaggio di incentivi e formazione

Il cuore del dibattito tra economisti del lavoro e policy maker sulle politiche attive del lavoro riguarda l'impatto degli incentivi e quello della formazione per la creazione di occupazione e il funzionamento del mercato del lavoro.

Questo impatto va valutato (con l'analisi controfattuale) isolando le politiche attive dagli importanti fattori esterni, come l'andamento congiunturale, dell'inflazione e dei mercati, che sono determinanti per il mercato del lavoro. La risposta alla domanda dipende dall'o-

rizzonte temporale e dall'obiettivo specifico della politica. Se l'obiettivo sono le stabilizzazioni (da precario a indeterminato) come abbiamo visto vanno usati gli incentivi all'assunzione. Se un'impresa ha già valutato positivamente un lavoratore a tempo determinato e la sua competenza, ha solo bisogno della spinta finanziaria per abbattere il rischio e il costo di un contratto a tempo indeterminato. In questo caso specifico, l'incentivo fiscale ha un'alta efficacia causale (l'effetto peso morto è più basso rispetto alle nuove assunzioni). L'incentivo, tuttavia, non migliora le competenze del lavoratore, si limita a renderlo meno costoso per l'azienda, che in questo modo non agisce per migliorare il valore del lavoro e quindi la produttività. Per le nuove assunzioni (creazione di nuova occupazione) i dati ci mostrano che nel breve periodo (0-12 mesi) sembrano vincere gli incentivi, ma nel medio-lungo periodo (2-3 anni) è la formazione a rendere strutturale l'incremento. L'incentivo infatti crea un "picco" immediato di assunzioni. Tuttavia, come abbiamo visto, gran parte di queste assunzioni sarebbe avvenuta comunque (peso morto). Inoltre, quando l'incentivo finisce, il tasso di licenziamento o di mancato rinnovo spesso sale. Nel breve periodo, poi, i corsi di formazione sembrano avere un impatto negativo (mentre una persona studia, non cerca attivamente lavoro e non viene assunta). Questo si chiama effetto lock-in. Ma a distanza di 2-3 anni, i dati dimostrano che l'occupabilità reale di chi ha ricevuto formazione di qualità supera di gran lunga quella di chi ha usufruito solo di sussidi. Inoltre, se si tratta di formazione breve per l'assunzione (come quella prevista dal Fondo Nuove Competenze e dai fondi interprofessionali) l'effetto lock-in viene meno. Per l'aumento strutturale dell'occupazione, ossia la questione di fondo che riguarda il vero ritardo strutturale italiano, la formazione è l'unico vero motore, perché risolve il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, che è al tempo stesso il principale problema e la maggiore potenzialità del nostro Paese.

Il paradosso italiano

L'Italia vive un paradosso strutturale: abbiamo tassi di inattività alti, ma contemporaneamente le imprese denunciano di non trovare il personale di cui hanno bisogno (il cosiddetto skill mismatch o disallineamento delle competenze, particolarmente grave nei settori Stem, manifatturiero e transizione ecologica). Un incentivo all'assunzione non serve a nulla se sul mercato non ci sono i profili tecnici richiesti dall'azienda. L'impresa semplicemente non assume. Gli investimenti

in formazione validata, mirata e di qualità (come gli Its Academy o i percorsi di upskilling e reskilling in azienda promossi per esempio dal programma **Gol**) aumentano il “capitale umano”. Un lavoratore qualificato troverà impiego anche senza bonus, perché il suo valore per l'azienda supera il costo del lavoro. Per usare una metafora chiara: gli incentivi all'assunzione sono un antidolorifico, ma la formazione è la cura. Gli incentivi abbassano temporaneamente la “febbre” del costo del lavoro, stimolando la stabilizzazione di chi è già vicino al mercato del lavoro. La formazione interviene sulle cause strutturali dell'inoccupazione, permettendo l'ingresso nel mercato a chi ne era escluso perché privo delle competenze giuste. Il mix ideale per un governo è quello di usare gli incentivi per i contratti stabili e convogliare il resto dei fondi massicciamente sulle competenze.

Come è cambiato il “policy mix”

Analizzare la composizione della spesa per politiche attive del lavoro è fondamentale per capire se un Paese sta curando i “sintomi” della disoccupazione (con gli incentivi) o le “cause” (con la formazione).

I dati di **Eurostat**, incrociati con i rapporti Inapp e **Ocse**, mostrano una spaccatura ancora netta tra l'Europa continentale e quella mediterranea, con dinamiche molto interessanti proprio nell'ultimo triennio (2023-2026) grazie all'impatto dei Piani di Ripresa e Resilienza. L'evoluzione delle politiche attive del lavoro in Europa ha vissuto profondi cambiamenti nell'ultimo decennio, e in modo ancora più accelerato negli ultimi tre anni a seguito della pandemia e dell'introduzione dei fondi europei legati al “*Next Generation EU*”. La composizione della spesa, storicamente divisa tra incentivi alle assunzioni (sgravi contributivi, bonus occupazionali) e formazione (upskilling e reskilling), riflette la strategia di un Paese: subsidiare la domanda di lavoro o migliorare l'offerta (le competenze dei lavoratori). L'analisi di come è cambiata questa composizione in Italia, Germania, Francia e Spagna ci offre in questo senso una comparazione di estremo interesse.

Italia: dai sussidi alle competenze

• Gli ultimi 10 anni (2013-2022): il predominio degli incentivi

Storicamente, l'Italia ha sofferto di un forte squilibrio strutturale. Guardando all'ultimo decennio, la stragrande maggioranza della spesa per politiche attive (spesso oltre il 60-70%) è stata assorbita dagli

incentivi all'occupazione, sotto forma di decontribuzioni generalizzate o mirate (es. esoneri per giovani, donne, Sud). Al contrario, la spesa per la formazione dei disoccupati è rimasta marginale (intorno al 10-15%). Questa impostazione ha spesso generato il cosiddetto “*effetto deadweight*” (finanziare assunzioni che sarebbero avvenute comunque) e l'effetto “*creaming*” (premiare i disoccupati già maggiormente occupabili, tralasciando chi aveva reale bisogno di riqualificazione).

IL POLICY MIX DEL LAVORO IN ITALIA

- **Incentivi alle assunzioni**
~60-65% della spesa per politiche attive nel periodo 2013-2022
-> 50-55% nel triennio 2023-2026
- **Formazione e competenze**
~15-18% pre-pandemia -> 25-30% oggi (effetto combinato Gol + Fnc + Fondi)
- **Efficacia degli incentivi**
Alta sulle trasformazioni a tempo indeterminato, bassa sulla creazione netta di nuova occupazione (elevato *deadweight effect*)
- **Mismatch di competenze**
Le imprese segnalano carenze strutturali soprattutto in Stem, manifattura avanzata e transizione green
- **Impatto di genere**
Il 35% delle dimissioni volontarie femminili è legato alla carenza di servizi di cura, non al costo del lavoro
- **Prospettiva post Pnrr**
La crescita occupazionale strutturale dipende dall'aumento stabile degli investimenti in upskilling e reskilling.



• **Gli ultimi 3 anni (2022-2026):
il cambio di rotta**

Negli ultimi tre anni si è registrata una robusta inversione di tendenza, guidata in gran parte dalle risorse del Pnrr (Missione 5) e dall'introduzione del Fondo Nuove Competenze. L'obiettivo è riequilibrare la spesa, riducendo il peso percentuale degli incentivi per aumentare massicciamente gli investimenti in formazione (puntando a portarli verso il 30-40% del totale delle politiche attive). Due strumenti sono stati i pilastri di questa nuova fase.

- **Il Programma Garanzia Occupabilità Lavoratori** - Il suo ruolo è cruciale perché sposta il focus sulle competenze: la maggior parte dei percorsi previsti da Gol (Percorso 2 - Upskilling e Percorso 3 - Reskilling) vincola l'attivazione della persona a corsi di formazione di breve o lunga durata, colmando il divario di competenze digitali e verdi.

- **Il Fondo Nuove Competenze** - Nato durante la pandemia e poi rifinanziato e riformato, ha introdotto un concetto innovativo in Italia: lo Stato rimborsa il costo del lavoro (contributi e retribuzione) delle ore che i dipendenti dedicano alla formazione aziendale anziché alla produzione. Fnc agisce sui lavoratori occupati (per prevenire la disoccupazione tecnica), destinando centinaia di milioni di euro alla transizione digitale ed ecologica del capitale umano interno alle aziende, ma il suo impatto è stato esteso da Fnc 3 anche alla formazione per l'assunzione dei disoccupati.

Germania: la formazione come pilastro storico

La Germania ha da sempre un approccio "formativo-centrico".

• **Ultimi 10 anni**

La spesa per la formazione professionale e l'apprendistato ha storicamente rappresentato la quota maggioritaria (spesso intorno al 40-50% del budget Almp), mentre gli incentivi diretti alle assunzioni hanno avuto un peso molto più contenuto e strettamente mirato ai soggetti svantaggiati.

• **Ultimi 3 anni**

La composizione è rimasta stabile, ma si è intensificata l'attenzione verso il reskilling per la transizione verde e l'automazione industriale (Industria 4.0). L'Agenzia Federale per il Lavoro tedesca continua a investire massicciamente nell'aggiornamento continuo, mantenendo gli incentivi a quote minoritarie.

Francia: investimenti sulle competenze

La Francia spende in politiche attive molto più dell'Italia in termini assoluti e in percentuale sul Pil.

• **Ultimi 10 anni**

Negli scorsi anni la Francia aveva un mix più equilibrato tra contratti agevolati/incentivi e formazione.

• **Ultimi 3 anni**

Sotto le recenti amministrazioni (si veda il *Plan d'Investissement dans les Compétences*), c'è stato un netto sbilanciamento a favore della formazione, che oggi supera abbondantemente il 50% della spesa in politiche attive. Gli incentivi all'assunzione sono stati razionalizzati e trasformati prevalentemente in supporto all'apprendistato per i giovani.

Spagna: una traiettoria simile a quella italiana

La Spagna presenta un modello di partenza molto simile a quello italiano.

• **Ultimi 10 anni**

La Spagna dipendeva fortemente dalle *bonificaciones* (sconti contributivi per le assunzioni), che assorbivano oltre la metà della spesa, lasciando la formazione a quote più basse (20-25%).

• **Ultimi 3 anni**

Con i fondi europei e l'ultima grande riforma del lavoro del 2021/2022 (che ha fortemente limitato i contratti a termine), la Spagna sta riducendo i sussidi all'assunzione in favore della *Formación Profesional para el Empleo*. La percentuale di spesa in formazione è in forte crescita, mirando a raggiungere le medie europee.

Come è cambiato il mix italiano

Se sommiamo i miliardi del Programma Gol con quelli del Fondo Nuove Competenze (Fnc 1, 2 e 3) e consideriamo il ruolo attivo dei fondi interprofessionali, la torta delle politiche attive italiane nel periodo recente assume una forma meno sbilanciata rispetto al decennio precedente:

• **Incentivi alle assunzioni classici** | Scendono dal 60-65% storico a una stima più vicina al 50-55% del totale delle politiche attive. Restano la voce maggioritaria, ma perdono terreno.

• **Formazione (incluso Fnc)** | Fa un balzo in avanti significativo. Dal 15-18% pre-pandemico, grazie all'effetto combinato Gol + Fnc, la spesa stanziata ed

erogata per la formazione si attesta oggi in un range stimato tra il 35% e il 40%.

L'evoluzione del Fnc fino all'edizione 3 dimostra anche un tentativo di migliorare la qualità della spesa per la formazione aziendale:

- **Transizione mirata** | Mentre all'inizio Fnc finanziava quasi qualsiasi tipo di aggiornamento per evitare i licenziamenti (logica difensiva), Fnc 3 è fortemente vincolato alla transizione digitale ed ecologica.
- **Il ruolo della contrattazione** | Fnc obbliga le aziende a passare per un accordo sindacale preventivo. Questo dovrebbe spingere le parti sociali a progettare piani formativi realmente utili alle competenze del lavoratore, e non solo a usare il fondo come ammortizzatore sociale occulto.

Con la riforma del Fondo Nuove Competenze l'Italia dimostra di aver fatto un passo importante verso il modello europeo (spostando risorse dal mero "sconto sulle assunzioni" all'investimento sul capitale umano). Fnc agisce come una sorta di "ponte": usa la leva finanziaria degli incentivi (che piace molto alle imprese italiane) per forzare un risultato formativo (che storicamente le imprese faticano a finanziare di tasca propria).

Conclusioni e prospettive

L'inversione di tendenza del rapporto storicamente squilibrato tra incentivi e formazione mostra come negli ultimi tre anni l'Italia abbia provato ad affrontare il problema strutturale del mercato del lavoro italiano, ossia quello delle competenze, anche in ragione del crescente disallineamento tra la domanda e l'offerta di lavoro.

Si tratta di un percorso che non va rallentato, ma rafforzato e accelerato, anche attraverso il potenziamento dei servizi digitali di presa in carico e accompagnamento alle politiche attive. L'aumento dell'occupazione deve oggi riguardare sempre di più la capacità di incidere sulla forte componente degli inattivi, nella maggior parte dei casi persone non immediatamente occupabili in quanto prive di adeguate competenze e che pertanto vanno inserite in una strategia formativa in grado di contare su una rete di riferimento. Le analisi mostrano come gli incentivi da soli non determinino la creazione di nuova occupazione e l'esigenza delle imprese di competenze ben definite potrebbe rendere l'incentivo in un prossimo futuro anche meno determinante per la stabilizzazione, quanto meno per i profili più richiesti. Tuttavia, l'inversione di rotta di questi anni si è determinata soprattutto grazie alle risorse e alle misure collegate al Pnrr, ossia al programma Gol e al Fondo Nuove Competenze. La strategia per aumentare l'occupazione e ridurre il disallineamento tra domanda e offerta in Italia impone da un lato di non rallentare, anzi di rafforzare la capacità e la qualità della spesa per la formazione delle competenze (con i relativi percorsi e servizi di placement, sempre più digitalizzati), e dall'altro di prevedere un nuovo modello di politiche attive in grado di sostituire dal prossimo anno quanto previsto dal Pnrr. La nuova stagione della programmazione comunitaria in avvio dal 2028, destinata a seguire logiche molto diverse dal passato, costituisce il banco di prova perché questa inversione dalla rotta sbagliata avviata dal governo diventi strutturale e definitiva, allineando l'Italia finalmente alle nazioni in cui è il lavoro, ossia la qualità diffusa delle competenze, a determinare i risultati dell'economia e la competitività. **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).





26 miliardi di competenze perdute

*Il deficit di formazione degli adulti costa quanto una manovra finanziaria e rivela le fragilità strutturali del mercato del lavoro italiano: occupazione in crescita solo tra gli **over 50**, fuga dei giovani, divari di genere e territori e un sistema produttivo che investe in tecnologia senza avere le competenze per usarla.*

di Laura Reggiani

Ventisei miliardi di euro è il costo annuo della mancata formazione continua degli adulti in Italia.

L'equivalente di un'intera manovra di bilancio. Una cifra che non compare in nessun rendiconto pubblico, non figura in nessun bilancio aziendale, non emerge in nessun rapporto di sostenibilità. Eppure si accumula, ogni anno, con la puntualità di un debito che nessuno ha contratto formalmente ma che l'intera economia continua a pagare. È questo uno dei dati contenuti nel **Rapporto Formazione e Lavoro 2026** dell'Osservatorio Proxima, parte del gruppo **Enzima12**. L'intervallo di stima va da un minimo di 11 miliardi a un massimo di 33, con 26

miliardi come scenario centrale: una cifra pari all'1,2% del Pil italiano. La stima si basa sul divario di partecipazione alla formazione tra l'Italia e la media europea - quasi undici punti percentuali, circa 3,6 milioni di adulti in meno ogni anno - e lo traduce in mancata produttività del lavoro applicando i coefficienti della letteratura internazionale.

Il record di occupazione o stagnazione?

Il 2025 ha consegnato all'Italia il tasso di occupazione più alto dalla nascita delle serie storiche Istat: 62,5%

nella fascia 15-64 anni, oltre 24 milioni di occupati. Una narrazione comprensibilmente attraente. Ma il record, scomposto per classi d'età, racconta un'altra storia. Oltre l'80% dell'aumento occupazionale del 2024 è riconducibile agli over 50. Gli occupati con più di cinquant'anni hanno superato per la prima volta i 10 milioni - quasi il doppio rispetto al 2004. Nelle classi più giovani, si registra, invece, stagnazione o calo. Il meccanismo è noto: le riforme pensionistiche hanno alzato l'età effettiva di uscita dal mercato, trattenendo lavoratori maturi che in un altro regime sarebbero già andati in pensione. Il record di occupazione è, in larga misura, un effetto collaterale dell'invecchiamento demografico. Il problema è che quei lavoratori usciranno. Stime pubblicate nel Rapporto Formazione e Lavoro 2026 dell'Osservatorio Proxima, elaborate su dati **Istat**, indicano che entro i prossimi dieci anni il sistema produttivo italiano potrebbe perdere circa 4,3 milioni di addetti - il 18,3% della forza lavoro complessiva - per la sola uscita delle coorti mature. Non gradualmente ma in un'ondata concentrata nel tempo. Per ogni 100 giovani tra i 15 e i 19 anni, ci sono già oggi 152 persone tra i 60 e i 64 anni prossime all'uscita.

La geografia dell'esclusione

In un Paese che sta per perdere milioni di lavoratori esperti, ci si aspetterebbe un sistema in corsa per formare quelli che restano.

Invece, secondo i dati più recenti dell'*Adult Education Survey* di **Eurostat**, elaborati nel Rapporto di Osservatorio Proxima, la partecipazione degli adulti italiani alla formazione si ferma al 29%, contro una media UE del 39,5%. Questa distanza significa 3,6 milioni di adulti in meno ogni anno che non aggiornano le proprie competenze. Il deficit formativo italiano non è distribuito in modo casuale. La partecipazione degli adulti con basso titolo di studio si ferma al 10,3%, contro il 60,2% degli adulti altamente qualificati. Nella fascia 55-64 anni il tasso di partecipazione alla formazione si ferma al 7,3%: meno della metà rispetto ai 25-34enni che si attestano al 19,4%. In un Paese che invecchia e allunga l'età pensionabile, una quota crescente della forza lavoro attraversa la parte finale della carriera con competenze ferme, proprio mentre le tecnologie cambiano molto in fretta. Le disuguaglianze territoriali amplificano questo fenomeno. Nel 2023, la partecipazione alla formazione era del 12,9% al Nord, del 13,2% al Centro e solo dell'8,6% nel Mezzogiorno. Le regioni che avrebbero più bisogno di usare la formazione come leva di sviluppo sono le stesse in cui le condizioni per accedervi sono più deboli.

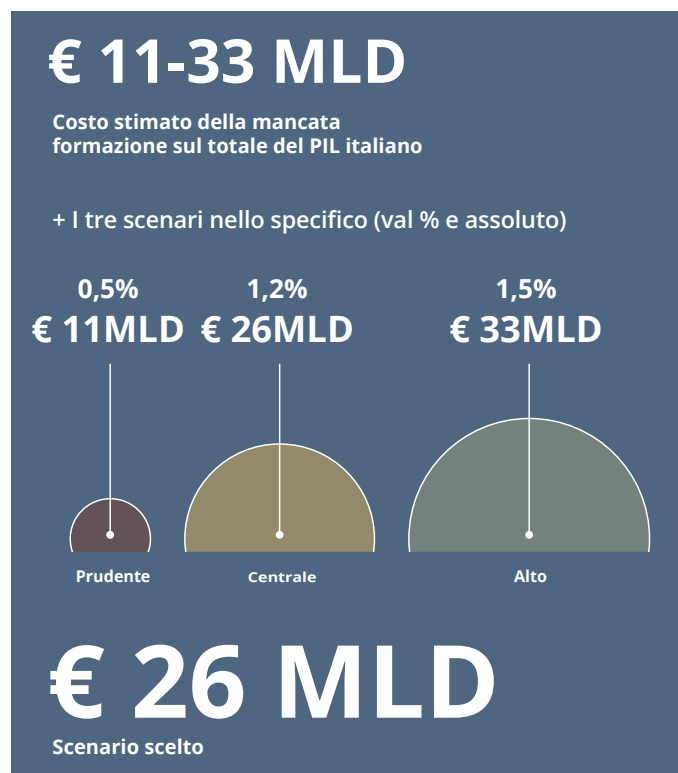
Un Paese impreparato

In due anni, la quota di imprese italiane con almeno dieci addetti che usa tecnologie di intelligenza artificiale è triplicata: dal 5% del 2023 al 16,4% del 2025.

Ma il dato che rivela la struttura del problema è un altro: la mancanza di competenze adeguate frena il 58,6% delle aziende, che hanno valutato investimenti in AI senza realizzarli. La tecnologia arriva. Le competenze per usarla, no. Tra i lavoratori di 22-25 anni, il tasso di ingresso in nuove occupazioni ad alta esposizione all'AI cala del 14% nell'era post-ChatGpt. L'AI erode i task formativi attraverso cui le nuove generazioni costruivano competenza sul campo. Un paradosso: proprio quando il mercato ha strutturalmente meno giovani da inserire, lo strumento che dovrebbe aumentare la produttività comprime lo spazio in cui quella produttività si impara.

Divari e squilibri strutturali

Dietro la media del record occupazionale, tre squilibri strutturali attendono risposta. Il primo è di genere. Nel 2025 il tasso di occupazione femminile nella



Il costo stimato della mancata formazione degli adulti in Italia

(fonte Osservatorio Proxima by Enzima12)

ATENA

società di consulenza e formazione

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

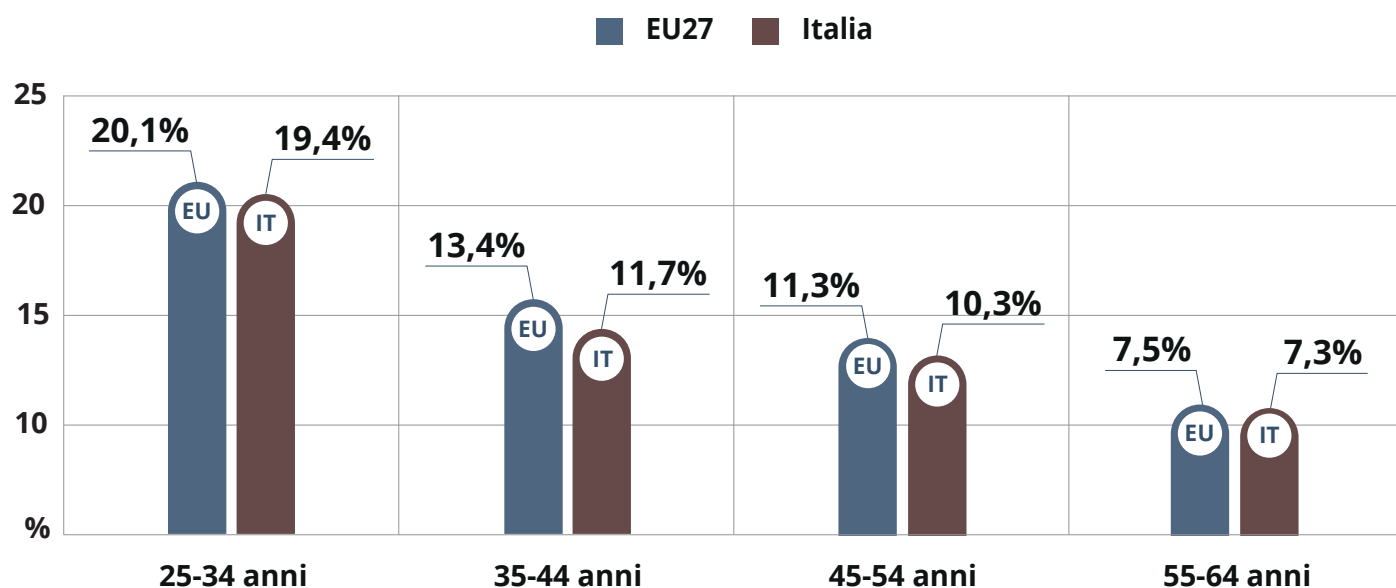
Tramite i Fondi
Interprofessionali
hai l'opportunità
di usufruire gratuitamente
di formazione,
sia in ambito sicurezza
che trasversale.

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





Gli adulti che hanno partecipato a corsi di formazione in Italia ed Europa
(fonte Osservatorio Proxima by Enzima12 su dati Eurostat)

fascia 20-64 anni si è fermato al 58%, contro una media europea del 71,4%. Il divario di 19,1 punti è il più alto dell'intera UE. L'**Inapp** stima in circa 1,3 milioni le donne inattive che sarebbero disponibili a lavorare a condizioni adeguate: una riserva di forza lavoro già formata che il sistema non riesce ad attivare. Il secondo è generazionale. L'Italia è ultima in Europa per occupazione nella fascia 20-29 anni: 47,6%, a 18 punti dalla media UE. Tra il 2011 e il 2024, circa 630mila giovani tra i 18 e i 34 anni hanno lasciato il Paese. Il **Cnel** stima il valore del capitale umano perduto in 159 miliardi di euro. Il terzo è territoriale. Il tasso di disoccupazione nel Mezzogiorno sfiora il 14%, quasi tre volte quello del Nord. Le migrazioni dei 25-34enni dal Sud sono aumentate del 10% tra il 2017-2019 e il 2022-2024. **Svimez** stima la perdita annua di capitale umano in circa 8 miliardi di euro: una cifra che non appare in nessun bilancio regionale, ma che è la più significativa di tutte.

Dalla diagnosi all'azione

Tre sono le direttrici di intervento individuate dall'Osservatorio Proxima.

La prima riguarda l'occupazione femminile: l'**Ocse** stima che colmare due terzi del divario di genere varrebbe all'Italia circa 0,4% di Pil annuo in più. Le misure necessarie sono note - asili nido, riforma della fiscalità sul secondo reddito, congedo di

paternità obbligatorio e non cedibile - ma nessuna è stata attuata con la coerenza e la scala necessarie. La seconda riguarda i giovani: gli **Its Academy** registrano un tasso di occupazione a un anno dall'84%, ma accolgono oggi solo 40mila studenti. Una filiera che funziona, ancora troppo piccola per fare la differenza. La terza riguarda il Mezzogiorno: la **Zes Unica** ha generato nel 2025 oltre 7,3 miliardi di investimenti e più di 17mila posti di lavoro, ma il suo potenziale si esprime solo con orizzonti pluriennali certi e una contrattazione di filiera territoriale che oggi è quasi assente nel Sud.

Il confronto europeo: manca il sistema

Come emerge dal Rapporto dell'Osservatorio Proxima, l'Italia non è l'unico Paese europeo in difficoltà. La Germania affronta stagnazione industriale e pressione demografica. La Francia segnala inefficienze nella spesa formativa.

Ma entrambe operano con un'architettura di sistema più densa, con un legame più stretto tra formazione e lavoro reale. Lo scarto che misura meglio la distanza non è la quantità di formazione erogata, ma il modo in cui si forma. Nel 2024, solo il 24,7% dei neodiplomati dei percorsi di formazione tecnica superiore - come gli **Its** - aveva svolto parte del percorso direttamente in azienda. La media UE era 65,2%, la Germania arrivava al 94,5%, la Francia all'82,4%. **F**



Nuove Linee Guida, nuove regole del gioco

*Un'analisi del nuovo **quadro regolatorio dei Fondi interprofessionali** tra maggiore **trasparenza, digitalizzazione e vigilanza:** opportunità, criticità e impatti su imprese, parti sociali e sistema della **formazione continua**.*

di Rossella Spada

Il presente commento propone una lettura mirata delle nuove Linee Guida in materia di attivazione, funzionamento e vigilanza dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, concentrando l'analisi sui profili del nuovo quadro regolatorio che incidono sulle imprese aderenti, sugli enti attuatori, sulle parti sociali e sugli operatori del sistema della formazione finanziata.

A oltre vent'anni dalla legge istitutiva dei Fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ne riconosce il ruolo strutturale nel sistema nazionale delle politiche formative e del lavoro. Una centralità maturata attraverso un modello fondato sul pluralismo delle rappresentanze datoriali e sindacali, sulla bilateralità e sull'autonomia delle Parti Sociali. L'articolo 118 della legge 23 dicembre 2000, n. 388, norma istitutiva dei Fondi, rappresenta il principale riferimento statale in materia di formazione continua. Alimentati dal contributo dello 0,30%, i Fondi operano non solo come strumenti di finanziamento, ma anche come leve di politica attiva del lavoro, a sostegno di occupabilità, produttività e competitività delle imprese. In questa prospettiva, la formazione finanziata consente la concreta fruizione del diritto individuale all'apprendimento permanente, in

coerenza con l'articolo 1 del decreto legislativo 16 gennaio 2013, n. 13, collocando la formazione continua al centro delle politiche del lavoro e delle trasformazioni dei sistemi produttivi. Ed è in tale contesto che le nuove Linee Guida segnano un passaggio rilevante per l'intero sistema della formazione finanziata. Il documento introduce una cornice regolatoria più strutturata, orientata alla trasparenza, alla digitalizzazione dei processi, alla misurazione dei risultati e al rafforzamento della vigilanza ministeriale. Al tempo stesso, pone questioni applicative che meritano attenzione, soprattutto in relazione all'autonomia dei Fondi, alla libertà di scelta delle imprese e alla sostenibilità dei nuovi adempimenti.

Libertà di adesione e mobilità

Tra i profili di maggiore impatto vi è la conferma della libertà di adesione.

L'adesione a un Fondo resta espressione della volontà libera e autonoma del datore di lavoro, che sceglie se aderire e a quale Fondo destinare il contributo. La previsione secondo cui l'adesione debba essere comunicata anche tramite Pec rafforza la natura volontaria e consapevole della scelta datoriale. Proprio sul tema della mobilità emerge uno dei profili più delicati. Le Linee Guida

prevedono l'impossibilità per l'impresa di attivare una nuova procedura di adesione o mobilità nei dodici mesi successivi. Tale previsione può essere letta come misura di stabilizzazione amministrativa, ma rischia di irrigidire un sistema che ha trovato nella tempestività della scelta imprenditoriale uno dei propri elementi qualificanti. Le aziende potranno scegliere ancora se avvalersi di un proprio Conto individuale e se alimentare il Conto collettivo. Il primo costituisce una modalità di restituzione diretta alle imprese aderenti; il secondo ha natura solidaristica e opera attraverso Avvisi e procedure selettive. In materia di portabilità, le Linee Guida prevedono il trasferimento al nuovo Fondo del 70% delle quote incassate nel triennio precedente, al netto delle somme già utilizzate o in fase di utilizzo per il finanziamento di propri piani formativi. La previsione tutela la libertà dell'impresa, ma pone un tema gestionale nel caso del Conto collettivo, dove le risorse confluiscono in una provvista comune. Occorre evitare che la mobilità produca effetti asimmetrici, consentendo all'impresa di beneficiare del modello solidaristico in entrata e di rivendicare una ricostruzione integralmente individuale della propria posizione in uscita.

Risorse integrative e Unità di Costo Standard

Interessante è, inoltre, la previsione che consente ai Fondi di operare in modo strutturale in raccordo con risorse integrative e complementari rispetto al contributo ordinario dello 0,30%.

A 16 anni dalle *"Linee Guida per la formazione nel 2010"* promosse dall'allora Ministro Sacconi, d'intesa con governo, regioni, province autonome e parti sociali, torna quindi centrale lo stimolo a integrare, coordinare e rendere complementari diverse fonti di finanziamento. Anche sotto questo profilo, il nuovo quadro regolatorio dovrà valorizzare la capacità dei Fondi di costruire sinergie istituzionali e operative, garantendo pari opportunità tra Fondi interprofessionali. Restano irrisolte, purtroppo, rispetto alla prima versione delle Linee Guida promossa nel mese di gennaio 2026, alcune questioni sulle Unità di Costo Standard. Il richiamo ai modelli nazionali e comunitari è condivisibile se inteso come riferimento a principi generali, metodologie di calcolo e requisiti di trasparenza, affidabilità e verificabilità. Sarebbe invece più problematico se interpretato come obbligo di utilizzare esclusivamente tabelle predeterminate, comprimendo l'autonomia tecnica dei Fondi e la possibilità di adottare costi unitari coerenti con la propria programmazione.

Una vigilanza fondata sui dati

Infine, il nuovo sistema informativo integrato di monitoraggio e vigilanza segna il passaggio verso una vigilanza fondata sui dati.

I Fondi dovranno alimentare flussi informativi continui e aggiornati, secondo modelli di interoperabilità automatizzata. A ciò si aggiunge il rafforzamento degli standard organizzativi e delle certificazioni richieste dal Ministero, tra cui Iso 9001, 37001, 27001, Pas 24000 e Uni/PdR 125. Tale innalzamento potrebbe indurre i Fondi a rafforzare, a loro volta, i requisiti richiesti ai soggetti che con essi operano. In conclusione, le Linee Guida delineano un sistema più esigente in termini di responsabilità, trasparenza, tracciabilità, procedure e misurazione. Per i Fondi, la sfida consisterà nell'adeguare documenti e procedure e a ripensare il proprio modello organizzativo, digitale e gestionale. Questo nuovo impianto potrà produrre effetti positivi se verrà attuato preservando l'autonomia statutaria, organizzativa e gestionale che costituisce il tratto qualificante dell'intero sistema, facendo attenzione che ciò non si traduca in una omologazione amministrativa dei Fondi. La tutela di questa autonomia è essenziale per garantire un sistema eterogeneo, capace di valorizzare il pluralismo delle rappresentanze che in questi anni ha favorito l'ampliamento della platea delle imprese aderenti e la diffusione di uno strumento di politica attiva orientato a sostenere competitività delle imprese e occupabilità dei lavoratori attraverso la formazione continua. **F**



Rossella Spada è direttore generale del Fondo Formazienda



Micro e piccole imprese al centro dell'azione di FondItalia

*Oltre 19,5 milioni per la formazione di quasi **7mila imprese**,
di cui l'**85% micro e piccole**: questi alcuni numeri
dell'**Avviso FEMI 2025.01** di **FondItalia**.*

di Francesca Cardinali*

Ammontano ad oltre 19,5 milioni di euro le risorse che FondItalia ha impegnato, nell'arco di 16 mesi, per finanziare la formazione dei lavoratori delle imprese aderenti al Fondo.

Dal 3 dicembre 2024 – data di apertura del primo Sportello dell'Avviso FEMI 2025.01 – all'approvazione dell'ottavo – in data 14 aprile 2026 – il Fondo, promosso da Ugl e Feder-Terziario, ha approvato progetti a beneficio di 6.768 imprese e 91.448 lavoratori su tutto il territorio italiano per un totale di 19.876 moduli formativi.

Nord, Sud e Isole e Centro

Il Nord guida per numero di imprese coinvolte: 3.529 (52%), per un totale di 49.558 lavoratori (54%). Seguono Sud e Isole, con 1.678 imprese (25%) e 21.487 lavoratori (23%) e Centro, con 1.561 imprese (23%), e 20.403 lavoratori (22%).

La distribuzione geografica della partecipazione riflette, almeno in parte, la struttura del tessuto produttivo del Paese e la maggiore concentrazione di imprese nelle regioni del Nord, area che si conferma il principale motore della domanda di

formazione continua. I dati evidenziano, comunque, una diffusione perlopiù omogenea delle attività formative sull'intero territorio nazionale, segnale di una crescente attenzione verso l'aggiornamento delle competenze e la formazione continua in tutti i principali contesti economici del Paese. La presenza significativa di imprese e lavoratori coinvolti anche nel Centro-Sud evidenzia l'efficacia dell'azione delle reti territoriali di **FondItalia** nel raggiungere realtà produttive eterogenee. In tale quadro, l'attività del Fondo è orientata a favorire la diffusione delle iniziative formative e a sostenere lo sviluppo del capitale umano su scala nazionale, in coerenza con gli obiettivi di policy definiti.

Micro e piccole imprese al centro dell'azione

Per quanto riguarda la dimensione delle imprese che hanno richiesto a FondItalia un contributo per attività di formazione, la rilevazione evidenzia come l'85% del totale (5.757 imprese) sia rappresentato da micro e piccole realtà, di cui le microimprese costituiscono la quota più consistente, pari al 45% (3.011).

Seguono le medie imprese con l'11% (759) e le grandi imprese con il 4% (252). Le micro e piccole imprese rappresentano tradizionalmente la fascia più complessa da coinvolgere nei percorsi di formazione continua: realtà spesso frammentate, caratterizzate da strutture organizzative contenute, con risorse umane e amministrative limitate e una minore propensione alla pianificazione formativa. In molti casi, la gestione quotidiana delle attività operative assorbe gran parte delle energie aziendali, rendendo più difficile dedicare tempo e investimenti allo sviluppo delle competenze del personale. A ciò si aggiungono, frequentemente, ridotta conoscenza degli strumenti di finanziamento disponibili e maggiori difficoltà nell'accesso a procedure amministrative complesse, elementi che possono ostacolare l'avvio di percorsi strutturati di aggiornamento e qualificazione professionale. Fin dalla sua costituzione, FondItalia, attraverso il lavoro delle proprie reti territoriali, ha deciso di intercettare queste criticità, rispondendo con strumenti operativi e procedure semplificate pensati per adattarsi alle specificità delle piccole realtà imprenditoriali. Un approccio che ha contribuito

al progressivo consolidamento del Fondo come interlocutore di riferimento per le imprese di questa dimensione.

Commercio, manifattura e costruzioni

Le imprese coinvolte nei Progetti presentati negli otto Sportelli dell'Avviso appartengono prevalentemente a tre settori: Commercio all'ingrosso e al dettaglio (1.484 imprese coinvolte), Manifatturiero (1.457) e Costruzioni (918).

Si tratta dei comparti nei quali si concentra la quota più significativa delle richieste di finanziamento per attività di formazione continua. Una presenza rilevante si registra anche nei Servizi di alloggio e ristorazione, con 509 imprese, nelle Attività amministrative e di supporto (435) e nelle Attività professionali, scientifiche e tecniche (365). Dati che evidenziano una domanda formativa diffusa non solo nei settori tradizionali, ma anche nei servizi avanzati e nelle attività di supporto al sistema produttivo. Più contenuto, ma comunque significativo, è inoltre il coinvolgimento di imprese appartenenti a comparti come Sanità e assistenza sociale (315 imprese), Trasporto e magazzinaggio (257) e Ict e servizi informatici (222), a conferma di un interesse trasversale verso percorsi di aggiornamento e qualificazione delle competenze.

I temi della formazione

I temi su cui si concentra la richiesta sono Salute e sicurezza sul lavoro, Sviluppo delle competenze trasversali, Gestione aziendale.

Dall'analisi emerge innanzitutto come la formazione finanziata continui ad avere una forte componente legata agli obblighi normativi e alla gestione della sicurezza, tema che si conferma centrale in tutte le aree del Paese. I 6.059 moduli dedicati a Salute e sicurezza sul lavoro evidenziano infatti come le imprese considerino la compliance normativa e la tutela dei lavoratori una priorità imprescindibile. Accanto a questa dimensione, però, si rafforza sempre più una domanda formativa orientata allo sviluppo organizzativo e delle competenze trasversali. L'elevato numero di moduli dedicati allo Sviluppo delle abilità personali (4.996 moduli) e alla Gestione

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



aziendale, nelle sue componenti legate a risorse umane, qualità ed amministrazione (2.940 moduli) segnala, infatti, una crescente attenzione delle imprese verso temi come organizzazione del lavoro, capacità relazionali, gestione dei processi e rafforzamento manageriale. Un elemento particolarmente significativo in un tessuto produttivo composto in larga parte da micro e piccole imprese, dove l'investimento sulle competenze trasversali può incidere direttamente sulla competitività aziendale. Interessante anche il dato relativo all'Informatica (1.568 moduli) e alla Conoscenza del contesto lavorativo (1.866 moduli), che conferma come la trasformazione digitale e l'aggiornamento professionale stiano assumendo un ruolo sempre più strutturale nei percorsi formativi finanziati. È importante sottolineare che i dati analizzati in questa fase non comprendono quelli relativi ai progetti finanziati mediante l'Asse FNC dell'Avviso, probabilmente in grado di spostare il gradimento verso contenuti legati alla transizione digitale ed ecologica. Dal punto di vista territoriale emergono, inoltre, orientamenti differenti. Il Centro mostra una

maggiore propensione verso la formazione legata allo sviluppo del capitale umano, delle competenze personali e organizzative, delineando un approccio più orientato alla crescita manageriale e trasversale. Il Nord, invece, evidenzia una formazione focalizzata sulla sicurezza, sulla specializzazione tecnica e sugli aspetti operativi, in linea con la forte presenza di comparti produttivi manifatturieri e industriali. Nel Sud e nelle Isole, accanto alla centralità della sicurezza sul lavoro, si registra una significativa attenzione verso abilità personali e gestione aziendale, segnale di una crescente domanda di rafforzamento organizzativo e professionale anche in questi territori. Nel complesso, i dati restituiscono l'immagine di una domanda formativa sempre più articolata: non più soltanto formazione obbligatoria, ma un insieme di interventi che accompagnano le imprese nei processi di crescita organizzativa, innovazione e sviluppo delle competenze. **F**

* **Francesca Cardinali** è responsabile dell'Area Formazione e dell'Area Ricerca e Comunicazione di **FondItalia**

UNA RISPOSTA CONCRETA

"I numeri emersi in esito a questi 16 mesi di attività confermano in modo chiaro la capacità del Fondo di rispondere in maniera concreta alle esigenze formative del sistema produttivo italiano" commenta il Presidente di **FondItalia** **Francesco Franco**.

"Oltre 19,5 milioni di euro impegnati, 6.768 imprese coinvolte e più di 91 mila lavoratori raggiunti rappresentano non solo un risultato quantitativo importante, ma soprattutto il segnale di una domanda crescente di formazione continua da parte delle imprese. La formazione deve essere un vero strumento di crescita e competitività, accessibile a tutte le imprese, in particolare alle micro e piccole realtà che costituiscono l'ossatura del tessuto produttivo italiano. Accompagnare le aziende nello sviluppo delle competenze significa contribuire non solo alla loro capacità di innovare, ma anche alla qualità del lavoro, alla sicurezza e alla tenuta del sistema economico nel suo complesso".

Proprio in ragione dell'elevato livello di partecipazione e dell'efficacia dimostrata dallo strumento, l'**Avviso FEMI 2025.01** è stato prorogato fino a tutto il 2026, con la previsione di ulteriori Sportelli fino al dodicesimo, la cui approvazione è attesa per il 19 novembre 2026.



Francesco Franco, presidente di **FondItalia**

La formazione come capitale del Paese

*Dal convegno di **Fondimpresa** un confronto strategico sul ruolo dei **Fondi Interprofessionali**, le nuove **Linee Guida del Ministero del Lavoro** e il valore della **formazione continua** come leva di sviluppo economico e occupazionale.*

di Barbara Pigoli

Lo scorso aprile, al Palazzo dei Congressi di Roma, Fondimpresa, Fondo promosso da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, ha organizzato il convegno “Fondimpresa e Fondo Nuove Competenze. L'economia della conoscenza e il valore capitale per il Paese” con la partecipazione di aziende, istituzioni e operatori del settore.

Attraverso i contributi di rappresentanti delle istituzioni e delle parti sociali, nonché di autorevoli esponenti del mondo del lavoro, dell'impresa e della società civile, l'evento ha offerto un'occasione di confronto sul valore della formazione quale risorsa primaria per coniugare competitività economica e coesione sociale. I Fondi interprofessionali, di cui **Fondimpresa** è di gran lunga il maggiore, stanno vivendo un radicale cambiamento, grazie alle nuove Linee Guida approvate dal **Ministero**

del Lavoro a inizio anno, che hanno ampliato il loro raggio di azione, collegando strutturalmente la formazione e le politiche attive del lavoro. “Voglio esprimere un sincero ringraziamento al Ministro e a tutto il Ministero del Lavoro per aver varato le nuove Linee Guida in materia di attivazione, funzionamento e vigilanza dei Fondi Interprofessionali” ha commentato **Aurelio Regina**, presidente Fondimpresa. “Questo provvedimento non è un mero atto burocratico, rappresenta un passaggio fondamentale per l'ampliamento del nostro perimetro di azione, poiché interviene con decisione per razionalizzare il sistema e regolare quelle distorsioni che troppo spesso, in passato, hanno minato la percezione di efficacia della formazione continua. La centralità che il decreto assegna alla trasparenza, alla governance e alla tracciabilità degli interventi non è solo una garanzia di



Alcuni momenti del convegno organizzato da Fondimpresa dedicato all'analisi del Fondo Nuove Competenze

correttezza amministrativa, ma è lo strumento attraverso cui creiamo finalmente una connessione organica e strutturale tra la formazione finanziata e le politiche attive del lavoro. Stiamo costruendo un quadro operativo dettagliato che mette al centro la qualità dei processi, permettendo ai Fondi di agire non come semplici erogatori di risorse a pioggia, ma come veri architetti dello sviluppo professionale, capaci di garantire che ogni euro investito produca un reale incremento delle competenze verificabile e certificato”.

La terza edizione del FNC

In apertura dell'evento **Marina Calderone**, Ministro del Lavoro, ha sottolineato i risultati raggiunti dalla terza edizione del **Fondo Nuove Competenze** e la piena valorizzazione dei Fondi Interprofessionali. *“Un ringraziamento speciale ai Fondi Interprofessionali, la cui funzione centrale per le politiche attive del lavoro è confermata dalle nuove Linee Guida. Grazie per aver creduto insieme a noi nelle riforme che abbiamo avviato: una partnership tra le imprese, gli enti formativi, i decisori istituzionali e il Ministero per rispondere alla richiesta di competenze che arriva dal mondo del lavoro”* ha commentato il Ministro. Il ruolo di Fondimpresa, quale protagonista delle politiche attive per il lavoro, si è rafforzato ancor più con le risorse messe a disposizione con il Fondo Nuove Competenze, destinato alla riqualificazione professionale. Nella terza edizione del FNC, relativa al 2026, Fondimpresa ha già approvato 5.135 richieste, per 20.978 nuovi corsi formativi, che coinvolgeranno 308.617 lavoratori, con 69 milioni di euro di spesa. Le priorità di imprese e lavoratori, verso cui Fondimpresa eroga la sua attività, sono chiare, perché oltre 10.000 corsi sono dedicati ai sistemi tecnologici e digitali, quasi 7.000 a welfare aziendale e benessere organizzativo e più di 4.000 alla sostenibilità ed all'ambiente. Le risorse sono suddivise in tre linee d'intervento: singole imprese, filiere, sistemi formativi; i corsi finanziati prevedono da un minimo di 30 a un massimo di 150 ore e possono riguardare anche i nuovi assunti. Per questo, Fondimpresa chiede che la prossima edizione del FNC sia incentrata sui pilastri della crescita del Sistema Paese, ovvero open innovation, intelligenza artificiale e sostenibilità, replicando il modello virtuoso che ha storicamente industrializzato l'Italia, con le grandi imprese nel ruolo di driver tecnologico e formativo, capaci di trainare l'intera filiera delle piccole realtà della propria catena di subfornitura, in una logica di supply chain integrata e competitiva.



Aurelio Regina, presidente Fondimpresa

Le risorse e il prelievo forzoso

Il presidente di Fondimpresa, Aurelio Regina, ha anche colto l'occasione per tornare con fermezza sulla necessità della restituzione del prelievo forzoso applicato ai Fondi Interprofessionali, una cifra imponente, di 120 milioni di euro l'anno, di cui 60 milioni sottratti annualmente alla sola Fondimpresa.

Per Regina, *“si tratta di risorse nate dai contributi privati delle aziende, versate con l'obiettivo esclusivo di formare i propri lavoratori, inizialmente prelevate con la giustificazione di finanziare la cassa integrazione in deroga durante fasi emergenziali, ma che, terminate le emergenze, continuano a confluire stabilmente nella fiscalità generale dello Stato senza mai essere restituite ai legittimi destinatari, che sono le imprese e i lavoratori. Questo, mentre proliferano nuovi bandi e finanziamenti paralleli realizzati da istituzioni pubbliche, con il paradosso di un sistema che cerca costantemente nuove fonti di finanziamento pubblico, mentre trattiene e distoglie risorse private già esistenti e già vincolate per legge alla medesima finalità”*. Per **Fulvio Bartolo**, vicepresidente di Fondimpresa, *“in un'epoca definita dall'economia della conoscenza, dobbiamo saper riconoscere che il sapere non è solo un asset aziendale, ma è il vero valore capitale per l'intero Paese. Vogliamo ribadire che la formazione crea futuro e che la conoscenza rappresenta la chiave di cittadinanza fondamentale per ogni persona”*. **F**



Idee di qualità, oltre la connessione

*Per una ridefinizione della qualità
nella management education nell'era della smaterializzazione.*

di Manuela Brusoni*

Negli ultimi due decenni, la digitalizzazione ha progressivamente trasformato i sistemi educativi, modificando in modo sostanziale le modalità di accesso, produzione e trasmissione della conoscenza.

Questo processo, definito come smaterializzazione, non si limita alla dimensione tecnologica, ma investe l'intera esperienza formativa, incidendo sulle pratiche didattiche, sulle relazioni educative e sui criteri di valutazione della qualità. Nel campo della management education, tali trasformazioni risultano particolarmente evidenti, in quanto i programmi formativi sono chiamati a rispondere simultaneamente a esigenze accademiche, basate su ricerche e robuste evidenze, e professionali, con impatto concreto sulle pratiche manageriali. In questo contesto, si riafferma, in modo non procrastinabile, la necessità di ridefinire i modelli interpretativi della qualità, superando approcci basati esclusivamente su in-

put e output per includere la dimensione esperienziale dell'apprendimento.

Smaterializzazione e trasformazione dell'esperienza formativa

La smaterializzazione si manifesta attraverso una progressiva sostituzione di elementi tradizionalmente centrali nell'esperienza educativa: la connessione digitale tende a rimpiazzare la relazione educativa, la disponibilità di contenuti – apparentemente senza confini – induce a fraintendere i processi di costruzione di conoscenza e competenza, le narrazioni istituzionali, a volte corporative, adombrano la verifica empirica dei risultati. Questo macro-fenomeno comporta una ridefinizione del concetto stesso di apprendimento, che rischia di essere ridotto a un processo di

esposizione a contenuti piuttosto che rappresentare un percorso di trasformazione cognitiva e professionale. La letteratura evidenzia come l'apprendimento significativo richieda interazione, riflessività e contestualizzazione.

Il ruolo dei sistemi di accreditamento

I sistemi di accreditamento rappresentano uno dei principali strumenti di interpretazione e osservazione della qualità nella management education.

Negli ultimi anni tali sistemi hanno conosciuto un'evoluzione significativa, orientandosi verso modelli maggiormente flessibili, mission-driven e basati sull'impatto. In particolare, al fine di rafforzare un approccio sistemico alla qualità, **Aacsb** ha rivisto nel 2026 i *Global Standards for Business Education*, **Efmd** ha aggiornato i propri *EQUIS Standards & Criteria*, rafforzando l'approccio sistemico alla qualità; **Asfor**, associazione che fin dal 1989 promuove un sistema di accreditamento precursore a livello europeo e rappresenta una connessione tra le tendenze internazionali e le eccellenze italiane, aggiorna periodicamente non solo i criteri, ma anche il processo di raccolta e verifica delle evidenze.

Le tendenze internazionali

Con riferimento alle tendenze internazionali, due aspetti peculiari meritano attenzione e si presentano come particolarmente indicativi dell'intreccio tra smaterializzazione e qualità dell'apprendimento: il tema dell'Assurance of Learning, trattato da Aacsb, e il tema dell'internazionalizzazione, focus peculiare di Equis.

Nel contesto della crescente digitalizzazione dei processi formativi, l'Assurance of Learning ha conosciuto una trasformazione significativa, passando da dispositivo prevalentemente orientato alla misurazione dei risultati a componente integrata di sistemi più ampi di gestione della qualità dell'apprendimento. Tale evoluzione riflette la necessità di evitare il rischio che la disponibilità di dati e la tracciabilità delle attività formative, ampiamente potenziate dalla digitalizzazione, si sovrappongano alla valutazione di processi di apprendimento effettivo. In particolare, la diffusione di ambienti digitali e piattaforme di learning analytics ha reso possibile una raccolta sempre più granulare di informazioni relative alla partecipazione, all'in-

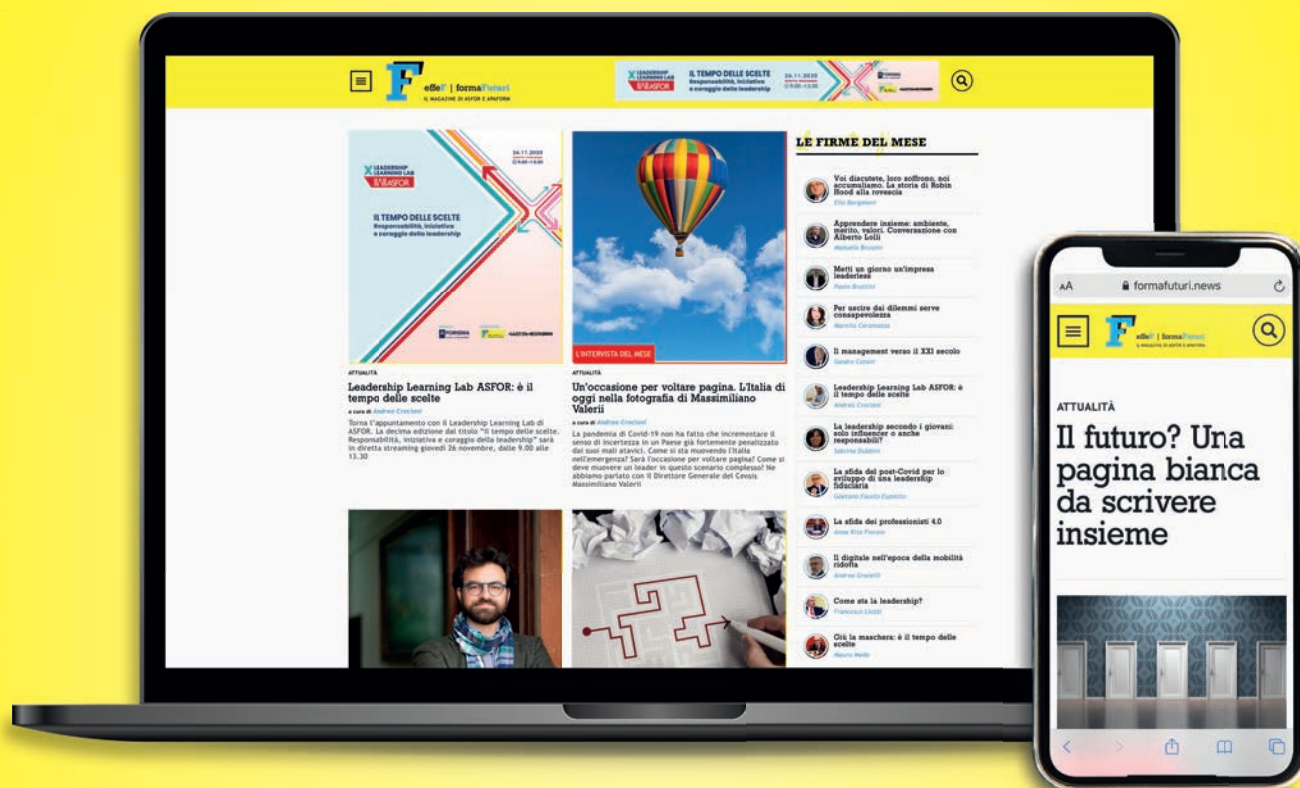
terazione e alla performance degli studenti. Tuttavia, la letteratura e gli sviluppi più recenti degli standard di accreditamento convergono nel sottolineare come tali dati, se non adeguatamente interpretati, possano generare una rappresentazione distorta dell'apprendimento, riducendolo a un insieme di indicatori di attività piuttosto che di trasformazione cognitiva e professionale. Nell'evoluzione più recente degli standard Aacsb, l'Assurance of Learning si configura sempre meno come un dispositivo di misurazione e sempre più come un sistema di interpretazione dell'apprendimento, capace di distinguere tra tracciabilità digitale e sviluppo effettivo di competenze, legando l'outcome di apprendimento non a performance e punteggi individuali ma a indicatori complessivi di summative assessment rispetto alle competenze chiave attese da ciascun programma.

Nel quadro dell'evoluzione degli standard Equis, la digitalizzazione ha inciso in modo particolarmente significativo sul capitolo relativo all'internazionalizzazione, contribuendo a una sua profonda riconfigurazione concettuale e operativa. Se in una prima fase l'internazionalizzazione era prevalentemente associata a indicatori di mobilità fisica - quali la presenza di studenti e faculty internazionali o la partecipazione a programmi di scambio - nei più recenti standard essa viene reinterpretata come dimensione sistemica, integrata nella missione, nel curriculum e nelle pratiche didattiche dell'istituzione. In tale prospettiva, il digitale assume il ruolo di abilitatore di nuove forme di internazionalizzazione, rendendo possibili modelli di internationalisation at home e pratiche di collaborazione accademica e professionale a distanza, quali i programmi di *Collaborative Online International Learning*, le attività didattiche congiunte e il coinvolgimento di stakeholder globali in tempo reale. Di conseguenza, gli standard Equis non attribuiscono valore alla dimensione digitale in quanto tale, bensì alla sua capacità di sostenere esperienze internazionali significative e coerenti. Ne deriva una distinzione implicita tra internazionalizzazione come esperienza effettiva e internazionalizzazione come rappresentazione formale. La semplice presenza di elementi internazionali - fisici o virtuali - non è considerata sufficiente, in assenza di una reale integrazione nei processi di apprendimento e di evidenze relative allo sviluppo di competenze interculturali. Tale evoluzione rafforza l'idea che l'internazionalizzazione non sia una dimensione aggiuntiva, ma una proprietà emergente di sistemi educativi capaci di integrare in modo coerente dimensioni locali e globali, fisiche e digitali.



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

« | **SISTEMI DI ACCREDITAMENTO** RAPPRESENTANO UNO DEI **PRINCIPALI STRUMENTI** DI **INTERPRETAZIONE** E **OSSERVAZIONE** DELLA QUALITÀ NELLA **MANAGEMENT EDUCATION**.
NEGLI ULTIMI ANNI TALI SISTEMI HANNO CONOSCIUTO UN' **EVOLUZIONE SIGNIFICATIVA**,
ORIENTANDOSI VERSO **MODELLI FLESSIBILI**,
MISSION-DRIVEN E BASATI SULL' **IMPATTO** »

Nel contesto dei sistemi di accreditamento, il modello Asfor presenta una specificità rilevante rispetto alle trasformazioni indotte dalla digitalizzazione dei processi formativi: introduce un forte ancoraggio alla dimensione applicativa e alla verificabilità degli outcome, contribuendo a contrastare implicitamente i rischi associati a una concezione meramente formale della qualità. In particolare, gli standard Asfor enfatizzano la necessità di una coerenza stringente tra obiettivi formativi, progettazione didattica e risultati occupazionali, richiedendo evidenze relative all'inserimento professionale dei partecipanti, alla loro progressione di carriera e al riconoscimento delle competenze acquisite da parte delle organizzazioni in cui operano. In tal modo, l'outcome formativo viene definito non solo in termini di apprendimento dichiarato o misurato all'interno del percorso, ma soprattutto in relazione alla sua effettiva traducibilità in pratica manageriale. Introducendo un criterio di "realità", l'approccio Asfor può essere interpretato come un dispositivo di "rematerializzazione" della qualità, capace di riportare al centro della valutazione l'effettivo impatto dell'esperienza formativa sulle traiettorie lavorative e sullo sviluppo delle competenze.

Un framework per la qualità nell'ibrido

La ricognizione proposta si colloca all'intersezione di diversi filoni teorici consolidati nella letteratura sull'apprendimento e sulla formazione manageriale, offrendo tuttavia una loro ricomposizione alla luce delle trasformazioni indotte dalla smaterializzazione, in quattro dimensioni fondanti:

- 1 | **Relazione:** qualità dell'interazione educativa e costruzione di comunità di apprendimento;
- 2 | **Autenticità:** coerenza tra obiettivi dichiarati e risultati effettivamente conseguiti;
- 3 | **Profondità:** sviluppo di competenze critiche e capacità di trasferimento nella pratica;
- 4 | **Consapevolezza dell'ibrido:** capacità di progettare e governare l'integrazione tra ambienti fisici e digitali.

Questo framework consente di valutare la qualità della formazione manageriale non solo in termini di risultati, ma anche di processi e significati.

In ambienti formativi sempre più digitalizzati, il rischio non è la perdita della connessione, bensì la riduzione della partecipazione a forme deboli di interazione, prive di reale coinvolgimento cognitivo e identitario. In questa prospettiva, la qualità dell'esperienza formativa dipende dalla capacità di progettare contesti che favoriscano una partecipazione autentica e situata. In un contesto caratterizzato da una crescente enfasi sulla narrazione istituzionale, il framework proposto richiama la necessità di ancorare la valutazione della qualità a evidenze empiriche e verificabili, in linea con i principi dell'assurance of learning promossi dagli accreditamenti internazionali. In ambienti caratterizzati da un accesso illimitato all'informazione, la sfida non è più l'acquisizione di contenuti, ma la loro rielaborazione critica e la loro integrazione in schemi interpretativi complessi. Ciò implica una progettazione didattica orientata non solo alla trasmissione, ma alla trasformazione della conoscenza.

Infine, il framework proposto sottolinea la necessità di una governance intenzionale dell'ibridazione, che eviti derive tecnocentriche e mantenga al centro la qualità dell'esperienza educativa. Nel loro insieme, queste prospettive convergono nel suggerire che la qualità nella management education non può essere ridotta a un insieme di indicatori quantitativi, ma deve essere intesa come proprietà emergente di sistemi complessi di interazione tra attori, pratiche e contesti. In questo quadro, i sistemi di accreditamento - in particolare nella loro evoluzione più recente - possono essere reinterpretati come approcci metodologici in grado di sostenere tale complessità, a condizione che vengano utilizzati non come strumenti di mera conformità, ma in modo riflessivo, come leve per l'apprendimento organizzativo e il miglioramento continuo. **F**

* **Manuela Brusoni** è presidente della Commissione di Accreditamento Asfor. Questo articolo è stato pubblicato in forma integrale sul numero di aprile-maggio della rivista **formaFuturi**.



Decidere nell'incertezza

*Perché nelle **aziende** si **decide male**
(soprattutto nei **momenti di incertezza**).*

di Gianluca Staglianò

Viviamo in un contesto caratterizzato da crescente incertezza. Le crisi geopolitiche, i cambiamenti economici, l'evoluzione tecnologica e la diffusione dell'intelligenza artificiale stanno trasformando rapidamente il modo in cui le organizzazioni operano.

Inoltre, sempre più lavoratori, specialmente dopo la pandemia di Covid, hanno cominciato a dare sempre più importanza al loro tempo e alla qualità della vita, quantomeno a ricercarla. Infatti, le persone vivono il contesto che ci circonda in maniera diversa e questo si riflette sul modo in cui affrontano la quotidianità professionale. Non a caso una delle principali questioni sollevate dalle persone riguarda l'incertezza, con ricadute dal punto di vista psicologico. Accade a volte che questo ultimo aspetto venga tralasciato, e inevita-

bilmente può, in molti casi, portare a difficoltà oggettive dal punto decisionale, a causa delle innumerevoli mansioni e attività, nonché obiettivi, che le persone devono onorare. Oltretutto, in molti casi, poco chiari.

Approcci divergenti

In questo scenario, alle aziende è richiesto sempre più spesso di prendere decisioni rapide, complesse e ad alto impatto.

Nelle organizzazioni piccole, medie o grandi che siano, le decisioni rappresentano il perno fondamentale su cui tutto ruota. Nei momenti in cui la situazione che circonda i diversi ecosistemi diventa ardua per una serie di fattori che non derivano per forza da situazioni geopolitiche, cambiamenti economici come detto all'inizio

di questo articolo, bensì da congetture o problemi interni, diventa cruciale il ruolo del management. In alcuni contesti aziendali mi è capitato di osservare situazioni in cui, di fronte allo stesso problema, i componenti del management hanno adottato approcci diversi e preso decisioni divergenti. Ad esempio, in un'organizzazione nella quale ho avuto il piacere di lavorare come formatore aziendale, mi è capitato di osservare due manager chiamati a gestire la stessa situazione: un collaboratore in difficoltà nel raggiungere gli obiettivi. Uno dei due ha scelto di intervenire subito, in modo diretto, aumentando il controllo. L'altro ha preferito aspettare, cercando di comprendere meglio le cause e lasciando maggiore autonomia. Stesse informazioni, stesso contesto. Due decisioni completamente diverse. La divergenza decisionale dei due manager ha portato a una situazione di stallo. Situazione che stava avendo con il tempo un effetto negativo sul resto del team, con conseguente calo di performance e allontanamento dal risultato finale. Infatti, proprio nei momenti in cui decidere diventa fondamentale, emergono con maggiore evidenza alcune criticità. In diversi contesti formativi sui tempi come leadership, lavoro in team e comportamento organizzativo, emerge con chiarezza come la decisione sia spesso l'aspetto più problematico. Molto spesso si tende a pensare che decisioni poco efficaci dipendano da una mancanza di dati o informazioni. Ma perché pensiamo quasi sempre solo ai dati e alle informazioni? Perché nella quasi totalità dei contesti la decisione è legata a un tema di performance? Probabilmente una delle risposte è nel grande bisogno che le aziende oggi hanno in materia di competenze tecniche. Le nuove tecnologie impongono la ricerca di figure sempre più specializzate, in grado a loro volta, proprio per le loro competenze, di prendere decisioni cruciali per il rispetto di obiettivi di performance. Infatti, ci troviamo ad affrontare anche un contesto generale in cui tante persone e lavoratori cominciano a soffrire la mancanza di tempo o la troppa pressione. Per questa ragione, nelle organizzazioni, il problema è spesso più profondo. A parità di contesto e informazioni, persone diverse possono prendere decisioni completamente diverse. Purtroppo, tralasciando spesso aspetti che aiuterebbero le persone a vivere l'azienda come un contesto più orientato all'armonia di gruppo e all'attenzione su fattori personali. La grande concentrazione su aspetti legati alla performance, un po' meno alla persona, specialmente in contesti molto sfidanti come quello che stiamo vivendo, può portare a una serie di effetti concreti nelle aziende. Infatti, negli ultimi anni è diventato fondamentale per le organizzazioni creare un ambiente sano e bello dove spendere molte ore della propria giornata. Questo per incentivare l'armonia

e stimolare il cervello per fare in modo che anche le decisioni da prendere ne risentano in positivo. Quando però ciò che ho elencato in precedenza viene a mancare si creano alcuni effetti concatenati tra loro e molto pericolosi per l'armonia delle organizzazioni e la qualità delle decisioni in tempi incerti.

Gli effetti pericolosi delle decisioni

Il primo effetto concreto potrebbe essere l'incoerenza nelle scelte, dovuta a come erroneamente prendiamo decisioni.

Nelle aziende succede che due manager devono valutare la stessa situazione, nello stesso contesto, con a disposizione le stesse informazioni. Quanto descritto sopra porta però a decisioni diverse. Pensiamo a un manager più severo e l'altro più permissivo. Un manager che interviene subito mentre l'altro rimanda. Infatti, oggi si lavora tanto anche sulla leadership ma meno sulla qualità delle decisioni, che genera altro effetto critico ovvero quello di definire le priorità. Un tema fondamentale, perché dipende da come prendiamo decisioni, da come le persone vivono le organizzazioni. Da quello che viene percepito ogni giorno, quando si varca la soglia del sistema in cui ci troviamo a operare e a prestare le nostre capacità e competenze a un sistema più complesso. Le priorità, infatti, hanno anche un ruolo fondamentale nella definizione degli obiettivi aziendali, spesso orientati alle performance e poco aperti a un discorso più grande come quello del benessere dell'organizzazione.

Priorità ed obiettivi

Molte realtà hanno gruppi che lavorano su attività percepite come urgenti, ma non realmente prioritarie. Il risultato? Molto lavoro svolto e poco allineamento rispetto agli obiettivi reali.

È vero, infatti, che decisioni prese nel modo giusto, aiutano a definire le priorità che aiutano a costruire e definire obiettivi stimolanti. Questi ultimi creano armonia nelle persone, quando sono ben definiti e chiari, specialmente nella definizione dei ruoli e delle mansioni e di chi deve prendere decisioni, evitando l'effetto percepito dell'ingiustizia all'interno del team. In molti corsi di formazione ho avuto un tema presente da sviluppare, ovvero quello della creazione degli obiettivi. Oppure il miglioramento e quindi la definizione di obiettivi già presenti e poco chiari. Spesso ho notato obiettivi con lacune dal punto di vista temporale, obiettivi senza la spe-



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

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



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

« IN UN **CONTESTO ORGANIZZATIVO** SEMPRE PIÙ **COMPLESSO**,
SEGNATO DA **PRESSIONE, CAMBIAMENTO E AMBIGUITÀ**,
LA **QUALITÀ DELLE DECISIONI** DIVENTA IL VERO **FATTORE CRITICO**:
NON SOLO PER LE **PERFORMANCE**, MA PER IL **BENESSERE DELLE PERSONE**,
LA **CHIAREZZA DELLE PRIORITÀ** E LA **SOLIDITÀ DELLE RELAZIONI NEI TEAM** »

cifica di persone e mansioni, obiettivi troppo generali, oppure obiettivi solo, e ripeto solo, numerici. La perdita di orientamento rispetto a questo ultimo punto ha portato inevitabilmente a blocchi importanti, con il rischio di indebolire le organizzazioni soltanto per un rallentamento dei processi decisionali.

Decisioni e performance

Avviandoci verso la conclusione, è chiaro come con il tempo, queste dinamiche incidano non solo sui risultati, ma anche sul clima organizzativo e sul livello di fiducia all'interno dei gruppi di lavoro.

Migliorare il modo in cui prendiamo le decisioni e le performance di un team, non è solo una questione di competenze. Molto spesso il punto è la qualità delle relazioni. In diverse esperienze aziendali ho osservato che quando le relazioni all'interno di un team non funzionano, la comunicazione diventa meno chiara, aumentano le incomprensioni e le tensioni, le decisioni rallentano e

di conseguenza calano anche le performance. Al contrario, quando si lavora sulle relazioni il confronto diventa più efficace, le persone si assumono più responsabilità e le decisioni diventano più rapide e condivise. Per queste ragioni decidere bene fa sì che le performance migliorino e con esse processi e obiettivi. Questo porta a un miglioramento delle relazioni tra le persone che fanno parte di un ecosistema e di un team. Non si tratta solo di migliorare la leadership o di avere più informazioni a disposizione. Per non incappare in decisioni prese nel modo sbagliato dobbiamo scavare e riconoscere il modo in cui le persone pensano, interpretano le situazioni e prendono decisioni a loro volta. Bias cognitivi, esperienze pregresse, contesto e pressione influenzano profondamente il processo decisionale, spesso senza che ce ne rendiamo conto. In un contesto sempre più complesso e incerto, lavorare sulla qualità delle decisioni diventa un elemento centrale per le organizzazioni. Non basta decidere velocemente. È necessario imparare a decidere meglio. 

Chi è Gianluca Staglianò

Formatore aziendale e amministratore della società **GLM Security**, **Gianluca Staglianò** è laureato presso l'Università Liuc di Castellanza, in Economia Aziendale e Direzione di Impresa. Ha iniziato la sua carriera professionale nel 2013 nel mondo HR, in una società di Head Hunting. Nel 2015 ha interrotto questa esperienza per lavorare in proprio e continuare la storia familiare nel mondo della sicurezza. Nel 2020 ha ottenuto l'abilitazione al ruolo di coach - docente formatore e ha iniziato a operare presso alcune realtà aziendali. Nel 2022 ha pubblicato il libro *"Riprogrammare i dipendenti"*. È specializzato su temi di leadership, decisioni e dinamiche di comportamento organizzativo ed è fondatore del progetto *"Pensa e Agisci"*, uno spazio di riflessione e formazione dedicato ai processi decisionali, a dinamiche tra leader e collaboratori e a come il linguaggio e i comportamenti influenzano le scelte nelle organizzazioni.





Formazione continua, la spinta che cambia la carriera

*Investire sulle **competenze** costa in media **1.350 euro**.*

*E quando il budget pesa, la flessibilità dei pagamenti diventa cruciale:
un italiano su quattro ha già usato il **Buy Now Pay Later**
per seguire un corso e quasi la metà lo avrebbe fatto, se disponibile.*

di Cleopatra Gatti

Aggiornare le competenze rappresenta una tappa obbligata per chi vuole mantenere o migliorare la propria posizione nel mercato del lavoro. Lo confermano i dati di *HeyLight Focus On - Formazione*, l'osservatorio promosso dalla

piattaforma **Buy Now Pay Later** di **Compass Banca** e dedicato all'apprendimento continuo. Otto italiani su dieci sono convinti che investire nella formazione, anche dopo l'ingresso nel mondo del lavoro, abbia effetti concreti, tanto sul piano retributivo quanto sulla soddisfa-

zione personale. Si tratta però di un impegno economico non irrilevante: per un corso scelto individualmente la spesa media si attesta intorno ai 1.350 euro, cifra che aumenta quando l'investimento riguarda figli o altri familiari e che supera spesso i 1.530 euro nei percorsi internazionali o nei viaggi studio. In questo scenario, gli strumenti di pagamento dilazionato stanno assumendo un ruolo strategico. Quasi sette italiani su dieci ritengono utile il Buy Now Pay Later per sostenere i costi della formazione e uno su quattro lo ha già utilizzato per frequentare un corso. La possibilità di diluire la spesa, insomma, si sta rivelando un fattore che può incidere sulla fruibilità dell'offerta formativa.

Una necessità che attraversa le generazioni

La formazione continua non riguarda più soltanto chi è alle prime armi. Il 76% degli italiani ritiene che scuola dell'obbligo e università non forniscano una preparazione sufficiente ad affrontare un mercato del lavoro in continua evoluzione.

Il 70% assegna alla formazione un valore di crescita personale e di riscatto, segno che l'apprendimento permanente è percepito come una leva di mobilità sociale. Non sorprende, quindi, che in due famiglie su tre sia presente almeno una persona impegnata in un percorso formativo, intenzionata a iniziarne uno o coinvolta nel sostegno economico a un figlio o a un parente. Negli ultimi dodici mesi, il 22% degli intervistati - soprattutto millennial e lavoratori autonomi - ha frequentato o sta frequentando un corso a pagamento, mentre un italiano su tre, prevalentemente appartenente alla generazione X e tra i lavoratori dipendenti, si dichiara pronto a iscriversi nei prossimi dodici mesi. Quasi il 40% ha già sostenuto la formazione di un familiare, segno che la formazione è sempre più percepita come un investimento condiviso e non solo individuale.

Che cosa cercano gli italiani

Quando si sceglie un percorso formativo, prevalgono due esigenze: flessibilità e spendibili-

tà delle competenze. La possibilità di seguire le lezioni da remoto è indicata come elemento decisivo dal 39% degli intervistati, mentre la certificazione finale rappresenta un requisito importante per il 37%. Lo stesso peso viene attribuito alla spendibilità delle competenze acquisite all'interno del mercato del lavoro, un aspetto che rimanda alla domanda crescente di percorsi orientati alla pratica e immediatamente applicabili. Le modalità online e ibride risultano le preferite, probabilmente per la loro capacità di conciliarsi con tempi di vita e lavoro spesso compressi. La durata ha un peso rilevante: il 66% preferisce corsi brevi, entro i tre mesi, ma oltre un terzo è pronto a impegnarsi in percorsi più strutturati, dai sei mesi in su. Sul piano dei contenuti, guidano le lingue straniere e l'area informatica - dalla programmazione all'intelligenza artificiale - seguite da marketing, comunicazione, discipline umanistiche e percorsi di business administration. Un mix che conferma il bisogno di competenze digitali e linguistiche, senza rinunciare a profili ibridi e trasversali.

Budget, accessibilità e Buy Now Pay Later

Se il pagamento in un'unica soluzione resta la scelta prevalente, la dilazione inizia a radicarsi: il 25% degli italiani l'ha già utilizzata per la propria formazione e il 33% lo ha fatto per sostenere i costi di un corso destinato a un familiare.

La tendenza indica il potenziale del Buy Now Pay Later come strumento in grado non solo di facilitare l'accesso, ma anche di ampliare la qualità delle scelte. Quasi la metà di chi è già coinvolto in un percorso formativo dichiara che ricorrerebbe al Bnpl per sostenerne i costi. E quattro italiani su dieci affermano che, potendo contare su una modalità di pagamento rateale, aumenterebbero il budget destinato alla formazione. Le percentuali crescono tra chi ha già frequentato un corso, tra chi sostiene la formazione di un familiare e tra chi è intenzionato a iniziare: la flessibilità dei pagamenti, insomma, non si limita ad abbassare la soglia di accesso ma spinge verso percorsi più ambiziosi e di maggiore qualità. **F**



Il lavoro reale oltre gli slogan

*L'ultimo rapporto del **Cnel** restituisce un **mercato del lavoro** più **stabile** e **regolato** di quanto racconti il dibattito pubblico, ma segnala nodi strutturali su **salari**, **competenze** e **governance dei dati**.*

di Laura Reggiani

Il mercato del lavoro italiano appare oggi meno fragile e più strutturato di quanto una parte del dibattito politico e mediatico continui a sostenere.

È questa la tesi di fondo che attraversa il XXVII Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva approvato dal **Cnel**, un documento che ambisce a rimettere al centro dell'analisi pubblica i

dati, riducendo la distanza tra narrazione e realtà empirica. Il Rapporto non si limita a fotografare l'andamento dell'occupazione, ma propone una lettura sistemica delle trasformazioni in atto: qualità dei rapporti di lavoro, funzionamento della contrattazione collettiva, dinamiche salariali, fabbisogni professionali e criticità informative che ancora ostacolano politiche basate su evidenze condivise.



Occupazione: crescita moderata, ma composizione solida

Nel quarto trimestre del 2025 gli occupati raggiungono 24,1 milioni, con un incremento dello 0,4% rispetto all'anno precedente.

Il dato, di per sé contenuto, assume rilievo se letto nella sua composizione interna: crescono i dipendenti a tempo indeterminato (+1%) e gli indipendenti (+3%), mentre cala in modo significativo il lavoro a termine (-8,6%). Il Rapporto parla esplicitamente di una occupazione *“sempre più stabile”*, segnalando una transizione strutturale che riduce la componente temporanea. È un elemento che smentisce l'idea di un mercato del lavoro fondato prevalentemente su rapporti fragili e intermittenti e che apre interrogativi sulle reali priorità delle politiche di riforma.

Contrattazione collettiva: un pilastro sottovalutato

Uno dei contributi più rilevanti del Rapporto riguarda la contrattazione collettiva na-

zionale. I dati mostrano una copertura del 99,7% dei lavoratori dipendenti del settore privato, un valore prossimo all'universalità, nonostante l'assenza di una legge sull'efficacia generale dei contratti. Il sistema appare fortemente concentrato: 28 contratti collettivi coprono oltre l'80% dei lavoratori, mentre i contratti con applicazione signifi-



Renato Brunetta, presidente del Cnel

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



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**

cativa sono meno di 100. Al contrario, oltre il 70% dei contratti depositati riguarda una platea marginale, inferiore allo 0,5% dei dipendenti. Ne deriva una conclusione netta: la frammentazione contrattuale è in larga parte formale, non sostanziale. Un dato che ridimensiona radicalmente l'uso politico del tema del dumping contrattuale come fenomeno sistemico.

Salari e inflazione: il recupero è incompleto

Nel 2025 i rinnovi contrattuali hanno coinvolto più di quattro milioni di lavoratori.

Le retribuzioni contrattuali nel settore privato non agricolo crescono del 3,2%, superando l'inflazione di circa 1,5 punti percentuali. Tuttavia, il Rapporto evidenzia come il recupero del potere d'acquisto resti parziale: a fine 2025 le retribuzioni reali sono ancora inferiori del 7,7% rispetto ai livelli del 2021. Le differenze settoriali sono marcate e penalizzano in particolare i servizi, dove i rinnovi tardivi e la minore diffusione di clausole di salvaguardia hanno amplificato le perdite. La contrattazione collettiva, sottolinea il Rapporto, resta il principale strumento di redistribuzione salariale, ma necessita di meccanismi più efficaci di protezione ex post contro shock inflazionistici.

Demografia, competenze e mismatch

Lo sguardo del Cnel si estende al medio periodo. Le stime sui fabbisogni occupazionali indicano fino a 3,7 milioni di ingressi nel mercato del lavoro entro il 2029, ma oltre l'80% sarà destinato a sostituire lavoratori in uscita. La domanda di lavoro si concentrerà su profili tecnico-professionali e ad alta qualificazione, mentre continuerà a ridursi quella di lavoratori a bassa scolarizzazione. Il mismatch tra competenze offerte e richieste resta uno dei principali vincoli strutturali, aggravato dalla riduzione demografica della popolazione in età attiva prevista nei prossimi decenni.

Donne, giovani e divari territoriali

Il tasso di occupazione femminile sale al 53,8%, con una crescita significativa tra le donne over 50.

Restano però elevati i livelli di inattività, legati soprattutto ai carichi di cura. Sul fronte generazionale, l'occupazione dei giovani tra 15 e 34 anni cala, riflettendo il prolungamento dei percorsi formativi ma anche difficoltà di transizione. Persistono infine forti divari territoriali: nel Mezzogiorno il tasso di occupazione resta di quasi 20 punti inferiore rispetto al Nord.

I dati come infrastruttura pubblica

Nelle valutazioni istituzionali che accompagnano il Rapporto emerge con forza un messaggio politico: senza una base dati condivisa, misurabile e interoperabile, le politiche del lavoro restano parziali e spesso inefficaci. La frammentazione delle fonti informative – tra statistica ufficiale, archivi amministrativi e banche dati contrattuali – limita la capacità di valutare l'impatto reale delle scelte pubbliche. Il lavoro svolto sull'Archivio nazionale dei contratti collettivi viene indicato come un passaggio strategico per garantire trasparenza, comparabilità e accountability del sistema di relazioni industriali.

Oltre la contingenza

Il XXVII Rapporto Cnel consegna alla politica un messaggio chiaro: il mercato del lavoro italiano non è privo di problemi, ma è più ordinato, regolato e resiliente di quanto suggeriscano molte rappresentazioni semplificate.

Le vere sfide non stanno nella demolizione della contrattazione collettiva, bensì nel suo rafforzamento, nell'investimento sulle competenze e nella costruzione di una governance dei dati all'altezza delle trasformazioni in corso. R

La personalizzazione e il nuovo lavoro flessibile

*Non esiste un modello di **flessibilità universale**,
valido per ogni **azienda** e per ogni **territorio**.*

*La **personalizzazione** è il punto di partenza imprescindibile
per ragionare concretamente di **welfare aziendale** e di **smart working**.*

di Laura Ferrari

Ogni lavoratore porta con sé esigenze uniche, legate alla vita familiare e personale. Al contempo, le aziende hanno esigenze soggettive legate alla produttività, al tipo di attività, ma anche al territorio in cui sono collocate.

Quando un'azienda riesce a costruire condizioni di lavoro su misura, il risultato non è solo un maggiore benessere per lavoratori e per l'azienda stessa, è un incremento reale di motivazione, responsabilizzazione e impegno verso gli obiettivi aziendali. Il Covid-19 ha rappresentato un acceleratore di consapevolezza, costringendo molte organizzazioni a mettersi in discussione, a ripensare i propri modelli organizzativi, a fare i conti con limiti e potenzialità, oltre che con resistenze culturali che fino ad allora erano rimaste sottotraccia.

Smart working e la diffusione pandemica

Lo smart working non è nato con la pandemia ma è stato introdotto con la Legge n. 81 del 2017 rubricato "Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato".

Quando il Covid ha travolto le aziende nel 2020, si è iniziato ad utilizzare, spesso in modo improvvisato e forzato, uno strumento che già esisteva, ma era guardato con diffidenza e sottoutilizzato. Erano molte le aziende che fino a quel momento non avevano investito nella cultura dell'auto-organizzazione del lavoro da parte dei dipendenti e non avevano fatto adeguati investimenti tecnologici e organizzativi, trovandosi quindi impreparate. I lavoratori, abituati a un modello

di organizzazione eterodiretto, si sono ritrovati a loro volta a gestire una modalità di lavoro radicalmente diversa, senza gli strumenti cognitivi e organizzativi per farlo al meglio. La pandemia ha però anche dimostrato concretamente i punti di forza di questo modello: la riduzione dei costi operativi per le aziende, l'abbattimento delle spese di trasporto per i lavoratori, l'accesso a un bacino di talenti più ampio e, secondo numerosi studi, un incremento della produttività.

L'impatto umano: il caso di Bergamo

Chi viene dai territori che più duramente hanno pagato il prezzo umano della pandemia, come la provincia di Bergamo, sa che il Covid non è stato solo un trauma sanitario.

È stato uno spartiacque culturale e sociologico. In una comunità storicamente caratterizzata da un'etica del lavoro intensa, quasi totalizzante, la pandemia ha innescato una profonda riflessione collettiva che è anche diventata oggetto dell'indagine sociologica condotta da **L'Eco di Bergamo**, uno dei principali quotidiani bergamaschi, con l'**Università degli Studi di Bergamo**: progetto "*Missione Bergamo*". Questa ricerca ha esaminato i mutamenti nei valori, nel lavoro e negli spazi di vita dei cittadini dopo l'emergenza, evidenziando una ridefinizione della centralità del lavoro e una nuova ricerca di equilibrio. Persone che avevano sempre anteposto il lavoro a tutto il resto hanno ridefinito le proprie priorità. Il tema della conciliazione vita-lavoro, che per molti era sempre rimasto sullo sfondo, è diventato centrale, non solo per i lavoratori, ma anche per le aziende. La precarietà e la paura portano a rivedere

le priorità. Non si tratta, a parere di chi scrive, di una deriva individualista, ma di una maturazione culturale che il mondo del lavoro ha il dovere di saper leggere, analizzare e accompagnare. Tale scenario, con intensità diverse, ha interessato tutta Italia e ha portato, tra le conseguenze, ad un altro noto fenomeno che è stato da molti analizzato, quello delle dimissioni di massa, che ha avuto origine da motivazioni simili.

Flessibilità: aspetti positivi e negativi

Uno degli effetti della pandemia è stato il rallentamento dello spopolamento delle cosiddette aree periferiche.

Per anni, molte persone avevano dovuto spostarsi verso i grandi centri urbani per mantenere posizioni lavorative qualificate. La flessibilità, quando gestita bene, ha dimostrato di poter invertire questa tendenza. Grazie alla tecnologia e al lavoro da remoto, alcune grandi aziende hanno potuto mantenere i propri collaboratori nei territori di origine, consentendo loro di continuare a contribuire professionalmente senza rinunciare al radicamento locale. Questa è un esempio di flessibilità positiva, uno strumento di coesione territoriale, oltre che di benessere individuale, che ha aiutato a rallentare lo spopolamento di alcuni piccoli centri urbani. La digitalizzazione accelerata dalla pandemia è stata il motore positivo di questo cambiamento di approccio. L'adozione di strumenti di collaborazione remota, di piattaforme di comunicazione e di infrastrutture cloud ha migliorato i processi aziendali e aperto spazi di innovazione che prima sembravano appannaggio esclusivo delle grandi realtà metropolitane e delle grandi realtà aziendali. La flessibilità può portare con sé anche criticità, da attenzionare e gestire. Può infatti diventare negativa quando il lavoratore subisce un modello organizzativo che non gli consente di esercitare correttamente il diritto alla disconnessione, non necessariamente perché l'azienda lo richieda, ma perché non è mai stata costruita quella consapevolezza di fondo che permette di auto-organizzarsi in modo efficace. Lavorare in smart working è diverso dal lavorare in modo eterodiretto. Richiede competenze diverse, che si costruiscono con il tempo e non si possono improvvisare, come una diversa relazione con il tempo e con lo spazio, una maggiore capacità di definire confini. A questi rischi individuali se ne aggiungono altri di natura organizzativa. La mancanza di interazioni fisiche può generare isolamento, erodere la cultura aziendale e rendere più difficile quella collaborazione che nasce

spontaneamente negli spazi condivisi. Non tutti i lavoratori, inoltre, dispongono degli stessi strumenti tecnologici o delle stesse condizioni domestiche; ignorare queste disparità significa trasformare la flessibilità da opportunità in potenziale fonte di nuove disuguaglianze.

Rendere sostenibile la flessibilità

Perché la flessibilità funzioni davvero, le aziende devono essere disposte a investire, ove il tipo di attività lo permetta, non solo in tecnologia, pur necessaria, ma principalmente in cultura organizzativa, formazione e benessere delle persone.

Investire nella formazione significa preparare i lavoratori non solo all'uso degli strumenti digitali, ma anche alle competenze relazionali e di auto-gestione che il lavoro flessibile richiede. Investire nella cultura aziendale significa non dare per scontato che il senso di appartenenza si mantenga da solo in un ambiente distribuito. Occorre progettare, ad esempio, prevedendo momenti di incontro, rituali condivisi, spazi di socializzazione. Importante è inoltre un riassetto organizzativo legato agli obiettivi. Investire nel benessere e nella salute mentale dei lavoratori è una condizione per la retention dei talenti e per la sostenibilità di lungo periodo dell'organizzazione. Il burnout da iperconnessione è una realtà documentata e prevenirlo richiede politiche attive concrete.

Welfare aziendale sempre più in crescita nelle Pmi

Comprendere i bisogni delle persone è il primo passo; dotarsi degli strumenti giusti per rispondervi è il secondo. Smart working e flessibilità sono un "di cui" organizzativo che rientra nel più ampio sistema del welfare aziendale.

Analizziamo insieme alcuni dati recenti, contestualizzati nel mercato del lavoro di oggi, fortemente condizionati dal complesso sistema socioeconomico che a sua volta risente delle crisi internazionali, le quali inevitabilmente impattano sul potere d'acquisto delle persone. Il welfare aziendale si consolida come leva strategica di competitività per le piccole e medie imprese italiane. Secondo il 62,8% dei Consulenti del Lavoro, tra il 2023 e il 2025 è aumentato il numero delle Pmi che ha adottato o ampliato strumenti di welfare. Sono alcune delle evidenze che emergono dal terzo rapporto della **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro**, realizzato in collaborazione con **Pluxee**, sulla diffusione

del welfare aziendale tra le Pmi italiane, dal titolo *“Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle Pmi”*. Le indagini svolte negli ultimi tre anni restituiscono una fotografia in tempo reale dei cambiamenti in atto nell’approccio delle Pmi nei confronti del welfare aziendale, dell’evoluzione culturale, ma anche del contesto storico in cui si collocano le scelte imprenditoriali. Il welfare aziendale ha assunto sempre di più un ruolo di controbilanciamento all’erosione del potere di acquisto dei lavoratori, diventando una dimensione rilevante sia a livello micro che macro-aziendale. La centralità del sostegno al reddito è risultata centrale negli interventi delle Pmi in materia aziendale. Buoni pasto e voucher multicategoriali sono gli strumenti più diffusi che rispondono in modo più efficace alle esigenze dimensionali e gestionali delle Pmi.

Welfare e fringe benefit

La crescente diffusione del welfare aziendale nelle Pmi richiede una conoscenza operativa precisa degli strumenti disponibili e delle relative regole fiscali e contributive.

Nonostante il welfare sia un concetto molto più ampio e complesso, è utile riepilogare alcuni aspetti fondamentali per la corretta gestione dei beni in natura, che abbiamo visto essere tra gli strumenti di welfare maggiormente diffusi. La Legge di Bilancio 2026 (Legge n. 199/2025) ha confermato per il triennio 2025-2027 i limiti maggiorati che consentono ai datori di lavoro di erogare beni, rimborsi (a determinate condizioni) e servizi senza alcuna trattenuta Irpef o contributiva in

busta paga, rispetto agli ordinari 258,23 euro previsti dall’ art. 51, comma 3 del Tuir. L’attuale soglia esenzione per i dipendenti e i percettori di reddito assimilato a lavoro dipendente è di 1.000 euro, che diventa di 2.000 euro per chi ha figli fiscalmente a carico. Per attivare il limite di 2.000 euro, il lavoratore deve presentare al datore di lavoro una dichiarazione indicando il codice fiscale dei figli a carico. È bene ricordare che un figlio è considerato fiscalmente a carico quando il suo reddito annuo non supera i 4.000 euro se di età inferiore a 24 anni o 2.840,51 euro se di età pari o superiore a 24 anni e fino ai 30 anni. Oltre i 30 anni, i figli non sono più considerati a carico, salvo casi di disabilità accertata. L’agevolazione spetta per intero ad entrambi i genitori, anche in presenza di un solo figlio a carico. È bene prestare attenzione alla regola del superamento. Se il valore totale dei benefit supera anche di un solo euro la soglia prevista, l’intero importo percepito diventa imponibile. Esempio: con 1.001 euro di fringe benefit e nessun figlio a carico, l’Irpef e i contributi si applicano sull’intero importo di 1.001 euro, non solo sull’euro eccedente. Oltre ai classici beni in natura (auto aziendale, cellulare aziendale), è possibile includere nel plafond di esenzione anche le utenze domestiche (rimborso delle bollette di acqua, energia elettrica e gas); l’affitto della prima casa (rimborso del canone di locazione dell’abitazione principale); gli interessi sul mutuo (rimborso degli interessi passivi sul mutuo relativo alla prima casa) e i voucher e buoni spesa (card digitali o cartacee per acquisti e carburante). Per la corretta gestione dei rimborsi delle utenze domestiche, si richiamano le circolari dell’Agenzia delle Entrate n. 5/E 2024, n. 35/E 2022, n. 23/E 2023. **E**



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.



Bonus contributivi a confronto

Il Decreto Lavoro 2026 ridisegna gli incentivi all'occupazione stabile con tre misure coordinate ma non sovrapponibili: giovani, donne e Zes.

Le circolari Inps n. 55, 56 e 57 chiariscono platea, importi, durata, limiti territoriali e condizioni di accesso, imponendo una lettura comparata.

di Mario Cassaro

Il decreto-legge n. 62/2026 (Decreto Lavoro o Decreto Primo Maggio), inaugura una nuova stagione di agevolazioni contributive orientate alla stabilizzazione occupazionale.

L'impianto normativo non si limita a riproporre incentivi già noti, ma li rimodula in modo selettivo, con una forte attenzione alla qualità del rapporto di lavoro, alla territorialità dell'assunzione e alle condizioni soggettive

dei lavoratori. Le prime istruzioni operative dell'**Inps**, contenute nelle circolari n. 55, 56 e 57 del 14 maggio 2026, consentono di leggere in modo unitario tre misure distinte ma accomunate dalla stessa logica: ridurre il costo del lavoro subordinato stabile nelle aree e nei segmenti del mercato maggiormente esposti a fragilità occupazionale.

Bonus giovani: requisiti e ambito applicativo

Sul piano strutturale, il bonus giovani (art. 2) rappresenta la misura più ampia per platea e funzione.

La **circolare n. 55** chiarisce che l'esonero spetta ai datori di lavoro privati che assumono a tempo indeterminato, nel 2026, lavoratori che, alla data dell'assunzione, non abbiano compiuto il trentacinquesimo anno di età e siano privi di un impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi, oppure da almeno 6 mesi in presenza delle ulteriori condizioni di svantaggio previste dalla disciplina europea: lettere c), e), f) e g) della definizione di "lavoratore svantaggiato" di cui all'articolo 2, punto 4) del Regolamento UE 651/2014. Il beneficio è pari al 100% dei contributi previdenziali di parte datoriale, entro 500 euro mensili, per 24 mesi per i lavoratori molto svantaggiati e per 12 mesi per le altre categorie agevolate. La misura assume un tratto più selettivo rispetto alle precedenti formule, concentrandosi non solo sull'età, ma anche sulla concreta distanza dal mercato del lavoro. Sono esclusi dal beneficio i contratti di lavoro domestico e i rapporti di apprendistato.

Bonus donne: platea, misura e rafforzamento territoriale

Il bonus donne (art. 1) ha una logica affine, ma si caratterizza per una platea autonoma e per un rafforzamento dell'agevolazione in funzione del territorio.

La **circolare n. 57** conferma l'esonero totale dei contributi previdenziali, con esclusione dei premi Inail, per le assunzioni a tempo indeterminato di lavoratrici svantaggiate o molto svantaggiate effettuate dal 1° gennaio al 31 dicembre 2026. Il massimale ordinario

è pari a 650 euro mensili per 24 mesi, ma sale fino a 800 euro per le lavoratrici residenti nella **Zes Unica** (Abruzzo, Basilicata, Calabria, Campania, Marche, Molise, Puglia, Sicilia, Sardegna e Umbria); restano centrali i requisiti di assenza di impiego regolarmente retribuito e le ulteriori condizioni di svantaggio fissate dal quadro comunitario. In questo caso, l'intervento pubblico mira a correggere due distorsioni insieme: il minore tasso di occupazione femminile e la maggiore penalizzazione delle aree territoriali più deboli.

Il sostegno alle microimprese del Mezzogiorno

Più circoscritta, ma altrettanto significativa, è la disciplina del bonus Zes (art. 3).

Con la **circolare n. 56**, il legislatore sceglie di intervenire non sulla categoria soggettiva in senso stretto, bensì sul contesto produttivo: il beneficio spetta ai datori di lavoro privati con non più di 10 dipendenti che assumono personale non dirigenziale presso sedi o unità produttive ubicate nelle regioni della Zes Unica. Il lavoratore deve avere compiuto 35 anni ed essere disoccupato da almeno 24 mesi; anche in questo caso l'esonero è totale, entro il limite di 650 euro mensili. La misura mostra una chiara vocazione territoriale perché intende sostenere le micro e piccole imprese nei contesti dove il divario occupazionale è più marcato.

Regole comuni e condizioni di fruizione

Dal punto di vista delle condizioni comuni, le tre circolari ribadiscono un insieme uniforme di regole di accesso e di mantenimento del beneficio.

In particolare, occorrono la regolarità contributiva, il rispetto della contrattazione collettiva applicata, l'esclusione dei rapporti di lavoro domestico, della pubblica amministrazione e dell'apprendistato, oltre al rispetto dell'incremento occupazionale netto quando richiesto dalla singola misura. Ne deriva che gli incentivi non operano come mera riduzione automatica del costo del personale, ma come strumenti condizionati a

una scelta occupazionale realmente espansiva e conforme ai principi generali sugli incentivi all'assunzione.

Confronto tra agevolazioni

Il confronto tra le tre agevolazioni restituisce quindi un quadro coerente ma differenziato.

Il bonus giovani guarda all'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro stabile; il bonus donne interviene sulle asimmetrie di genere, accentuando il sostegno nelle aree Zes; il bonus Zes premia invece il contesto produttivo e la dimensione micro-imprenditoriale, con un target anagrafico più maturo ma territorialmente concentrato. In comune vi sono la struttura dell'esonero totale, la durata limitata, i massimali mensili e la logica selettiva; ciò che cambia è il punto di aggancio dell'incentivo, cioè il lavoratore, il genere o il territorio.

Profili operativi, limiti e criticità

In ottica applicativa, il nuovo impianto richiede un'attenta verifica preliminare di ogni assunzione.

L'operatore dovrà controllare non solo i requisiti anagrafici e soggettivi del lavoratore, ma anche il perimetro aziendale, la collocazione dell'unità produttiva, la coerenza del contratto e la disponibilità della capienza contributiva. Per imprese e consulenti, il decreto-legge n. 62/2026 offre dunque tre strumenti diversi, pensati per rispondere a fragilità occupazionali

li differenti e destinati a incidere in modo mirato sulle politiche di assunzione del 2026. Il decreto solleva, nella sua fase di prima applicazione, una serie di questioni che ne limitano l'effettività, indipendentemente dall'impianto normativo sottostante. Con tre distinti messaggi dell'11 giugno 2025, l'Inps ha comunicato l'apertura delle domande per i bonus in esame, presentabili tramite identità digitale (Spid livello 2, Cie livello 3 o Cns) sul portale istituzionale, nelle rispettive sezioni del Portale delle Agevolazioni (ex DiResCo) dedicate al Bonus Donne, al Bonus Zes e al Bonus Giovani 2026. Tuttavia, l'obbligo di pubblicazione delle offerte di lavoro sul **Siisl** - condizione di ammissibilità espressamente prevista dal decreto - rimane lettera morta in assenza del decreto attuativo necessario a renderlo praticabile. L'accesso agli incentivi è inoltre subordinato a un incremento occupazionale netto, calcolato mensilmente in Ula (*unità lavorative annue*) rispetto alla media dei dodici mesi precedenti. Il venir meno della soglia in un singolo mese determina la perdita definitiva del bonus per quel periodo, senza possibilità di recupero. A completare il quadro, il decreto introduce un periodo di protezione articolato in due fasi distinte. Nei sei mesi antecedenti l'assunzione agevolata è vietato procedere a licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo o a licenziamenti collettivi nella medesima unità produttiva. Nei sei mesi successivi, il licenziamento del lavoratore assunto - o di un lavoratore con qualifica equivalente - comporta la revoca totale del beneficio e il recupero delle somme erogate. 

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.





LAVORO

CONTROLLI

La videosorveglianza e i confini della liceità

*Tra **Statuto dei lavoratori**, **procedure autorizzative** e **giurisprudenza** più recente: quando il **controllo a distanza** è ammesso e quando, invece, si trasforma in **illecito**, con un focus sui **controlli difensivi** e sui **limiti** posti dalla Cassazione.*

di Mario Pagano*

L'evoluzione tecnologica e la possibilità sempre più diffusa e a basso costo di dotarsi di sistemi di videosorveglianza e, più in generale, di controllo a distanza, sta facendo emergere una scarsa conoscenza del quadro normativo all'interno del quale l'impiego di tali apparecchiature può ritenersi legittimo.

Ciò anche laddove il fine per il quale una normalissima telecamera viene utilizzata è quello di impedire la commissione di reati, commessi da terzi, come possono essere i clienti, o addirittura dal proprio personale dipendente. A questo punto, per evitare spiacevoli

inconvenienti in caso di controlli da parte dell'organo ispettivo, appare utile inquadrare il perimetro di legittimità di tali strumenti, enucleando tuttavia nel contempo alcune particolari situazioni in presenza delle quali il controllo cosiddetto difensivo può essere attivato senza particolari formalità e autorizzazioni.

Il perimetro normativo di riferimento

In linea generale la normativa di riferimento è l'**articolo 4 L. 300/1970**, che, nel vietare l'uso di videocamere

unicamente per il controllo diretto del lavoratore, ammette l'impiego di strumenti audiovisivi e non solo, dai quali derivi una possibilità di controllo a distanza dello stesso, in presenza di una esigenza codificata dal legislatore, che assolve ad un bisogno concreto ed effettivo del datore di lavoro. Il comma 1 del citato articolo 4 valorizza in tale chiave le esigenze organizzative e produttive, le ragioni di tutela della sicurezza delle condizioni di lavoro e la protezione del patrimonio aziendale. Per certificare tale situazione la normativa richiede il rispetto di una specifica procedura che, in prima battuta, mette in campo le rappresentanze sindacali aziendali. Per l'uso legittimo di tali dispositivi, infatti, il datore di lavoro sarà tenuto in via prioritaria alla stipula di uno specifico accordo collettivo con le rappresentanze sindacali aziendali. In alternativa, nel caso di imprese con unità produttive ubicate in diverse province della stessa regione ovvero in più regioni, tale accordo potrà essere stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. Per la validità dell'accordo è sufficiente la sottoscrizione da parte della sola maggioranza delle rappresentanze sindacali aziendali o, meglio, da parte delle Rsa che esprimano la maggioranza del personale, non essendo, quindi, necessaria l'unanimità, proprio per evitare un illegittimo potere di veto da parte di rappresentanze marginali e minoritarie. Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro non raggiungesse un accordo sindacale o in azienda non fossero presenti rappresentanze sindacali, la strada da percorrere è quella dell'autorizzazione da parte dell'**Ispettorato del Lavoro**. Per imprese con unità produttive dislocate negli ambiti di competenza di più sedi territoriali, l'autorizzazione può essere richiesta un'unica volta alla sede centrale dell'Ispettorato nazionale del lavoro.

Accordo sindacale o autorizzazione Inl

Esattamente come per l'accordo sindacale, l'autorizzazione ha lo scopo di verificare che nel caso di specie sia presente almeno una delle esigenze codificate dall'art. 4, che legittimano l'uso di sistemi di videosorveglianza e di controllo a distanza.

A tale quadro va poi ad aggiungersi anche quanto previsto dal successivo comma 2, in ragione del quale l'accordo o, in subordine, l'autorizzazione Inl non sono necessari per l'impiego di strumenti utilizzati dal lavoratore per la resa della prestazione nonché per gli strumenti di registrazione degli accessi e delle presenze. Pertanto, cellulari, smartphone, tablet e Pc

che, in certi casi, costituiscono veri e propri potenziali strumenti di controllo dei lavoratori, se necessari alla resa della prestazione lavorativa, esonerano il datore di lavoro dalle procedure sopra descritte, contenute al comma 1 dell'articolo 4. Inoltre, ai sensi del successivo comma 3, le informazioni raccolte ai sensi dei commi 1 e 2 sono utilizzabili a tutti i fini connessi al rapporto di lavoro, a condizione che sia data al lavoratore adeguata informazione circa le modalità d'uso degli strumenti e di effettuazione dei controlli e nel rispetto di quanto disposto dal decreto legislativo 30 giugno 2003, n. 196. Da ultimo va ricordato che il mancato rispetto di quanto previsto dall'art. 4 costituisce una violazione di natura penale, punita con la pena dell'ammenda da euro 154 ad euro 1.549 o con l'arresto da 15 giorni a un anno, salvo che il fatto non costituisca più grave reato. Trattandosi di fattispecie soggetta a prescrizione ex art. 19 e ss. del D.Lgs. 758/94, sanando la condotta illecita il contravventore può comunque estinguere il reato con il pagamento dell'importo di 387,25 euro, pari a un quarto del massimo dell'ammenda prevista.

I controlli difensivi fuori dall'articolo 4

Appare, evidente, quindi, che se il datore di lavoro si muove all'interno del perimetro dell'art. 4 non vi sono problematiche di sorta per un uso corretto dei sistemi di videosorveglianza.

Tuttavia, esiste una particolare casistica che, come espressamente chiarito dalla Giurisprudenza, esula del tutto dal campo di applicazione dell'art. 4. Stiamo parlando dei cosiddetti controlli difensivi, ovvero quelli finalizzati ad impedire la commissione di reati in danno al datore di lavoro. Il dibattito interno sui controlli difensivi e la loro compatibilità con la disciplina dettata dall'art. 4 si è animato soprattutto a seguito di una rilevante sentenza della **Corte europea dei diritti dell'uomo**, riunita in Grande Camera a Strasburgo il 17.10.2019 per il caso **López Ribalda** e altri contro la Spagna. I fatti hanno riguardato cinque cittadini spagnoli, che lamentavano l'assenza di tutela da parte dei Tribunali spagnoli rispetto alla decisione con cui il loro datore di lavoro li aveva licenziati a seguito di furti commessi nel proprio supermercato, basandosi su una videosorveglianza occulta, attuata in violazione del loro diritto al rispetto della loro vita privata, come garantito dall'articolo 8 della Convenzione per la salvaguardia dei diritti dell'uomo e delle libertà fondamentali. La Cedu ha stabilito che, sebbene non si possa accettare la proposizione che, in generale, il minimo sospetto

« LA **DIFFUSIONE DI SISTEMI DI VIDEOSORVEGLIANZA** NEI **LUOGHI DI LAVORO** IMPONE UNA **CONOSCENZA PUNTUALE** DEI **LIMITI NORMATIVI** E DELLE **PROCEDURE OBBLIGATORIE**. TRA **STATUTO DEI LAVORATORI, ACCORDI SINDACALI** E **AUTORIZZAZIONI DELL'ISPETTORATO**, LA **GIURISPRUDENZA** PIÙ RECENTE **CHIARISCE** QUANDO IL **CONTROLLO A DISTANZA È LECITO** E QUANDO, INVECE, PUÒ **INTEGRARE UNA VIOLAZIONE PENALE**. UN'**ATTENZIONE PARTICOLARE** È RISERVATA AI **CONTROLLI DIFENSIVI**, AMMESSI SOLO IN PRESENZA DI UN FONDATO SOSPETTO E NEL RISPETTO DEI PRINCIPI DI PROPORZIONALITÀ E MINIMA INVASIVITÀ »

di appropriazione indebita o qualsiasi altro illecito da parte dei dipendenti possa giustificare l'installazione di una videosorveglianza occulta da parte del datore di lavoro, l'esistenza di un ragionevole sospetto che sia stata commessa una grave cattiva condotta e l'entità delle perdite identificate possono apparire come una giustificazione pesante. Muovendo anche da tale pronuncia, si è sviluppata una corrente giurisprudenziale interna ben definita, che nel tempo ha circoscritto in modo sempre più preciso gli ambiti di legittimità dei controlli difensivi. Innanzitutto, la Cassazione (Cass. 22.9.2021 n. 25732) ha distinto i controlli soggetti alle previsioni dell'art. 4 della L. 300/70, in quanto posti a difesa del patrimonio aziendale e riferiti a tutti i dipendenti o gruppi di dipendenti nello svolgimento della loro prestazione di lavoro, che li pone a contatto con tale patrimonio, dai veri e propri controlli difensivi in senso stretto, diretti ad accertare specificamente condotte illecite ascrivibili - in base a concreti indizi - a singoli dipendenti, anche se questo si verifica durante la prestazione di lavoro, del tutto estranei al perimetro applicativo dell'art. 4 della L. 300/70. Ciò chiarito, per identificare in modo netto i controlli difensivi, la Corte (Cass. 13.1.2025 n. 807) ritiene necessario che l'esigenza del controllo nasca da un fondato sospetto di commissione, da parte del dipendente, di illeciti idonei a ledere il patrimonio o l'immagine aziendale. Ma che, in ogni caso, detto controllo avvenga coerentemente con le circostanze del caso, dunque nel rispetto dei principi di minima invasività (necessaria), proporzionalità e stretta inerenza. Infine, elemento centrale è che il controllo sia "mirato" e "attuato ex post", ossia "a seguito del comportamento illecito di uno o più lavoratori, del cui avvenuto compimento il datore abbia avuto il fondato sospetto". A questo punto diventa, quindi, essenziale il fondato sospetto che, sempre secondo la Corte (Cass. civ., Sez. lavoro, 24.4.2025, n. 10822) debba essere tenuto distinto dal "puro convincimento soggettivo", evidentemente inidoneo a giustificare ex post un controllo difensivo. Più di recente la Cassazione (ordinanza 29.3.2026 n. 7514) ha confermato tali

principi in un caso di licenziamento, contestato perché attuato attraverso l'utilizzo di materiale, nello specifico delle telefonate, in violazione dell'art. 4. La Corte ha ammesso la legittimità di controlli anche tecnologici posti in essere dal datore di lavoro finalizzati alla tutela di beni estranei al rapporto di lavoro o ad evitare comportamenti illeciti, in presenza di un fondato sospetto circa la commissione di un illecito, purché sia assicurato un corretto bilanciamento tra le esigenze di protezione di interessi e beni aziendali, correlate alla libertà di iniziativa economica, rispetto alle imprescindibili tutele della dignità e della riservatezza del lavoratore, sempre che il controllo riguardi dati acquisiti successivamente all'insorgere del sospetto. Inoltre, dal punto di vista probatorio, atteso che la legittimità dei controlli difensivi in senso stretto presuppone il "fondato sospetto" del datore di lavoro circa comportamenti illeciti di uno o più lavoratori, spetta proprio a quest'ultimo l'onere di allegare, prima, e di provare, poi, le specifiche circostanze che l'hanno indotto ad attivare il controllo tecnologico "ex post". Ma non solo. Come chiarito proprio dall'ultima pronuncia citata, diviene essenziale la prova che il controllo riguardi dati acquisiti successivamente al sorgere del sospetto, che deve riferirsi anche a circostanze temporalmente collocate, atteso che le stesse segnano il momento a partire dal quale i dati acquisiti possono essere utilizzati nel procedimento disciplinare e, successivamente, in giudizio, non essendo possibile l'esame e l'analisi di informazioni precedentemente assunte in violazione delle prescrizioni di cui all'art. 4 St. lav., estendendo "a dismisura" l'area del controllo difensivo lecito, considerato che non può essere reso retroattivamente lecito un comportamento che tale non era al momento in cui fu tenuto. **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 limbo del lavoro giovane

*Tra **skill mismatch**, **Neet** e percorsi d'ingresso sempre più lunghi, i numeri dell'occupazione migliorano ma la **stabilità economica** per le **nuove generazioni** resta rinviata.*

*Contratti, qualità delle opportunità e incentivi alle assunzioni: **dove si inceppa il passaggio** dalla formazione a un futuro solido e quali **leve** possono **accorciare la distanza**.*

di Luigi Beccaria

L'attuale rapporto tra giovani e lavoro sembra essere caratterizzato da una contraddizione: da un lato, il mercato innalza costantemente il livello di formazione richiesto, lamentando, al contempo, una crescente difficoltà nel reperimento di personale adeguatamente qualificato; dall'altro lato, però, l'accesso ad una

effettiva stabilità economica sembra sempre più dilazionato nel tempo, mentre la fascia giovanile denuncia diffuse condizioni di precarietà occupazionale e livelli retributivi non commisurati alle aspettative e alle competenze espresse.

Questo disallineamento tra competenze acquisite e competenze richieste è definito skill

mismatch e, in Italia, è aggravato da un'alta percentuale di Neet (*Not in Education, Employment, or Training*), secondo **Eurostat** sono circa 1,3 milioni i giovani in Italia che non studiano, non lavorano e non si formano, e dalla perdurante mancanza di un dialogo efficace tra il sistema scolastico/universitario e il tessuto produttivo. Se riducessimo il dibattito ad una dicotomia semplificatoria netta tra giovani *"eccessivamente esigenti"* e imprese *"eccessivamente rigide"*, adatteremmo una chiave di lettura riduttiva di una realtà che si presenta, al contrario, complessa. Più realisticamente e, verrebbe da dire, aristotelicamente, la questione sembra collocarsi in una zona intermedia, dove si intrecciano profonde trasformazioni del mercato del lavoro e cambiamenti significativi delle aspettative e delle esigenze generazionali.

Occupazione in miglioramento, resta la frattura generazionale

I dati forniti da Istat restituiscono un quadro articolato dell'attuale situazione occupazionale italiana.

Nel marzo 2026 il tasso generale di disoccupazione è sceso al 5,2%, mentre il tasso di occupazione ha mantenuto una sostanziale stabilità al 62,4%: un dato che, almeno dal punto di vista numerico, rimanda a una fase complessivamente positiva del mercato del lavoro italiano. Nondimeno, la disoccupazione giovanile nella fascia 15-24 anni continua a collocarsi su livelli sensibilmente più elevati rispetto alla media generale, raggiungendo il 18,1%. Questo valore evidenzia come le difficoltà di accesso e consolidamento della posizione lavorativa gravino prevalentemente sulle generazioni più giovani. La risultanza statistica, se considerata isolatamente, rischierebbe di offrire una rappresentazione fuorviante del fenomeno. In realtà, la questione occupazionale giovanile sembra spostarsi progressivamente su un piano diverso, che riguarda sempre meno la mera disponibilità di posti di lavoro in senso stretto (o, quantomeno, non più principalmente) e sempre più la qualità delle opportunità offerte, la continuità dei percorsi professionali e la loro idoneità

a garantire una prospettiva di stabilità economica. In altri termini, la precarietà ormai appare essere diventata una modalità strutturalmente ricorrente dell'esperienza lavorativa giovanile contemporanea, più che una fase transitoria dell'ingresso nel mercato del lavoro. Non sorprende, dunque, che il tradizionale "percorso lineare" che aveva caratterizzato le generazioni precedenti - contraddistinto da un periodo di studio tendenzialmente più essenziale, un ingresso generalmente rapido nel lavoro stabile e, successivamente, dalla progressiva acquisizione di autonomia economica e, quindi, dalla costruzione di un progetto familiare - lasci il posto a itinerari decisamente più lunghi e discontinui. Dove percorsi formativi, esperienze professionalizzanti, tirocini e rapporti di lavoro a termine si sovrappongono, contribuendo ad allungare quella fase intermedia sospesa tra il completamento del percorso formativo e il pieno inserimento nel mondo del lavoro.

Dal "limbo" dei contratti d'ingresso alla stabilizzazione

In questo quadro di progressiva dilatazione della "fase intermedia" - quasi un moderno limbo dantesco - tra formazione e lavoro stabile, assume particolare rilievo l'analisi delle principali tipologie contrattuali previste dall'ordinamento italiano per i giovani che si affacciano al mercato del lavoro.

L'orientamento pratico e l'inserimento nell'ambiente lavorativo avvengono in prima battuta generalmente attraverso i tirocini formativi e gli stage. Questi non costituiscono un vero e proprio rapporto di lavoro subordinato, ma sono un'esperienza formativa disciplinata prevalentemente dalle normative regionali e dalle linee guida condivise tra Stato e Regioni. Un'altra forma frequentemente utilizzata è il contratto di apprendistato, che può essere attivato sia come prosecuzione dello stage sia in modo del tutto autonomo. La sua funzione è quella di favorire un ingresso graduale nel mondo del lavoro attraverso un percorso nel quale attività lavorativa e formazione professionale tendono ad integrarsi recipro-

« **PIÙ TITOLI DI STUDIO, PIÙ COMPETENZE, MA MENO CERTEZZE.**

IL **LAVORO GIOVANILE** IN **ITALIA** SI MUOVE IN UNA **ZONA GRIGIA** IN CUI I NUMERI DELL'OCCUPAZIONE MIGLIORANO, MENTRE LA **STABILITÀ** RESTA UN **TRAGUARDO LONTANO**. TRA **SKILL MISMATCH, NEET, CONTRATTI D'INGRESSO PROLUNGATI** E **INCENTIVI COMPLESSI**, LE NUOVE GENERAZIONI AFFRONTANO UN MERCATO CHE OFFRE OPPORTUNITÀ, MA FATICA A TRASFORMARLE IN PERCORSI SOLIDI E CONTINUATIVI. LA **VERA SFIDA** NON È CREARE PIÙ LAVORO, MA **LAVORO MIGLIORE** »

camente. È da rilevare che l'apprendistato, qui connotato da finalità formativa, è da intendersi come un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Inoltre, è molto frequente il contratto a tempo determinato, utilizzato come modalità di primo ingresso nel mercato del lavoro giovanile (e spesso usato come "prova lunga"). In sé considerate, queste tipologie contrattuali sono compatibili con un percorso di progressiva stabilizzazione occupazionale; problematiche emergono nel momento in cui esse cessano di rappresentare una fase temporanea di transizione e finiscono per protrarsi ben oltre il momento iniziale dell'esperienza lavorativa. In questo scenario, un ruolo chiave è svolto dagli esoneri contributivi totali under 35 e dalla super deduzione fiscale del 120%, incentivi strutturati per agevolare le stabilizzazioni aziendali. Si tratta di leve economiche concrete che permettono di orientare le imprese verso investimenti occupazionali di lungo periodo, trasformando il costo del lavoro in un'opportunità di crescita strutturale. Tuttavia, tali incentivi sono caratterizzati da numerose difficoltà inter-

pretative e talvolta sono oggetto di richiesta di ripetizione da parte degli enti; è senz'altro auspicabile una maggiore chiarezza normativa sul punto, fermo restando il ruolo di guida assunto dai professionisti. Il quadro attuale del lavoro giovanile restituisce, in definitiva, l'immagine di una realtà indubbiamente più complessa rispetto a quella che aveva caratterizzato le generazioni precedenti. Ciò nonostante, sarebbe riduttivo leggere tale trasformazione esclusivamente in termini negativi. Le nuove generazioni si confrontano oggi con un mercato del lavoro certamente più instabile, ma anche caratterizzato da nuove professioni e tecnologie, maggiore mobilità e competenze sempre più dinamiche. La sfida, oggi, è accompagnare questa trasformazione senza subirla. La questione non si esaurisce con l'aumento quantitativo dell'occupazione, ma si snoda nella capacità di strutturare percorsi di stabilità capaci di valorizzare le nuove trasformazioni generazionali. Il tema del lavoro giovanile non riguarda soltanto l'occupazione in senso stretto, ma il modo in cui una società immagina il proprio futuro. **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.





Le nuove generazioni cercano lavoro nello sport

Occupazione, digitale e nuove professioni:
il settore sportivo alla prova di contratti, tutele e diritti.

di Cleopatra Gatti

“Nello sport come nella vita, per la vittoria non basta il talento: servono lavoro e sacrificio quotidiano”.

La frase di **Pietro Mennea** risuona oggi come una metafora efficace per raccontare l'evoluzione del settore sportivo europeo, sempre più lontano dall'idea romantica dell'agonismo puro e sempre più vicino a quella di un comparto produttivo strutturato, fatto di competenze, organizzazione e lavoro qualificato. I dati restituiscono l'immagine di un settore in forte espansione, capace di attrarre giovani e donne, ma anche di porre nuove questioni centrali per le politiche del lavoro, a partire dalla qualità dell'occupazione e dalle forme contrattuali.

Un settore che cresce e crea lavoro

Secondo **Eurostat**, nel 2024 gli occupati nel settore sportivo dell'Unione Europea hanno raggiunto quota 1,6 milioni, pari allo 0,76% dell'occupazione totale, con una crescita del +6,5% su base annua. Una tendenza che conferma il ruolo dello sport come leva

economica: il comparto contribuisce infatti a circa il 3,4% del Pil dell'UE, generando occupazione diretta e indiretta lungo un'ampia filiera che va dagli eventi ai media, dal marketing alla tecnologia. Una crescita che si inserisce in un contesto più ampio di trasformazione del lavoro, in cui lo sport non è più un settore marginale, ma un vero e proprio ecosistema produttivo, paragonabile per struttura e complessità a un'azienda moderna.

Giovani e Gen Z: lo sport come ambizione professionale

Lo sport continua ad esercitare un forte richiamo sulle nuove generazioni. Secondo la **Careers & Enterprise Company** del Regno Unito, il 29% degli studenti indica il settore sportivo come principale ambizione di carriera, davanti a arte, musica e cura degli animali. Un dato che trova riscontro anche nei numeri europei: oltre il 36,8% degli occupati nello sport ha tra i 15 e i 29 anni, una quota significativamente più alta rispetto ad altri comparti. Una forza lavoro giovane, spesso altamente istruita, con competenze orientate a innova-

zione, digitale e analisi dei dati, che vede nello sport un ambito capace di coniugare passione e professionalità.

Contratti atipici e lavoro autonomo

Accanto alla crescita occupazionale, il settore sportivo presenta caratteristiche strutturali che pongono interrogativi rilevanti sul piano delle tutele.

I dati Eurostat mostrano una maggiore diffusione di contratti part-time, un'elevata incidenza di lavoro autonomo e forme di collaborazione non standard, spesso legate alla stagionalità degli eventi o alla natura progettuale delle attività. Elementi che rendono il comparto particolarmente dinamico, ma anche più esposto a rischi di precarietà, soprattutto per i lavoratori più giovani. La sfida, per le politiche del lavoro, è accompagnare la crescita del settore promuovendo percorsi di stabilizzazione, formazione continua e riconoscimento delle competenze, in un contesto che cambia rapidamente.

Nuove professioni tra sport, dati e finanza

La trasformazione digitale sta ridisegnando in profondità le professioni legate allo sport.

Accanto alle figure tradizionali emergono ruoli ad alta specializzazione, come lo sport trader, che opera sugli eventi sportivi con un approccio strutturato basato su dati, analisi e gestione del rischio, o l'eSports manager, chiamato a gestire organizzazione e strategia dei team di videogiochi competitivi. *"Nel mondo dello sport stanno emergendo professioni che vanno oltre la passione e richiedono competenze legate a dati, tecnologia e capacità decisionale"*, sottolinea **Davide Renna**, sport trader professionista. *"Non è una questione di intuito, ma di metodo: analisi, gestione dell'incertezza e lettura degli scenari. Competenze trasferibili anche ad altri settori"*.

Donne e sport: occupazione in ripresa

Un segnale positivo arriva anche dal fronte dell'occupazione femminile.

Dopo la flessione del 2020, il numero di donne impiegate nel settore sportivo è tornato a crescere, raggiungendo nel 2024 il livello più alto mai registrato: 721.100 occupate, con un aumento del +4,2% rispetto al 2023. Un dato che indica un progressivo ampliamento delle opportunità, ma che chiama in causa anche temi come

parità di accesso, condizioni contrattuali e possibilità di carriera, soprattutto nei ruoli manageriali e tecnologici.

La sfida per le politiche del lavoro

Il settore sportivo europeo si trova oggi in una fase cruciale: da un lato cresce come bacino occupazionale e motore economico, dall'altro si intreccia sempre più con innovazione tecnologica, finanza e nuovi modelli digitali. La sfida sarà costruire un quadro regolativo capace di garantire diritti, tutele e qualità del lavoro, senza frenare l'innovazione. Perché se è vero che nello sport, come nel lavoro, il talento conta, è altrettanto vero che senza regole, formazione e protezioni adeguate, la partita rischia di essere giocata a condizioni diseguali. 

PROFESSIONISTI SPORTIVI CERCASI

Ecco quali sono le figure professionali in rapida ascesa che uniscono passione per lo sport e innovazione tecnologica.

- 1 | **Digital sport producer**: si occupa della produzione, gestione e distribuzione dei contenuti per l'editoria sportiva digitale
- 2 | **Sports data analyst**: è lo specialista che identifica e raccoglie tutti i dati relativi alle diverse discipline sportive (statistiche, dati e analisi)
- 3 | **Sport trader**: professionista che opera sulla compravendita di quote nei mercati sportivi
- 4 | **Club media manager**: si occupa della comunicazione social delle società sportive e delle federazioni agonistiche
- 5 | **eSports manager**: gestisce l'organizzazione complessiva, la strategia e le operazioni di un team di videogiochi competitivi
- 6 | **Sport-tech specialist**: lavora su innovazioni come realtà aumentata per tifosi e/o allenamento immersivo
- 7 | **Sustainability sport manager**: si occupa di impatto ambientale di eventi, stadi e club
- 8 | **Fan engagement manager**: crea contenuti e strategie per coinvolgere i tifosi di club e squadre
- 9 | **Performance sport scientist**: combina fisiologia, biomeccanica e tecnologia per migliorare le performance
- 10 | **Event & sport experience manager**: organizza eventi sportivi (live, digitali, ibridi) puntando sull'esperienza del pubblico



Roma *caput laboris*

*Dal 21 al 23 maggio Roma ha ospitato
la diciassettesima edizione del Festival del Lavoro.*

*L'evento organizzato dal Consiglio Nazionale
dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e dalla sua Fondazione Studi
ha avuto come tema centrale le nuove sfide del lavoro.*

di Virna Bottarelli

I Consulenti del Lavoro hanno scelto la Città Eterna per ospitare la diciassettesima edizione del Festival del Lavoro, che si è tenuta dal 21 al 23 maggio al Centro Congressi La Nuvola.

L'evento ha attirato quasi 20 mila visitatori, attratti dai 155 appuntamenti organizzati nel corso della tre giorni e dagli oltre 500 relatori che hanno discusso di temi centrali del mondo del lavoro: AI, welfare, produttività, salute e sicurezza. Ad arricchire il Festival è stata anche la forte contaminazione con i mondi dell'arte, del cinema e della solidarietà. Sotto quest'ultimo profilo, non solo il Festival ha ospitato gli Stati Generali dell'Autismo, organizzati dall'Associazione In & Aut, ma ha anche raccolto più di 80 mila euro per sostenere l'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù, per l'acquisto di isole neonatali, e la Fondazione Doppia Difesa Ets, per iniziative a tutela delle donne vittime di violenza. Nel corso dell'ultima giornata sul palco dell'Auditorium sono saliti anche gli attori e il regista del cortometraggio "Il Quaderno di Tommaso", dedicato alla storia del testimone di giustizia Antonino

Bartuccio, in visione prima al Giffoni Film Festival e poi nelle scuole e università di tutta Italia, nell'ambito del progetto GenL – Generazione Legalità del Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro. "Il bilancio complessivo del Festival è molto positivo, per i contenuti e per i numeri che hanno visto una partecipazione straordinaria di colleghi e di semplici cittadini, in particolare studenti", ha commentato in chiusura Rosario De Luca, presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti.

Sicurezza, produttività e innovazione come elementi chiave

In apertura dell'evento, invece, De Luca si è soffermato su sicurezza, produttività e innovazione, temi portanti dell'edizione 2026 e direttrici da percorrere nei prossimi anni, perché se è vero che i numeri dell'occupazione sono positivi, è altrettanto vero che vanno considerati alla luce delle transizioni in atto per aiutare le imprese a compiere un salto culturale verso un lavoro che cambia. "Per noi

consulenti del lavoro non esiste lavoro che non sia sicuro, etico e regolare”, ha detto De Luca parlando della sicurezza e sottolineando il valore sociale dell’attività di **Inail** per quanto riguarda sia la prevenzione sia gli interventi post-infortunio. *“In materia di sicurezza, come Consulenti del Lavoro ci siamo soffermati a osservare i fenomeni e a proporre delle soluzioni. Riteniamo che gli infortuni sul lavoro siano una piaga che va continuamente contrastata. Prendiamo atto che le nuove norme, intervenute dopo 16 anni dal T.U., stanno funzionando, ma nel frattempo crescono gli infortuni in itinere e le malattie professionali, nuove rispetto a quelle di un tempo”*. Parlando di produttività, invece, il discorso si fa più complesso. Qui si tratta di vincere, secondo De Luca, una sfida non facile: migliorare la qualità della vita e valorizzare le persone in uno scenario economico incerto, che vede il potere d’acquisto dei lavoratori in calo. *“Credo che parlando di salario giusto e di contrattazione collettiva il Governo stia muovendo nella giusta direzione”*, ha detto ancora il presidente dei CdL. *“Il sistema di contrattazione italiano è tra i più avanzati al mondo e prevede un buon punto di equilibrio tra diritti e doveri dei lavoratori”*. Il tema dell’innovazione è, invece, legato a doppio filo a quello dell’Intelligenza Artificiale. Su questo aspetto De Luca ha ribadito che occorre *“potenziare la nostra competenza per governare l’Intelligenza Artificiale e ribadire la centralità della persona nel mondo del lavoro”*. In occasione del Festival è stata presentata anche la ricerca *“Come l’AI sta cambiando il lavoro: opportunità, rischi e scenari”*. Quasi otto lavoratori su dieci (79,3%) che utilizzano l’AI a supporto quotidiano del loro lavoro appartengono alle professioni a più elevata qualificazione ovvero intellettuali e scientifiche, tecniche e manageriali. E si tratta di uno strumento ormai ben radicato nelle attività: il 68,7% ne fa un uso quotidiano e, di questi, il 21,6% dichiara di usarla costantemente. Ben il 40,5% degli utilizzatori quotidiani e il 25,9% degli occasionali la utilizzano per il supporto alle decisioni. Parallelamente si ricorre sempre meno all’aiuto di altri: il 57,8% dichiara, infatti, di svolgere con l’Intelligenza Artificiale attività che avrebbe affidato a collaboratori o consulenti. Non solo, il 52,4% fa riferimento all’AI per sviluppare idee e soluzioni, invece di confrontarsi con superiori e colleghi. Una situazione complessa che rischia di riverberarsi non solo sulle relazioni, ma anche sulle opportunità occupazionali future. Solo il 14,5% degli utilizzatori afferma però di sentirsi pienamente preparato a utilizzarla in modo efficace e, a quasi due su dieci, è capitato di usare l’AI per attività di cui non era in grado di valutare il risultato (19%) o accettare suggerimenti più per rapidità che per convinzione (18,3%). A questo si aggiunge un più generale senso di



Rosario De Luca, presidente del Consiglio nazionale dell’Ordine dei Consulenti del Lavoro

insicurezza. Teme rischi di errori quasi il 53%, l’uso improprio di dati o informazioni sensibili il 41,8%, la dipendenza dallo strumento il 40,6%, la perdita di professionalità quasi un terzo (28,9%). Dati che non stupiscono se si riflette sulle modalità con cui gli utilizzatori si sono avvicinati all’Intelligenza Artificiale e sulla mancanza di formazione e direzioni precise da parte delle aziende. Solo il 31,6% degli intervistati dichiara che nella propria organizzazione l’uso dell’AI è accompagnato da regole, linee guida, formazione o altri strumenti di indirizzo.

Calderone: salario giusto e semplificazione per migliorare il mondo del lavoro

“L’inclusione sociale passa attraverso il lavoro”, ha detto la ministra **Marina Calderone**, intervenuta al Festival nella giornata conclusiva, rivendicando la prima mossa del Governo Meloni in ambito lavoro: la cessazione del



Marina Calderone, ministro del lavoro e delle politiche sociali

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

Reddito di Cittadinanza e l'introduzione di politiche di accompagnamento al lavoro anche per chi è in condizioni di fragilità. *“Quando sarà completato il percorso del Siisl, la nostra piattaforma per l'inclusione sociale e lavorativa sarà una best practice a livello europeo. Ad oggi Siisl ha sei milioni di utenti e a fine 2026 ne accoglierà 25 milioni. Il nostro mondo del lavoro è sempre stato governato da logiche legate non tanto alla tecnicità e alla professionalità del matching tra domanda e offerta di lavoro quanto alla conoscenza diretta e personale: stiamo invece consentendo, con la nuova piattaforma, ai soggetti accreditati all'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro di applicare modalità trasparenti di valorizzazione delle competenze delle persone. Il nostro web coach virtuale insegna a gestire un curriculum, lo quota, valuta le competenze e propone percorsi formativi, tutte attività cruciali soprattutto per i giovani che ancora non sono attivi sul mercato del lavoro”.* Venendo alle misure più recenti, Calderone ha aggiunto: *“Crediamo nel lavoro sicuro e nel lavoro di qualità, ecco perché nei nostri provvedimenti c'è sempre e comunque un'attenzione alla sicurezza sul lavoro ed ecco perché con il decreto 1° maggio del 2026 abbiamo introdotto il concetto di salario giusto”.* Su quest'ultimo e sui distinguo con il salario minimo la ministra ha precisato: *“L'Italia ha un livello di copertura della contrattazione collettiva e una capacità di produzione di contratti collettivi di qualità, perché sono di qualità le nostre relazioni industriali. Non si può pensare di mortificare il percorso della contrattazione introducendo un salario minimo per legge, perché quel salario minimo sarebbe la rappresentazione di un'unica pagina di un libro che invece andrebbe letto per intero. Con salario giusto intendiamo un trattamento economico complessivo almeno pari a quello garantito dai contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati dalle organizzazioni maggiormente rappresentative”.* Sull'Intelligenza Artificiale, il messaggio della ministra è chiaro: *“Oltre a riaffermare la centralità dell'individuo rispetto alla tecnologia, dobbiamo considerare anche che se l'AI distruggesse il lavoro, dovremmo costruire una società fortemente sussidiata, per dare comunque alle persone gli strumenti per vivere, e dovremmo fare i conti con il disagio sociale che deriva dall'essere esclusi dal mondo del lavoro e dalla società attiva. Non possiamo certo frenare lo sviluppo tecnologico, ma lo possiamo gestire e accompagnare. L'AI ci può consentire di fare meglio il nostro lavoro, di ridurre le difficoltà e i rischi nelle mansioni più gravose, di riqualificare la forza lavoro per quelle che sono le sfide del futuro”.* Su quali siano gli obiettivi del Governo in

tema di lavoro per l'ultimo anno e mezzo di legislatura, Calderone ha detto, infine: *“Intendiamo completare il lavoro che abbiamo iniziato, ossia restituire un mondo del lavoro più dinamico e consentire ai professionisti, alle imprese e ai lavoratori di interloquire in modo sempre più semplice con la pubblica amministrazione, facilitando anche quell'incrocio tra domanda e offerta di lavoro che è il vero punto nevralgico dello sviluppo del mercato del lavoro italiano”.* **F**

RIFLESSIONI E RISATE CON ENRICO BERTOLINO

Nel pomeriggio del 22 maggio ha riscosso particolare successo di pubblico l'intervento al **Festival del Lavoro di Enrico Bertolino**, comico, attore e formatore. Lo speech di Bertolino, intitolato **“Il futuro non è più quello di una volta”** è stato organizzato da **Gruppo RTS**, ente di formazione di Parma presente al Festival con un proprio stand in stile hawaiano, ispirato al motto **“La formazione non va in vacanza”**. Attraverso il linguaggio dell'umorismo e della narrazione, Bertolino ha accompagnato la platea in un'inedita esperienza di **“formazione emozionale”**, pensata per aiutare persone e organizzazioni a comprendere meglio il cambiamento che stiamo vivendo, ad affrontarlo con maggiore consapevolezza e ad allenare l'intelligenza emotiva come competenza chiave nel contesto lavorativo contemporaneo. Nella foto, Enrico Bertolino con **Vittorio Basso Ricci** e **Chiara Malla**, rispettivamente direttore generale e responsabile area formazione di Gruppo RTS.





Radon: il rischio invisibile

Gas naturale radioattivo, silenzioso ma pericoloso:
*perché il **radon** è una minaccia concreta per la salute nei luoghi di vita
e di lavoro, cosa prevede il **Piano nazionale d'azione 2023-2032**
e quali strategie di prevenzione e risanamento
sono oggi indispensabili per tutelare i lavoratori.*

di Tiziano Menduto*

Il radon è gas nobile radioattivo naturale, invisibile, inodore, incolore e insapore. È un prodotto intermedio del decadimento di elementi radioattivi che si trovano nel suolo, nell'acqua e, come vedremo, nei materiali da costruzione.

Il problema è che, se inalato, i prodotti di decadimento possono dare origine a processi di cancerogenesi. Il radon è stato classificato dall'**Organizzazione Mondiale della Sanità** nel Gruppo 1 delle sostanze cancerogene per le quali vi è la massima evidenza di cancerogenicità.

Un piano nazionale d'azione

Proprio partendo da questa constatazione di pericolosità, che, come vedremo, riguarda sia gli ambiti lavorativi sia i luoghi di vita, è stato pubblicato il "*Piano nazionale d'azione per il radon 2023-2032*", adottato con il Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 11 gennaio 2024. Il **Pnar** sottolinea che l'esposizione al radon nelle abitazioni e nei luoghi di lavoro può aumentare il rischio di cancro ai polmoni e l'aumento è "*statisticamente significativo anche*

per esposizioni prolungate a concentrazioni di radon medio-basse, ovvero livelli che si trovano comunemente in molte abitazioni e luoghi di lavoro". Alcuni studi hanno evidenziato una relazione di tipo lineare tra "rischio relativo di cancro ai polmoni e concentrazione di radon negli ambienti di vita e di lavoro". E se poi le cellule polmonari sono esposte ad altre sostanze cancerogene, come, ad esempio, quelle contenute nel fumo di sigaretta, "la probabilità di rischio di cancro al polmone aumenta ulteriormente: i rischi dovuti al fumo e al radon si moltiplicano tra di loro".

Da dove proviene il radon?

Il radon, come ricorda il Pnar, si trova *"nel terreno e nelle rocce, sia pur in quantità molto diverse, in relazione alle caratteristiche geologiche del terreno quali la concentrazione degli elementi precursori, la permeabilità, la presenza di fratture/faglie, l'umidità e l'orientamento dei pendii"*. E a causa della sua natura gassosa e della sua inerzia chimica, *"il radon può diffondere rapidamente dal luogo in cui si forma fino a raggiungere lo spazio esterno. All'aperto si disperde, mentre nei luoghi chiusi, si concentra (radon indoor)"*. Chiaramente la concentrazione di radon negli edifici viene a dipendere anche dalle *"caratteristiche strutturali, in particolare dalle caratteristiche dell'interfaccia tra edificio e suolo, dai materiali utilizzati per la costruzione, dalla tipologia costruttiva, dal ricambio di aria interna, dovuto alla ventilazione naturale (porte e finestre), e dagli impianti di ventilazione forzata"*. Le principali fonti di ingresso del radon negli ambienti di vita e di lavoro sono:

- **il suolo circostante e sottostante l'edificio;**
- **i materiali da costruzione, quali tufo, graniti, pozzolane, porfidi, usati nella costruzione o come rivestimenti interni;**
- **l'acqua presente nel sottosuolo ad alto contenuto di radon;**
- **l'aria esterna.**

Gli interventi di risanamento

Se il suolo costituisce la principale sorgente di radon indoor, normalmente gli interventi di risanamento sono indirizzati a *"limitare il suo ingresso dal suolo. L'interno degli edifici è generalmente in depressione rispetto all'esterno, a causa della differenza di temperatura tra interno ed esterno, ciò fa sì che il radon diffonda verso l'interno degli edifici stessi"*. E le principali vie di ingresso del radon negli edifici sono:

- **fessure nei pavimenti;**
- **giunzioni del pavimento e della parete;**
- **passaggi degli impianti termici idraulici, delle utenze elettriche, del gas.**

Il Pnar, che presenta attentamente la situazione in Italia, riportando anche indicazioni per gli interventi di risanamento e per prevenire l'ingresso del radon nelle nuove costruzioni/ristrutturazioni, segnala che la presenza del radon si può riscontrare anche nei materiali da costruzione ricavati dal riciclo o dal riutilizzo di residui di processi industriali. Questi materiali Norm (*Naturally Occurring Radioactive Materials*) possono essere impiegati come *"additivi: cementi e ceramiche prodotti con scorie di alto forno o additivati con ceneri di carbone volanti (fly ash, sottoprodotto delle centrali elettriche a combustibile solido), sabbie zirconifere impiegate nella produzione di piastrelle, mattoni prodotti con i cosiddetti fanghi rossi (scarti della produzione dell'alluminio), gessi in quanto sottoprodotti dell'industria dei fosfati, cementi di origine pozzolanica, intonaci pozzolanici deumidificanti, malte di calce additivata con pozzolana"*. Si segnala, tuttavia, che la eventuale pericolosità di un determinato materiale da costruzione *"dipende anche dal suo specifico impiego nell'ambito dell'opera da realizzare, se materiale strutturale o di rivestimento, ovvero se utilizzato per ambienti interni o per realizzazioni all'esterno"*.

Lavoratori e settori

Segnaliamo, infine, che per un'efficace controllo sull'esposizione dei lavoratori al radon, la direttiva 2013/59/Euratom e il decreto legislativo 31 luglio 2020, n.101, individuano situazioni di particolare interesse dal punto di vista della radioprotezione (luoghi di lavoro interrati, luoghi di lavoro seminterrati e al piano terra in aree prioritarie, stabilimenti termali) ma rimandano al Piano nazionale d'azione per il radon il compito di identificare "altre" tipologie di luoghi di lavoro ed edifici pubblici nonché "specifiche" tipologie di attività lavorative, che necessitano di un particolare approccio relativo alla prevenzione. Per concludere ricordiamo che il Pnar 2023-2032 interverrà con strategie volte a misurazione, prevenzione e riduzione dell'esposizione al radon. E verranno sviluppate a livello nazionale e locale adeguate campagne informative. **F**

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



HR senza alibi

Sara Tamburini, *HR Director di Agile Lab*, racconta come si tengono insieme **dati e relazione, potere e cultura, autonomia e coesione**. Tra *Holacracy*, trasparenza retributiva, *welfare misurabile* e *ambivalenza dell'AI*, l'HR torna a essere un **mestiere politico**: vedere le persone, dire le cose difficili, difendere la coerenza anche quando è scomodo.

di Laura Reggiani

Cosa succede quando l'HR smette di "gestire risorse" e inizia a leggere le organizzazioni come sistemi di senso?

Sara Tamburini arriva al capitale umano da una traiettoria non lineare: formazione umanistica, comunicazione ed eventi, poi coaching e counseling organizzativo fino alla guida della people strategy in **Agile Lab**. Il suo sguardo mette a fuoco ciò che spesso resta fuori dai dashboard: il non detto, le aspettative tradite, la distanza tra cultura dichiarata e cultura praticata. In un'azienda che lavora in *Holacracy* e in full remote per scelta, la coesione non è un effetto collaterale ma un progetto: ruoli e processi espliciti, handbook vivo, momenti intenzionali di relazione come *Agile Nomads*. Al centro, una scelta netta: trasparenza strutturata su crescita e retribuzioni, per

ridurre l'arbitrio e aumentare fiducia. E mentre l'AI accelera screening e analisi, aumenta anche la responsabilità umana: sapere cosa stiamo ottimizzando, e perché. Un'intervista sul coraggio delle decisioni, prima ancora che sulla tecnica.

Partiamo dall'inizio. Qual è stato il suo percorso professionale e quali snodi l'hanno portata a occuparsi di capitale umano in modo "strategico"? Guardando indietro, qual è stata la sfida più complessa che ha affrontato in ambito HR e con quale insegnamento?

Ho una formazione umanistica, ho studiato Lettere Moderne, e per un po' ho pensato che fosse una scelta laterale rispetto al mondo del lavoro. Anzi, a dirla tutta: una volta entrata nel mondo del lavoro me ne

vergognavo anche un po', perché sembrava una scelta campata in aria e molto poco business. Col tempo ho capito che era la scelta più coerente che potessi fare, anche se non lo sapevo ancora. Studiare il linguaggio, la narrativa, le strutture del pensiero mi ha dato strumenti che uso ogni giorno: leggere le organizzazioni come sistemi di senso, capire cosa si dice e soprattutto cosa non si dice, costruire comunicazioni che funzionano davvero. Ho iniziato da ruoli in comunicazione ed eventi, e lì ho scoperto di avere naturale attitudine alle persone. Non alle persone in astratto, ma a quella cosa concreta che è stare di fronte a qualcuno e voler capire come pensa, cosa lo muove, cosa lo frena e ho sviluppato quella che mi piace definire una "cultura dell'altro", che oggi è il filo conduttore di tutto quello che faccio. Il passaggio verso l'HR, come dicevo, è stato progressivo, non un salto. Ho aggiunto competenze strutturate frequentando due Master, uno in Coaching e uno in Counseling Organizzativo a mediazione teatrale, che hanno dato forma e metodo a qualcosa che già sentivo. La sfida più complessa finora è stata gestire la tensione tra la cultura che un'organizzazione vuole essere e ciò che diventa davvero quando cresce o cambia. Quella distanza produce aspettative tradite, persone che si perdono, relazioni che si incrinano. L'insegnamento, sul lato umano, è che le persone vogliono essere viste, non solo informate, non solo gestite. Senza una relazione vera, passi dati e procedure, ma non cambi niente.

Nel ruolo di HR Director, quali sono oggi le competenze fondamentali e quali, invece, sono spesso sottovalutate? Come si bilanciano le skill "hard" e quelle "soft"?

Le competenze hard sono necessarie, e non si possono ignorare: conoscere la normativa, avere almeno una lettura di base delle metriche. Bisogna sapere abbastanza da capire quando una cosa è importante, da non sparire dalla stanza quando si parla di numeri o di normativa. Detto questo, penso che la trappola per chi fa HR sia voler essere esperto di tutto. Io ho imparato a conoscere bene i confini del mio perimetro: so leggere i segnali, so fare le domande giuste, so quando serve portare qualcuno più specializzato. E ho imparato a costruire intorno a me un team solido, e a fidarmi di chi ha competenze che io non ho. Questa consapevolezza, per me, è già una competenza. Ma quello che fa la differenza, e che è sistematicamente sottovalutato, è la capacità di tenere la complessità politica di un'organizzazione. Capire chi ha potere reale e chi no, dove si formano le resistenze, come si muove una decisione

attraverso livelli diversi di stakeholder. Una competenza di cui tutti parlano ma che in pochi sviluppano davvero è saper dire le cose difficili. Non genericamente "comunicare bene", ma trovare le parole giuste per una conversazione scomoda, scegliere il momento, calibrare il tono. È qualcosa che ho sviluppato nel tempo e che considero una delle parti più tecniche del lavoro, non delle più morbide. Sull'equilibrio tra hard e soft, onestamente non lo vivo come un bilanciamento. Le due cose si usano insieme, sempre: come detto prima, i dati senza relazione non cambiano niente e la relazione senza dati non regge una conversazione con il Cfo. Il punto, ed è qui la sfida, è saperli tenere insieme nello stesso momento.

Come è cambiato il ruolo HR negli ultimi anni e come è probabile che cambi ancora nel prossimo futuro? Quali decisioni HR oggi richiedono più coraggio rispetto al passato?

Il cambiamento più grande non è tecnologico, anche se la tecnologia ha accelerato tutto. È culturale: le persone hanno smesso di credere che un'azienda abbia per default il loro interesse a cuore, e questa sfiducia cambia radicalmente il modo in cui l'HR deve stare nel mondo. L'AI entra in questo contesto in modo ambivalente perché da un lato automatizza lavoro ripetitivo, screening, analisi, reportistica, dall'altro mette una pressione enorme sulla qualità delle decisioni umane. Se deleghi a un algoritmo la selezione o la valutazione delle performance, devi sapere esattamente cosa stai ottimizzando e perché, altrimenti si rischia di amplificare i bias invece di ridurli. Le decisioni che richiedono più coraggio oggi sono tante: dire no quando c'è pressione a chiudere un'assunzione in fretta, anche se il profilo non convince; dire a un manager che il problema non è il team ma la sua gestione; mantenere coerenza su compensation anche quando c'è pressione a fare eccezioni che erodono la fiducia di tutti. Queste cose si potevano evitare prima, ma oggi no.

Quali politiche o pratiche concrete avete introdotto in Agile Lab per sostenere il "capitale umano"? Qual è, a suo avviso, la misura più efficace che avete introdotto e perché?

Agile Lab ha scelto un modello organizzativo non convenzionale: lavoriamo in Holacracy, un sistema in cui l'autorità non è gerarchica ma distribuita. L'organizzazione è strutturata in cerchie, ognuna con un perimetro definito, e al loro interno le persone ricoprono ruoli con accountability esplicite. Ciascuno è responsabile del processo, con determinati confini, con precisa au-

tonomia. È una differenza sostanziale nel modo in cui le persone vivono il proprio lavoro. A questo si affianca l'handbook, che è il nostro riferimento per i processi: un documento vivo, aggiornato, accessibile a tutti, che descrive come funzionano le cose. Uno strumento che riduce l'ambiguità e rende le aspettative leggibili. La misura più efficace che abbiamo introdotto, a mio avviso, è la trasparenza strutturata sui percorsi di crescita: job architecture chiara, salary band coerenti, criteri di avanzamento esplicitati. Questo ben prima che diventasse un obbligo: la nuova normativa europea sulla trasparenza retributiva entrata in vigore a giugno, ma per noi era già una scelta culturale consolidata. Non è semplice da costruire e richiede manutenzione costante, ma riduce drasticamente le conversazioni basate su percezione o su chi ha più voce in capitolo.

Veniamo all'organizzazione del lavoro. Già nel post pandemia avevate adottato lo strumento "Agile Nomads". Come affrontate oggi flessibilità e collaborazione, mantenendo coesione e senso di appartenenza?

Agile Nomads è nata da una convinzione che avevamo già prima che il remote work diventasse un tema mainstream: le relazioni tra colleghi sono fondamentali e non accessorie. Portare le persone a lavorare e vivere insieme in un luogo diverso per due o tre settimane, mescolando team e seniority, serve esattamente a questo: creare connessioni che il lavoro quotidiano da remoto non genera da solo. Oggi quella convinzione non è cambiata, anzi si è rafforzata. Siamo full remote per scelta, non per necessità, e questo significa che la coesione non arriva per inerzia, va progettata. Agile Nomads è una delle risposte, ma non l'unica. Lavoriamo molto sulla qualità della gestione, perché un manager che non sa stare vicino alle persone a distanza produce isolamento, anche involontariamente. E investiamo sulla chiarezza dei ruoli e dei processi, perché in un contesto remoto l'ambiguità organizzativa pesa il doppio. La flessibilità, per noi, è la condizione di base, mentre il punto di arrivo è che le persone si sentano parte di qualcosa, anche senza condividere uno spazio fisico.

Tra le aziende tech, Agile Lab è riconosciuta per avere elevati standard di welfare. Quali sono le iniziative implementate in questo senso? Come costruite progetti inclusivi, sostenibili e misurabili? Come ascoltate i bisogni reali delle persone e quali indicatori usate per capire se funzionano? Il welfare che funziona è un sistema che parte da una

convinzione precisa: se le persone stanno bene, lavorano meglio. Sembra ovvio, ma non lo è affatto quando si tratta di tradurlo in scelte concrete e sostenibili. In Agile Lab abbiamo costruito un pacchetto che copre diversi livelli. Sul fronte salute, offriamo una copertura sanitaria integrativa articolata su più livelli, **Fondo Est, Qu.As.** e un'assicurazione aggiuntiva con **Generali**, perché la tutela della salute non può essere un benefit di serie B. C'è un welcome pack per chi entra, i ticket restaurant, una piattaforma di corporate benefit per acquisti e servizi, un budget dedicato alla formazione individuale, la possibilità di accedere a cinque sedute di psicoterapia gratuite, con la possibilità di avere uno sconto se si decide di proseguire il percorso. A questo si aggiungono Agile Nomads, di cui abbiamo già parlato, e una politica di congedi familiari che va oltre il minimo di legge. In tema di DE&I, abbiamo una policy su gender equality e diversity che non è solo un documento: orienta le pratiche di selezione, la comunicazione interna, l'attenzione all'equità retributiva. Abbiamo la certificazione SA8000, che presuppone un sistema di responsabilità sociale verificabile. Poi organizziamo workshop interni e prendiamo parte ad iniziative concrete: partecipiamo al Pride come partner, quest'anno come negli anni precedenti, perché crediamo che l'inclusione si dimostri soprattutto con la presenza, non solo con le dichiarazioni di intento. Monitoriamo i bisogni con una combinazione di ascolto diretto, feedback strutturati dopo le iniziative, e indicatori come retention e tasso di referral interno. Quest'ultimo, in particolare, lo considero uno dei segnali più onesti: le persone che consigliano Agile Lab a qualcuno che conoscono lo fanno perché ci credono davvero.

Formazione e sviluppo delle competenze sono imprescindibili. In un contesto tech e data-driven, come progettate upskilling/reskilling e percorsi di crescita? Quali strumenti e metodologie formative utilizzate?

In un contesto tech e data-driven, la formazione rischia di essere sempre in ritardo sulla velocità del mercato. La scelta che abbiamo fatto in Agile Lab va in una direzione precisa: non calare la formazione dall'alto, ma mettere le persone nelle condizioni di gestirla in autonomia. Ogni dipendente ha un budget personale, sia in tempo che in denaro, da spendere nel corso dell'anno come ritiene più utile per la propria crescita. Può usarlo per corsi, libri, certificazioni, conferenze, piattaforme di apprendimento. Non c'è un catalogo imposto: c'è una responsabilità individuale, coerente con il modello organizzativo che abbiamo scelto. Il budget è autoge-

stato, il che significa che ogni persona è responsabile del proprio sviluppo professionale. A questo si affiancano strumenti collettivi: un Lms interno con corsi accessibili a tutti, workshop, un book club. E poi le certificazioni, che in un contesto come il nostro hanno un peso specifico: sono un modo concreto per dimostrare eccellenza tecnica, e le incoraggiamo attivamente. Il ruolo del manager in tutto questo non è quello di organizzare la formazione per il team, ma di creare le condizioni perché imparare sia possibile e riconosciuto. Se un'organizzazione premia solo la delivery e non l'apprendimento, il reskilling rimane sulla carta.

Come affrontate ricerca, selezione e retention in un mercato competitivo? Quali profili sono più difficili da trovare e come affrontate il mismatch? Che ruolo rivestono DE&I e cultura aziendale?

I profili più difficili da trovare sono quelli dove si sovrappongono competenza tecnica alta e capacità relazionale matura. I data engineer bravi ci sono, ma i data engineer bravi che sanno lavorare con i clienti, comunicare complessità, reggere l'incertezza di un progetto di consulenza sono rari, e noi cerchiamo questi. Il mismatch più comune è tra aspettative di crescita velocissima e capacità dell'organizzazione di sostenere quella crescita in modo coerente. Su questo lavoriamo molto in fase di selezione: candidate experience onesta, nessuna promessa che non possiamo mantenere. La cultura è il filtro più potente che abbiamo. Chi si riconosce nel nostro modo di lavorare, nella chiarezza dei ruoli, nell'autonomia con responsabilità, tende a restare. Chi cerca altro, lo capisce prima o poi.

Nelle aziende convivono oggi più generazioni, con aspettative e priorità diverse. Quali differenze riscontra tra le nuove generazioni e le precedenti? E quali temi sono diventati non negoziabili?

La distinzione per generazioni è utile come lente, non come etichetta. Quello che vedo è una progressiva riduzione della disponibilità a tollerare incoerenza organizzativa. I temi non negoziabili sono diventati flessibilità reale (non solo nominale), chiarezza sulle prospettive di crescita, coerenza tra i valori dichiarati e quelli vissuti, e la percezione di essere visti come persone e non come risorse. Chi fa HR oggi deve saper rispondere a queste aspettative con onestà. Dire cosa è possibile, cosa non lo è, e perché.

Per concludere, se dovesse definire in tre parole cosa significa oggi "capitale umano", quale sarebbe? E quale impegno concreto si sente di prendere come HR leader?

Se devo scegliere tre parole: persone, contesto, opportunità. Perché il capitale umano non è nella singola persona, è nella combinazione tra chi sei, dove sei e cosa hai davvero a disposizione per crescere. Un'organizzazione che non crea le condizioni giuste spreca il potenziale delle sue persone, anche di quelle migliori. L'impegno che mi prendo è quello che cerco di mantenere ogni giorno: tenere le cose chiare, difendere la coerenza anche quando è scomodo, e fare in modo che HR non sia il reparto che ammortizza le decisioni degli altri, ma quello che contribuisce a prenderne di migliori. **F**

Chi è Sara Tamburini

Sara Tamburini ha una formazione umanistica e un percorso professionale volutamente trasversale: ha iniziato dalla comunicazione e dagli eventi, scoprendo presto una forte attitudine alle persone e ai contesti organizzativi. Nel tempo ha sviluppato competenze strutturate in ambito HR, recruiting, coaching e formazione, approfondite attraverso due Master in Coaching e in Counseling Organizzativo a mediazione teatrale. Oggi è HR Director in **Agile Lab**, dove coordina people strategy, selezione, sviluppo organizzativo e comunicazione interna. Si è occupata inoltre di formazione in area comunicazione e public speaking e di valutazione del potenziale. È anche giornalista, con collaborazioni attive su più testate, e coltiva da sempre la scrittura e l'arte come strumenti concreti di sviluppo, personale e organizzativo.



Più welfare, più diritti

**Groupama Assicurazioni rinnova
il contratto integrativo aziendale puntando
su tutele economiche, inclusione sociale e qualità del lavoro.**

di Laura Reggiani

In un contesto economico segnato da incertezza, inflazione e profonde trasformazioni del mercato del lavoro, il rinnovo di un contratto integrativo aziendale rappresenta spesso un indicatore significativo della visione strategica di un'impresa. È in questa cornice che si inserisce l'accordo siglato da **Groupama Assicurazioni**, tra i

principali player del settore assicurativo in Italia. L'intesa, frutto di un articolato confronto tra l'azienda e le organizzazioni sindacali, rafforza in modo significativo sia le tutele economiche sia gli strumenti di welfare e inclusione, confermando un approccio alle relazioni industriali centrato sulla persona e sulla qualità complessiva dell'esperienza lavorativa.

Premio di produttività e welfare

Sul fronte economico, il nuovo contratto interviene sul premio aziendale di produttività, che viene confermato e rafforzato nella sua articolazione in una componente fissa e una variabile, valorizzando al contempo i risultati collettivi e la stabilità del reddito.

Parallelamente cresce in modo strutturale il welfare aziendale, che conoscerà un incremento progressivo nei prossimi anni: dai 1.200 euro annui previsti nel 2025 si arriverà a 1.400 euro nel 2028, ampliando così uno strumento sempre più centrale nelle politiche retributive e di retention. Una scelta che intercetta i bisogni concreti delle persone, soprattutto in una fase in cui il welfare aziendale si configura come integrazione fondamentale al sistema pubblico di protezione sociale. Il rinnovo prevede inoltre il miglioramento del valore dei buoni pasto, intervento particolarmente rilevante in un contesto di aumento del costo della vita, e l'aumento progressivo del contributo aziendale al fondo pensione, che raggiungerà l'8,50% nel 2028, rafforzando così la tutela previdenziale di lungo periodo.



La sede di **Groupama Assicurazioni** si trova a Milano

« **PREMIO DI PRODUTTIVITÀ RAFFORZATO, WELFARE IN CRESCITA FINO A 1.400 EURO ANNUI, BUONI PASTO PIÙ RICCHI E CONTRIBUTI PENSIONISTICI POTENZIATI.**

MA ANCHE MISURE INNOVATIVE DI **SOSTEGNO ALLA GENITORIALITÀ**
E UN PRESTITO DEDICATO ALLE **VITTIME DI VIOLENZA DI GENERE.**

CON IL RINNOVO DEL **CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE,**
GROUPAMA ASSICURAZIONI CONSOLIDA UN MODELLO DI RELAZIONI INDUSTRIALI ORIENTATO
AL BENESSERE DELLE PERSONE E ALLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE DEL LAVORO »

Genitorialità e carichi di cura al centro

Accanto agli aspetti economici, il nuovo contratto introduce e rafforza una serie di misure sociali che parlano direttamente ai cambiamenti demografici e culturali del lavoro contemporaneo.

Tra le novità la “Polizza Bebè”, pensata per favorire fin dalla nascita un primo percorso di tutela previdenziale e assicurativa per i figli delle persone dipendenti. Un segnale concreto di attenzione alla genitorialità, che si affianca al rafforzamento dei permessi dedicati ai genitori e ai permessi retribuiti per i neopapà, con l’obiettivo di sostenere i carichi di cura e promuovere una più equa condivisione delle responsabilità familiari. Si tratta di misure che contribuiscono a costruire una cultura aziendale più inclusiva, capace di riconoscere la complessità delle vite lavorative e personali e di accompagnare le persone nelle diverse fasi del loro percorso.

Una misura contro la violenza di genere

Particolarmente rilevante, anche sul piano simbolico e culturale, è l’introduzione di un prestito dedicato alle vittime di violenza di genere. Una misura pensata per favorire l’autonomia economica e sostenere concretamente i percorsi di uscita dalla violenza, riconoscendo il ruolo che il lavoro e la sicurezza economica possono giocare nei processi di emancipazione. L’inserimento di questo strumento all’interno del contratto integrativo segna un passo ulteriore nel coinvolgimento delle imprese su temi tradizionalmente considerati esterni alla sfera lavorativa, ma che sempre più spesso incidono direttamente sul benessere e sulla sicurezza delle persone.

Welfare come leva strategica

“Il rinnovo del Contratto Integrativo Aziendale rappresenta una scelta che assume un significato importante in una fase segnata da incertezza economica e trasformazioni profonde”, commenta Carla Bellavia, direttore Risorse Umane di Groupama. “Il tema della qualità del lavoro e della capacità di accompagnare le persone lungo tutto il loro percorso professionale e personale diventa sempre più centrale. Con questo accordo”, prosegue “abbiamo voluto rafforzare in modo concreto il nostro sistema di tutela, sostegno e inclusione, nella convinzione che il benessere delle persone non si misuri soltanto sul piano economico, ma anche nella capacità dell’azienda di essere presente nei momenti che contano”.

Un percorso più ampio di prossimità e inclusione

Il rinnovo si inserisce in un impegno più ampio che Groupama Assicurazioni porta avanti sul terreno della sostenibilità, della prevenzione e dell’inclusione, sintetizzato nel concetto di prossimità: un modo di interpretare la protezione come responsabilità verso le persone e le comunità.

In questa cornice si colloca anche l’attenzione alla parità di genere, testimoniata dall’ottenimento nel 2025 – e dalla conferma nel 2026 – della Certificazione UNI/PdR 125:2022, e dalle attività di formazione e sensibilizzazione rivolte alla popolazione aziendale. Tra queste, la collaborazione con **Fondazione Libellula** sui temi degli stereotipi, delle discriminazioni e della violenza di genere nel contesto lavorativo. **F**



Destinazione 2036: ci stiamo preparando al futuro del lavoro?

*Comprendere e prevedere i prossimi dieci anni del **mondo HR** è una missione impossibile, così come lo è pensare di ostacolare il **cambiamento** o di lasciarlo passivamente fluire. Dall'**Osservatorio HR Innovation** le chiavi di lettura di un percorso complesso ma necessario.*

di Maria Cecilia Chiappani

Evoluzioni tecnologiche, demografiche, geopolitiche, economiche, sociali ed esistenziali. Le direzioni HR italiane hanno di fronte scenari decisamente sfidanti, a tratti imprevedibili, permeati da un'Intelligenza Artificiale non più emergente ma chiaramente presente.

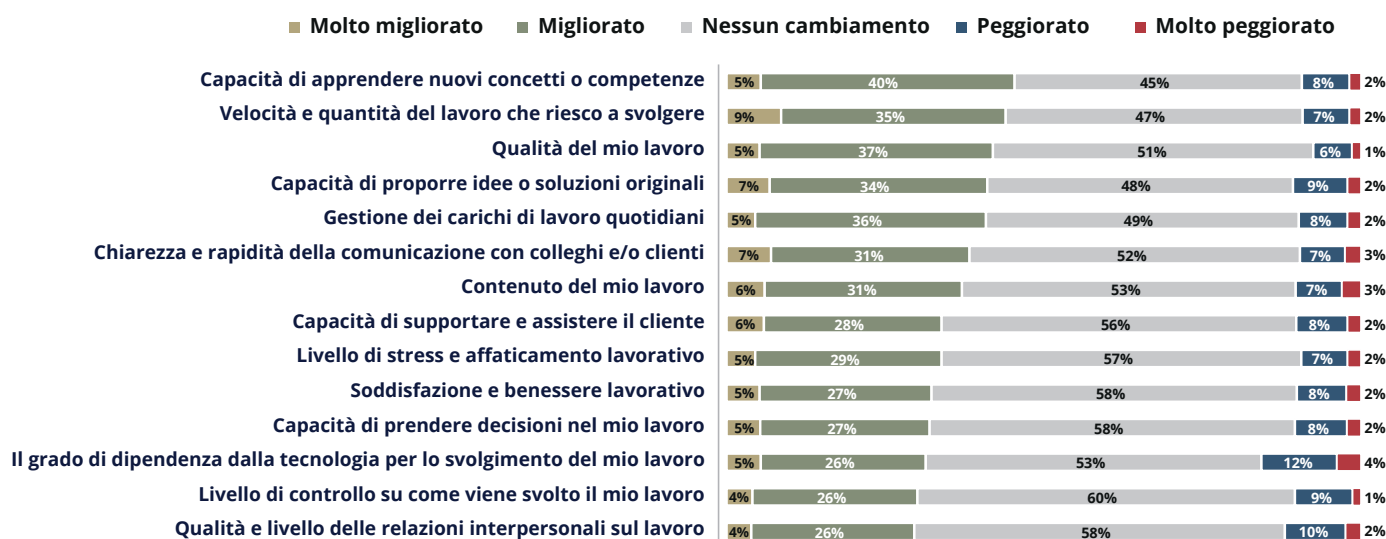
Eppure, sebbene la transizione mostri risultati interessanti, la sua effettiva adozione rimane superficiale e poco governata. Per guidare consapevolmente le potenzialità e gli effetti della trasformazione tecnologica, serve dunque un cambio di passo in termini di conoscenza e di governance. Più che la sostituzione dell'umano, il rischio concreto è l'incapacità di far evolvere il modello operativo nelle aziende. Si rischia di rimanere ancorati a una visione dell'AI come semplice strumento senza prepararsi al futuro del lavoro. In questo contesto, *"Don't Look Up: ci stiamo preparando al futuro del lavoro?"* è il titolo evocativo scelto per la presentazione della ricerca 2025-2026 dell'Osservatorio HR Innovation della School of Management del Politecnico di Milano. *"Da appassionati di cinema, abbiamo metaforicamente associato alla Ricerca la pellicola diretta da Adam McKay nel 2021"*, spiega il responsabile scientifico **Mariano Corso**. *"Una satira amara su politica, me-*

dia, società, ma soprattutto sulla resistenza al cambiamento. Sulla decisione di non intervenire anche quando la cometa è 'visibile a occhio nudo'. Anche noi siamo di fronte a un impatto imminente e scegliamo di non guardare il cielo? Ci stiamo muovendo o stiamo aspettando che sia troppo tardi? Resistere a tutti i costi al cambiamento significa perdere opportunità di crescita e limitare la costruzione di interventi pragmatici e futuri possibili".

I megatrend HR in rotta di collisione

In tema corpi celesti, la ricerca identifica le tendenze destinate all'impatto con il pianeta HR.

Quattro sfide, a cominciare dai cambiamenti sociali: longevità della popolazione e calo delle nascite. Al 2050 perderemo un terzo della forza lavoro attiva, mentre il mercato si fa più fluido e turbolento. Chi gestisce le risorse umane si trova sempre più a giocare un ruolo di supplenza, di *"social agent"* capace di rispondere a esigenze che la collettività non può soddisfare. C'è poi l'impatto dell'AI, che impone un mix cooperativo tra uomo e macchina, da monitorare e accompagnare per evitare discriminazioni. A seguire, *"skill is the new*



Gli effetti dell'utilizzo di sistemi di Intelligenza Artificiale al lavoro
(fonte Osservatorio HR Innovation & Ipsos Doxa)

currency”: valorizzare il lavoro umano a fronte dell’evoluzione tecnologica significa promuovere una formazione continua, ben strutturata, per tutti i tipi di competenze hard e soft. Quarto passaggio, la cura delle persone in una situazione permanente di crisi, per trovare senso e significato all’esistenza nel lavoro e nella vita privata. *“L’approccio proattivo, flessibile e personalizzato cambia la missione degli HR, che diventano facilitatori di senso e orchestratori di team”*, aggiunge Mariano Corso. *“Se questi sono i corpi celesti in rotta di collisione, quanto manca all’impatto? E qual è la loro natura? La cometa lascia la scia, la meteora svanisce rapidamente, i meteoriti modificano il paesaggio. Certo, possiamo essere di fronte a un pericolo, ma anche all’inizio di una nuova era”*.

Attrarre la GenZ senza perdere i Boomer

Le prime evidenze dell’Osservatorio HR Innovation dicono che il 75% delle organizzazioni fatica ad assumere personale.

La carenza di talenti è connessa allo skill mismatch, soprattutto su profili tecnici nel digitale e tra gli operai specializzati. Tuttavia, nel lungo periodo il problema potrebbe evolvere da talent shortage a labour shortage, carenza generalizzata di forza lavoro. Come evitare l’impatto? Costruendo un modello di lavoro che favorisca allungamento della vita lavorativa e ricambio generazionale. La maggior parte delle aziende si concentra su attrazione, fidelizzazione e giovani. Solo il 12% ha progetti specifici per le generazioni più anziane, percepite probabilmente come un costo, più che un valore. Serve incentivare la mobilità interna, soprattutto per le mansioni logoranti, per esempio trasformando i profili senior in “coach” per le nuove generazioni. Altra leva strategica, l’attrattività. Le imprese faticano a essere competitive sui salari, sui quali puntano sempre meno (-12%). Cresce del 2%, rispetto allo scorso anno, il potenziamento del welfare. Infine, il capitale umano dovrà essere affiancato dal capitale

tecnologico. Il 30% delle aziende che prevede una riduzione dell’organico la attribuisce all’efficientamento derivante dall’AI. Mediamente il 12% delle attività lavorative è automatizzato, con picchi del 40% nei media. Per il 45% delle imprese, l’avanzamento tecnologico risponde direttamente alla carenza di personale e di competenze specifiche.

Il futuro della collaborazione uomo-macchina

Nonostante il vivace dibattito, i dati assegnano all’AI un ruolo ancora contenuto nei modelli organizzativi.

Solo nel 20% dei casi ha modificato il business e una quota marginale di questa percentuale ha effettivamente abilitato nuovi servizi o flussi di ricavo. Un’azienda su quattro ha invece iniziato a riprogettare i processi in seguito all’adozione dell’AI. Prevalde, nell’83% dei casi, l’approccio in cui controllo della qualità e validazione degli output rimangono responsabilità manuali dell’operatore. Si osserva, al contempo, la crescente adozione dell’AI da parte dei lavoratori, dal 32% al 44% in un anno. Tra i settori più coinvolti Ict, Media & Telco (65%), mentre il Retail registra l’adozione più bassa (31%). I ricercatori sottolineano la crescita dell’utilizzo spontaneo da parte dei dipendenti, dal 27% al 34%. Inoltre, il 51% dichiara di affiancare o sostituire le soluzioni aziendali con strumenti esterni. Torniamo al problema della governance: il gap tra aspettative delle persone e capacità di risposta delle organizzazioni e la sostanziale mancanza di gestione da parte di queste ultime comportano rischi strutturali legati alla sicurezza dei dati e alla privacy. L’indagine, realizzata in collaborazione con **Ipsos Doxa**, conferma che la maggior parte dei dipendenti considera l’AI come strumento operativo standard (50%) o al più un assistente per compiti ripetitivi e noiosi, nel 44% delle risposte. L’impiego si concentra in attività trasversali come creazione di contenuti, nel 64%, gestione della conoscenza, nel 56%, e ambiti business di

analisi e problem solving, nel 37%. Chi utilizza l'Intelligenza Artificiale è mediamente soddisfatto:

- **il 45% rileva vantaggi nello sviluppo di nuove competenze;**
- **il 44% in termini di velocità e volumi;**
- **il 42% nella qualità degli output;**
- **il 41% nella gestione dei carichi di lavoro;**
- **il 41% nella generazione di nuove idee.**

Tali fattori determinano un risparmio medio di 30 minuti al giorno, che sale a 40 minuti per chi la sfrutta quotidianamente. *“Nonostante la maggior frequenza di utilizzo dell'AI e il potenziamento delle soluzioni disponibili, il risparmio di tempo è rimasto sostanzialmente invariato rispetto allo scorso anno”*, sottolinea **Martina Mauri**, direttrice dell'Osservatorio HR Innovation. *“Se l'AI viene adottata per fare meglio le stesse cose, anziché per fare cose nuove, significa che l'innovazione sta correndo più velocemente della capacità organizzativa di assorbirla”*. Al momento, comunque, non emergono prove di aumento della disoccupazione dei lavoratori più esposti, osservando invece la crescita dei profili entry-level e la flessione degli over 50. Una controtendenza rispetto al mercato Usa, dove l'avanzamento dell'AI taglia i ruoli junior favorendo l'aumento dei senior. In Italia solo il 49% delle imprese è consapevole di dover riallocare o riqualificare almeno il 5% della forza lavoro nel breve-medio termine. Appena il 15% dispone delle competenze per farlo. A ostacolare la transizione anche la carenza di strategie e di strumenti *ad hoc*: il 44% non effettua assessment delle competenze e il 29% lo fa solo per alcuni profili aziendali.

Il senso del lavoro e la crisi del manager

Passando alla valutazione del benessere dei lavoratori, emerge con forza il tema del significato del lavoro.

Nelle aziende capaci di trasmettere uno

scopo chiaro, il numero delle persone ingaggiate raggiunge l'83%, mentre crolla drasticamente al 9% dove questi elementi mancano. Se le soluzioni “intelligenti” riescono a gestire in autonomia interi processi, entra in crisi anche la figura del manager. Le organizzazioni vanno nella direzione di modelli organizzativi “piatti”: pochi livelli gerarchici, processi decisionali decentralizzati e lavoratori sempre più autonomi e responsabilizzati. La Generazione Z, poi, è meno interessata alle posizioni manageriali, spesso associate a stress e cattivo bilanciamento vita-lavoro. Inoltre, un manager su cinque non conosce le implicazioni etiche dell'AI e il 22% non possiede le abilità per capire quali attività delegare alla macchina e quali no. In definitiva, la sostenibilità del mercato del lavoro dipenderà dalla capacità delle imprese e delle istituzioni di governare il cambiamento evitando disparità ed esclusione. Il quadro appare oggi molto incerto: le aziende sembrano investire poco, quasi sottovalutassero la profondità di impatto dell'AI. La quale, tuttavia, corre e penetra con impatti inevitabili. **F**

HR INNOVATION AWARD 2026

Come ogni anno, l'Osservatorio ha assegnato gli **HR Innovation Award** alle aziende più innovative nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane. I vincitori dell'edizione 2026 sono **Gruppo Intesa Sanpaolo** nella categoria **“Potenzialità dell'AI in ambito HR”**, con il programma HR 2030, che ha introdotto un assistente virtuale multi-agente e analytics avanzate. **La Piadineria** ha vinto nella categoria **“Talent Attraction rivolta alla GenZ”** con **La Giovanna**, agente AI su WhatsApp per il pre-screening dei candidati. **SEA** si è aggiudicata le **“Competenze al centro della carriera e dello sviluppo”** con **Mapping to Mobility**, piattaforma per la mappatura delle competenze che abilita percorsi di crescita. **Quiris** ha vinto nella **“Direzione HR Data-Driven e proattiva”** con **Beyond Pay Transparency**, piattaforma per la classificazione dei ruoli e il monitoraggio dei divari retributivi. L'**HR Innovation Impact Award 2026** è infine andato a **Sky Italia** per il progetto **Sky4You**, infrastruttura che centralizza e personalizza l'accesso al welfare aziendale.



Meglio i salari, ma la fiducia è in stallo

*Il Salary Satisfaction Report 2026 di JobPricing
fotografa un'Italia del lavoro dove la vera emergenza non è quanto si
guadagna, ma come si viene retribuiti.*

di Laura Reggiani

Nonostante due anni consecutivi di crescita delle retribuzioni, la soddisfazione salariale delle persone che lavorano in Italia resta ferma.

È questo il dato centrale che emerge dal **Salary Satisfaction Report 2026**, recentemente pubblicato dall'**Osservatorio JobPricing** in collaborazione con **Adecco**, giunto all'undicesima edizione. Si tratta di un'indagine che, ancora una volta, sceglie di partire dalla voce diretta delle persone per misurare non solo il livello degli stipendi, ma soprattutto la percezione dei meccanismi che li regolano. Il risultato è netto e chiaro: l'indice medio di soddisfazione si attesta a 4,2 su 10, invariato rispetto al 2025 e ancora ben lontano dalla soglia della sufficienza. Circa sei lavoratori su dieci dichiarano quindi di essere insoddisfatti del proprio pacchetto retributivo. Un dato che segnala una frattura sempre più evidente tra dinamiche di mercato e vissuto organizzativo.

Non è solo una questione di stipendio

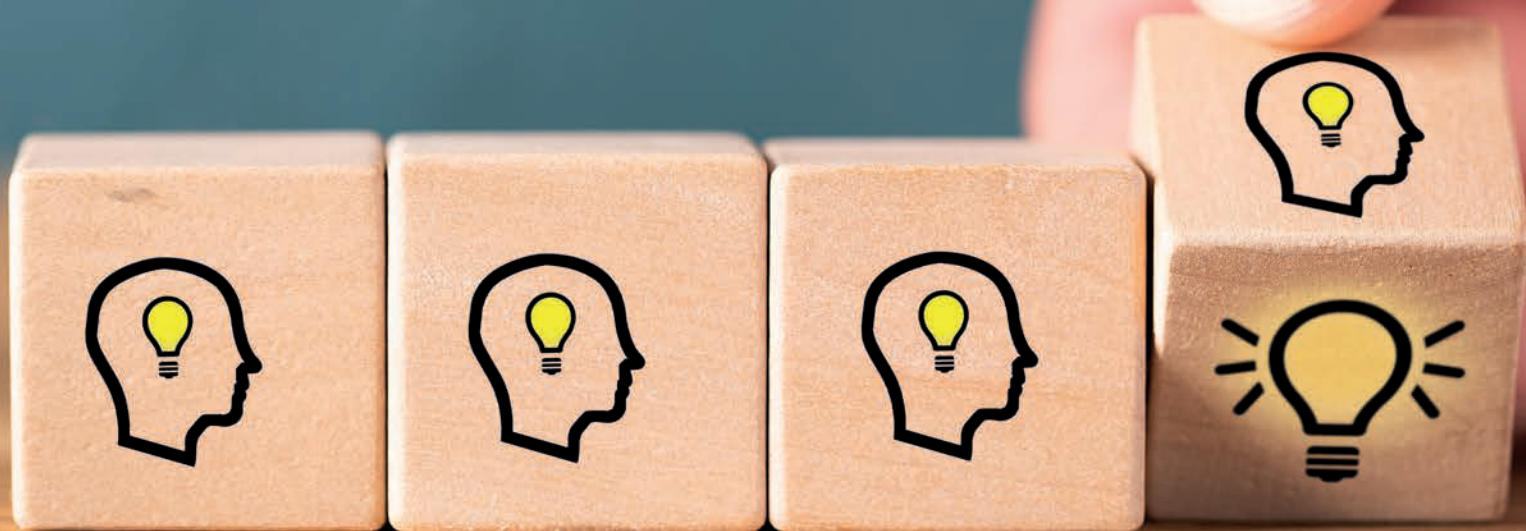
Il report conferma una tendenza ormai strutturale: la retribuzione non viene più valutata esclusivamente in termini di salario fisso.

La soddisfazione cresce infatti in presenza di sistemi di Total Reward, che integrano componente variabile, benefit e incentivi di lungo periodo. Al contrario, chi percepisce unicamente una retribuzione fissa mostra livelli di soddisfazione sensibilmente più bassi. Questo dato rafforza l'idea che le persone non chiedano soltanto "di più", ma chiedano meglio: maggiore articolazione, coerenza e riconoscimento complessivo del valore del lavoro svolto. Se la competitività retributiva esterna è l'unica dimensione che supera la sufficienza (5,1 su 10), segnalando che le imprese italiane riescono nel complesso a posizionarsi correttamente rispetto al mercato, tutte le dimensioni legate ai meccanismi inter-

PARAMETRO	INDICE 2025	2025-2015	2025-2024
SODDISFAZIONE COMPLESSIVA Sono soddisfatta/o in generale del mio pacchetto retributivo	4,2	0,3	0,0
EQUITÀ Sono retribuito equamente secondo quanto richiesto al mio ruolo e rispetto agli altri lavoratori in azienda	4,9	0,0	0,0
COMPETITIVITÀ Penso che il livello retributivo complessivo che mi garantisce l'azienda sia in linea con altre realtà simili (concorrenti, aziende di dimensioni simili e/o appartenenti a settori simili)	5,1	0,4	0,0
PERFORMANCE E RETRIBUZIONE Sono retribuito secondo il mio reale contributo al raggiungimento degli obiettivi aziendali e della mia unità organizzativa (ufficio, reparto, etc.)	4,2	0,6	0,2
TRASPARENZA Conosco le procedure ed i criteri seguiti dalla mia azienda per i riconoscimenti di merito (promozioni, bonus, aumenti retributivi, etc.)	4,7	0,2	0,0
FIDUCIA E COMPRENSIONE Le motivazioni alla base dei riconoscimenti di merito nella mia azienda (promozioni, bonus, aumenti retributivi, etc.) sono condivisibili	3,6	-0,3	0,1
MERITOCRAZIA C'è meritocrazia nell'azienda per cui lavoro (promozioni, bonus, aumenti retributivi, etc. vanno poi realmente a chi li merita di più)	3,9	-	- 0,3

L'indice di soddisfazione sulla retribuzione e il trend
(per parametro, fonte JobPricing)

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



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

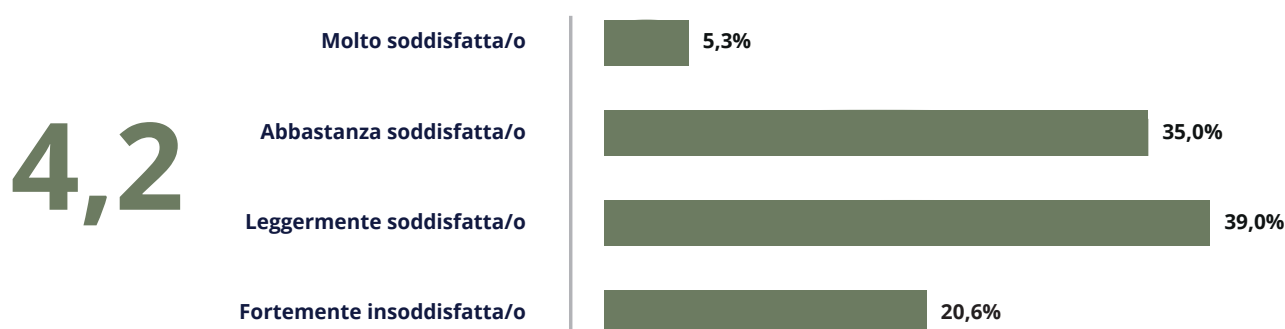
Numero Verde
800-010333

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



Il grado di soddisfazione complessiva del pacchetto retributivo
(fonte JobPricing)

ni restano critiche. Il collegamento tra performance e retribuzione si ferma a 4,2; la trasparenza a 4,7; l'equità a 4,9. Ancora più basse risultano le dimensioni legate alla fiducia e comprensione del sistema retributivo (3,9) e alla meritocrazia (3,6). È qui che si apre il vero divario: non tra aziende e mercato, ma tra aziende e persone.

Scegliere, cambiare, restare

Come già emerso nelle precedenti edizioni, le principali criticità non riguardano tanto il livello assoluto delle retribuzioni, quanto la credibilità dei processi.

Le persone faticano a comprendere i criteri con cui vengono assegnati aumenti, bonus e promozioni e non percepiscono equità nelle decisioni. Un disallineamento che mina la fiducia e riduce l'efficacia stessa delle politiche retributive, anche quando queste sono competitive dal punto di vista economico. La retribuzione fissa resta il principale driver nella scelta di un nuovo lavoro, ma non è ciò che trattiene le persone nel tempo. A fare la differenza nella permanenza in azienda sono soprattutto fattori intangibili come: la qualità delle relazioni interpersonali, la flessibilità oraria, lo smart working. Al contrario, si cambia lavoro principalmente per migliorare le condizioni economiche e le opportunità di crescita. Un dato che conferma come

attrazione e retention rispondano a logiche solo in parte sovrapponibili.

Giovani e donne, i più critici

Il report evidenzia differenze significative anche sul piano generazionale e di genere.

Le persone under 35 risultano sistematicamente meno soddisfatte: percepiscono minore trasparenza, faticano a fidarsi dei sistemi retributivi e non vedono un legame chiaro tra performance e riconoscimento economico. Persistente anche il gender gap: le donne mostrano livelli di soddisfazione inferiori in tutte le dimensioni analizzate, con scostamenti particolarmente marcati su equità e meritocrazia. Un segnale che richiama l'urgenza di politiche retributive più inclusive e monitorate.

Direttiva UE 2023/970: aspettative contenute

Infine, un focus specifico è dedicato alla Direttiva europea 2023/970 sulla Pay Transparency.

Il livello di conoscenza tra le persone è ancora basso (3,3 su 10) e le aspettative sul suo impatto risultano contenute (3,2 su 10). Nel breve periodo, la Direttiva non viene percepita come una leva immediata di aumento della soddisfazione, ma piuttosto come un fattore di cambiamento graduale. **F**

Come le aziende ridisegnano l'esperienza dei lavoratori

*L'employee experience diventa la priorità assoluta per HR e organizzazioni: **flessibilità radicale, benessere integrato, inclusione concreta e nuovi modelli di leadership** guidano i dieci trend che trasformeranno il lavoro nel 2026, tra dati internazionali e best practice delle aziende eccellenti.*

di Laura Reggiani

Il 2026 si presenta come un anno di trasformazione per il mondo del lavoro. Non è più il tempo dei benefit “di facciata”, né delle iniziative benessere isolate.

L'employee experience diventa infatti la priorità assoluta per chi guida le risorse umane, come testimonia lo “*State of the Workplace 2026*” di **SHRM**: più di un terzo dei lavoratori considera la qualità dell'esperienza interna la vera urgenza da affrontare, persino più rilevante dell'aumento delle retribuzioni. A confermare questa pressione dal basso c'è anche un orientamento molto simile da parte dei vertici HR: il 29% dei Chief Human Resources Officer, rileva il report “*CHRO Priorities and Perspectives 2026*”, sta mettendo l'employee experience al centro delle proprie strategie, riconoscendone il valore strutturale nel favorire coinvolgimento, fidelizzazione e cultura aziendale. Negli ultimi anni, infatti, l'employee experience è passata dall'essere uno slogan accattivante a un vero vantaggio competitivo misurabile. Le ricerche citate da “*HR Daily Advisor*”, così come le analisi condotte da **Gallup** e **PwC**, mostrano dati eloquenti: i team coinvolti risultano più produttivi del 21%, le aziende che puntano sull'esperienza interna registrano un turnover inferiore del 59%, i punteggi di soddisfazione della clientela aumentano del 30% e le performance finanziarie medie crescono fino al 23%. Numeri che spiegano perché, per molte imprese, investire sulle persone non sia più un'opzione ma una condizione necessaria per restare competitive. Un concetto ribadito anche da **Gaia Morselli**, Head of Consulting Services di **Great Place To Work Italia**,

che sintetizza così la portata del cambiamento: “*Le organizzazioni che sanno mettere al centro le persone, in modo strutturato e non occasionale, crescono fino a dodici volte più velocemente rispetto alla media, innovano di più e costruiscono una reputazione più forte*”. Non basterà offrire benefit formali, continua Morselli, perché “*solo chi riuscirà a creare un ecosistema fondato su ascolto, fiducia e valorizzazione sarà realmente attrattivo per i talenti*”.

Cosa vogliono davvero i lavoratori

Se la pandemia ha accelerato il ricorso allo smart working, oggi il dibattito si sposta su un livello diverso: non si parla più tanto di dove lavorare, quanto di come farlo.

Le aziende eccellenti stanno infatti ridisegnando il rapporto con il luogo di lavoro puntando su obiettivi, autonomia e modalità che privilegiano l'esperienza complessiva dei collaboratori. La flessibilità non è più un regolamento, ma un valore culturale. In molte realtà non esistono più limiti di giorni in smart working né vincoli di presenza; è possibile lavorare temporaneamente dall'estero; e gli spazi fisici vengono ripensati come luoghi di relazione, non come postazioni obbligate. Il rientro in ufficio diventa così un'occasione di coesione, formazione e creatività, non un obbligo privo di significato. In questo scenario, si inseriscono nuovi modelli di leadership basati su coaching e supporto personalizzato. Cresce la diffusione di percorsi guidati da coach professionisti, pensati per sostenere la crescita dei collaboratori, migliora-

re le competenze relazionali e rafforzare il benessere emotivo. Parallelamente, si moltiplicano le piattaforme di riconoscimento peer-to-peer, che consentono ai colleghi di valorizzarsi reciprocamente con premi, esperienze o micro-donazioni. Una dinamica che rafforza la cultura della gratitudine e riduce le distanze gerarchiche.

Il lavoro come esperienza di vita

Tra i segnali più evidenti del cambiamento in atto c'è l'emergere del volontariato retribuito come pratica consolidata.

Sempre più aziende consentono ai dipendenti di partecipare a iniziative sociali durante l'orario di lavoro, senza perdere la retribuzione. Una scelta che non solo connette purpose aziendale e motivazioni individuali, ma aumenta il senso di appartenenza e dà concretezza ai valori dichiarati nelle mission aziendali. Accanto al volontariato, si diffonde un concetto di benessere molto più ampio e strutturato. Il wellness aziendale non è più una somma di iniziative occasionali, ma un sistema integrato su tre livelli: alimentazione, movimento e salute. Si va dall'offerta di ristorazione sana alle lezioni di fitness in sede, fino alle dinner box pensate per ridurre gli sprechi domestici e semplificare la vita quotidiana dei lavoratori. Accanto a questi strumenti, molte organizzazioni introducono piattaforme mensili dedicate al supporto psicologico, ai check-up medici e alla prevenzione. Crescono inoltre le policy per un uso sano delle tecnologie: regole più chiare su e-mail, messaggi e meeting digitali diventano indispensabili per preservare attenzione, tempo e salute mentale.

Il potere dell'ascolto

Se c'è un elemento che accomuna le aziende eccellenti, è la capacità di ascoltare le persone in modo continuativo.

Le tradizionali survey annuali lasciano spazio a sistemi permanenti di raccolta dei feedback: piattaforme interne, canali di segnalazione in tempo reale, momenti strutturati di confronto con i manager. Le voci dei collaboratori diventano così la base per interventi concreti, che spaziano dalla qualità della mensa ai sistemi di climatizzazione, dagli strumenti digitali all'organizzazione del tempo di lavoro. L'innovazione, insomma, non arriva più soltanto dall'alto ma si sviluppa attraverso un processo condiviso in cui ogni dipendente può contribuire attivamente.

La cura delle persone come leva strategica

Un'altra dimensione in forte crescita riguarda le politiche di genitorialità. Molte aziende stanno ampliando i congedi retribuiti, introducendo bonus alla nascita e prevedendo forme di smart working specifiche per i neogenitori.

L'idea è quella di riconoscere la centralità dell'individuo nella sua interezza, non solo come lavoratore ma come persona con bisogni complessi e variabili. All'interno di questo percorso si collocano anche le iniziative di inclusione. L'introduzione del cosiddetto "permesso rosa", una giornata retribuita riservata alle collaboratrici durante il ciclo mestruale, rappresenta una forma concreta di attenzione alle esigenze femminili, particolarmente significativa in contesti a prevalenza maschile. L'inclusione, in queste esperienze, non è un principio astratto ma la risposta a situazioni reali e quotidiane. La comunicazione interna sta cambiando con la stessa rapidità. Le aziende più avanzate stanno adottando app e piattaforme destinate a facilitare la circolazione delle informazioni, coinvolgendo anche i lavoratori turnisti, stagionali o distribuiti su più sedi. La costruzione di una comunità interna passa attraverso la possibilità di partecipare, interagire e sentirsi parte di un'organizzazione che ascolta e comunica in modo trasparente.



Gaia Morselli, Head of Consulting Services
di **Great Place To Work Italia**

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



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

La sfida delle generazioni e la forza dell'employer branding

Il mercato del lavoro attuale riunisce fino a cinque generazioni diverse, ciascuna con aspettative, linguaggi e bisogni specifici.

Le aziende eccellenti stanno sviluppando programmi dedicati per favorire la collaborazione tra generazioni, promuovendo mentoring reciproco, reverse coaching e team misti. L'obiettivo non è soltanto ridurre possibili conflitti, ma valorizzare l'unicità di ogni fascia d'età, trasformando la diversità generazionale in un motore di innovazione. Secondo Great Place To Work, le organizzazioni che investono su questo fronte registrano un aumento significativo dell'engagement e del senso di appartenenza. Infine, cresce il peso dell'employer branding. Le aziende certificate ottengono maggiore visibi-

lità, partecipano a ranking e ottengono riconoscimenti che rafforzano la loro reputazione sul mercato del lavoro. In un contesto in cui i talenti scelgono le organizzazioni non solo per lo stipendio ma per i valori e l'esperienza complessiva, la coerenza tra cultura interna e immagine esterna diventa una leva competitiva decisiva.

Un futuro costruito sulle persone

Il 2026 sarà dunque un anno in cui l'esperienza dei collaboratori non rappresenterà più un accessorio, ma il cuore stesso della strategia aziendale.

Flessibilità culturale, benessere olistico, leadership empatica, inclusione concreta, ascolto attivo e comunicazione trasparente si intrecciano in un modello nuovo di organizzazione del lavoro. Un modello che non riguarda solo gli uffici HR, ma l'intera identità delle imprese. 

I 10 TREND CHE TRASFORMERANNO L'EMPLOYEE EXPERIENCE

Le aziende eccellenti stanno ridisegnando il modo di lavorare puntando su benessere, fiducia e inclusione. Ecco le dieci tendenze che guideranno il cambiamento.

1 | Flessibilità totale

Lo smart working non ha più limiti di giorni né obblighi di presenza: autonomia, fiducia e possibilità di lavorare dall'estero diventano la norma. Gli uffici si trasformano in spazi di relazione, creatività e team building.

2 | Nuove leadership "coach"

Manager formati per accompagnare le persone, affiancati da coach professionisti e sistemi di riconoscimento peer-to-peer che premiano collaborazione e comportamento valoriale.

3 | Volontariato retribuito

Cresce il numero di aziende che consente ai dipendenti di dedicare ore lavorative a progetti sociali, retribuiti, allineando purpose personale e identità aziendale.

4 | Benessere olistico

Programmi integrati di wellness che uniscono cibo sano, attività fisica, supporto psicologico, checkup medici e regole per proteggere tempo e salute mentale nell'uso delle tecnologie.

5 | Ascolto continuo

Sistemi permanenti di raccolta feedback trasformano le idee dei collaboratori in interventi concreti su spazi, servizi e organizzazione del lavoro.

6 | Genitorialità sostenuta

Congedi aggiuntivi, bonus alla nascita, orari

flessibili e smart working dedicati ai neogenitori valorizzano la dimensione personale oltre a quella professionale.

7 | Inclusione tangibile

Misure come il "permesso rosa", una giornata retribuita per le collaboratrici durante il ciclo mestruale, portano l'equità oltre le dichiarazioni e dentro la vita quotidiana.

8 | Comunicazione multicanale

App interne e piattaforme digitali avvicinano team distribuiti, turnisti e stagionali, alimentando una comunità aziendale unita e informata.

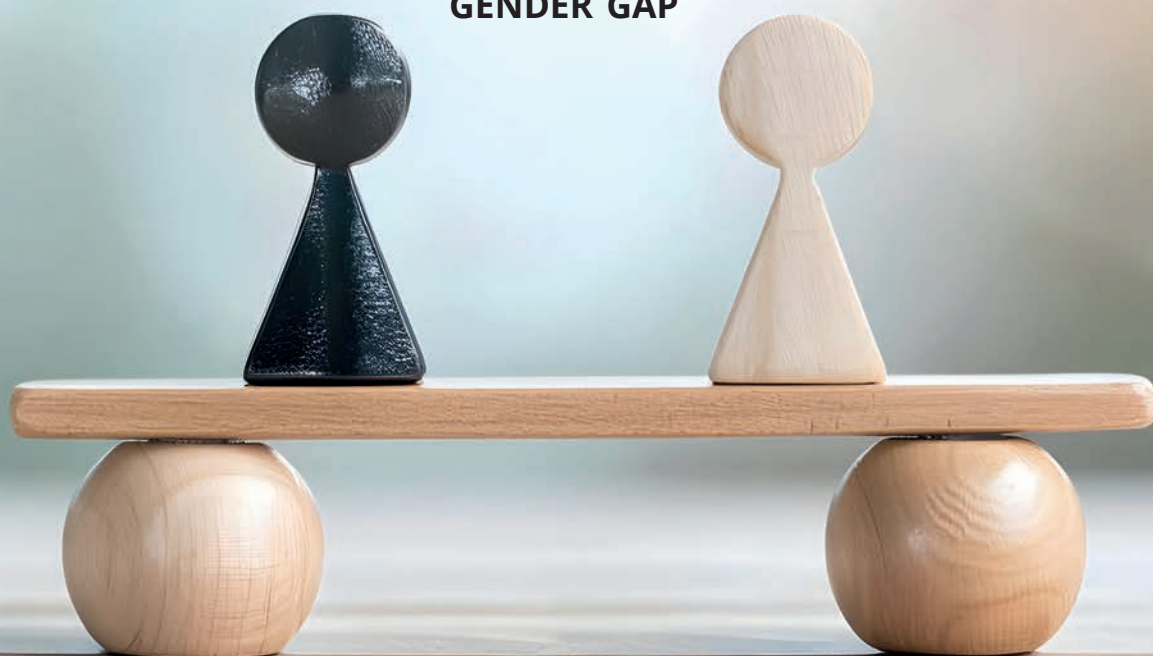
9 | Valorizzazione delle generazioni

Mentoring reciproco, reverse coaching e team intergenerazionali migliorano innovazione, engagement e senso di appartenenza in contesti dove convivono fino a cinque generazioni.

10 | Employer branding credibile

Certificazioni, ranking e riconoscimenti consolidano la reputazione delle aziende che investono davvero sulla cultura interna, rendendole più attrattive per i talenti.





Perché l'equità è (anche) un vantaggio competitivo

Linguaggio, welfare, bias algoritmici, leadership:
il terzo Future Talk del Managerial Cultural Path di 4.Manager e Digit'Ed tocca i nodi irrisolti del gender gap e suggerisce strumenti concreti per le aziende.

di Maria Cecilia Chiappani

Il gender gap nei luoghi di lavoro italiani è strutturale, non opinione o indirizzo ideologico.

Lo dicono i dati dell'Osservatorio 4.Manager, che monitora ogni anno i contratti dirigenziali nel settore produttivo, e lo confermano quelli europei. Se la quota di donne manager in Italia è passata dal 20% al 25% dopo la pandemia, siamo ancora lontani dalla media Ue del 35%. Al ritmo attuale, la convergenza potrebbe richiedere ottant'anni. Ecco il tema del terzo Future Talk del Managerial Cultural Path, ciclo promosso da 4.Manager in collaborazione con Digit'Ed. Il titolo, "Activate Inclusive Mindset", anticipa il filo conduttore del dialogo tra **Cathy La Torre**, avvocatessa, attivista e divulgatrice su diritti umani, parità

e inclusione, e **Giuseppe Torre**, docente e responsabile scientifico dell'Osservatorio 4.Manager, moderati da **Anita Falcetta**, social entrepreneur e DE&I auditor.

Un gap che viene da lontano

Le radici del gender gap affondano in un modello economico che ha fatto dell'efficienza il suo unico criterio di misura.

"Per decenni abbiamo ritenuto le donne non efficienti perché impegnate nella genitorialità e nella cura, dunque meno presenti sul lavoro", osserva Giuseppe Torre. "L'economia della standardizzazione non prevedeva eccezioni, e la discontinuità, intesa come rischio produttivo, è diventata un freno sistematico all'avan-

zamento femminile". A questo si aggiunge il fenomeno tutto italiano del presentismo. Secondo Cathy La Torre, la nostra cultura del lavoro premia chi è presente. Favorendone i percorsi di carriera e penalizzando ancora una volta chi, per il 77% delle volte una donna, si occupa della cura dei figli, degli anziani, della famiglia allargata. La cosiddetta generazione sandwich. Tuttavia, il motore del cambiamento viene da dove meno ci si aspettava: le nuove generazioni. Infatti, le giovani donne che entrano nel mercato del lavoro non vivono il problema della conciliazione in termini di "caregiving", bensì pensando alla qualità di vita complessiva. *"Le aziende si trovano così a gestire due binari paralleli: una popolazione femminile over 40 che fatica a bilanciare vita e lavoro; ragazze di 25 anni che non hanno problemi a garantire una presenza senza interruzioni, ma chiedono altre flessibilità. Una convivenza di background completamente diversi che attraversa tutta la gestione organizzativa, linguaggio compreso"*, aggiunge l'avvocata.

Quali strumenti concreti?

Dal piano delle analisi a quello delle soluzioni, cosa possono fare le organizzazioni per attivare realmente un mindset inclusivo?

Giuseppe Torre individua nel superamento dei bias cognitivi la leva principale: *"Abbiamo a disposizione strumenti pratici per monitorare i fenomeni: kpi, dati, analisi approfondite. Le aziende abituate all'economia dell'efficienza sanno leggere questi numeri, possono farne tesoro per acquisire consapevolezza e attivare transizioni migliorative"*. Un elemento spesso sottovalutato è l'età del top management. Le aziende italiane hanno i vertici mediamente più anziani del mondo, intorno ai 60 anni, variabile che incide sulla propensione all'innovazione e alla capacità di circondarsi di persone culturalmente distanti. Partendo dal welfare, Cathy La Torre propone pratiche già consolidate. Per esempio, le banche del tempo dei permessi, in cui i colleghi e le colleghe cedono ore non utilizzate a chi ne ha bisogno, registrano alti indici di gradimento e rivelano anche che molti uomini si prendono cura dei figli e degli anziani. A partire da questa evidenza, le aziende stanno spostando il paradigma: non

più un welfare costruito su maternità o genitorialità, ma un programma che risponde ai bisogni di ciascuna persona, indipendentemente dal ruolo familiare. Un ulteriore strumento acceleratore è la certificazione della parità di genere. Imponendo soglie misurabili, attraverso kpi specifici, obbliga le aziende a rendere concreti e verificabili gli avanzamenti di carriera femminili. Nei prossimi cinque anni, secondo La Torre, il mercato del lavoro italiano sentirà gli effetti significativi di questo strumento.

Il peso delle parole

Tornando al linguaggio nei luoghi di lavoro, terreno ostico e sottovalutato, Cathy La Torre prova a liberare il campo da una narrativa diffusa: *"Non è vero che non possiamo più dire*



Cathy La Torre è avvocatessa patrocinante in Cassazione, attivista per i diritti umani e tra le voci più riconosciute in Italia sui temi di equità, inclusione, diritto antidiscriminatorio e tutela della persona



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

niente. In realtà possiamo dire qualsiasi cosa: bisogna capire come la si dice". Il punto non è la censura, ma la consapevolezza dell'impatto. Un complimento sull'aspetto fisico può arrecare dolore, una domanda sulla vita privata può essere invasiva, il tono di certi feedback può escludere più che includere. Giuseppe Torre interviene sull'eredità lessicale del Novecento produttivo: *"il termine risorse umane sottintende una persona vista come risorsa, al pari del carbone o delle macchine. Oggi questo linguaggio non è più tollerabile"*. Un tema particolarmente connesso alla comunicazione interna, che Torre ridefinisce "marketing interno": un insieme di valori, modelli e pratiche che raccontano cosa è l'azienda e cosa vuole diventare.

Attenzione ai bias algoritmici

Il tema dell'AI accompagna trasversalmente il talk, con un focus specifico di Cathy La Torre sul rischio che i nuovi strumenti di selezione del personale riproducano, e amplifichino, i bias esistenti.

Questo scenario è già realtà in diverse aziende, con sistemi di recruiting basati su AI che, alimentati con dati storici distorti, restituiscono candidature simili: uomini, bianchi, in fascia d'età ristretta. *"Il risultato è paradossale: diciamo di non riuscire a trovare donne o persone con background multiculturale, ma lo strumento di selezione è intrinsecamente escludente"*, precisa l'avvocata. Serve dunque insistere sull'etica dell'AI e sulla decostruzione dei bias. In questa pratica molto sofisticata, che presuppone la capacità umana di riconoscere questi bias, anche i più esperti possono sbagliare. Ecco perché serve puntare sulla formazione dei professionisti coinvolti in questi aspetti. *"Stiamo facendo tanto per eliminare le iniquità degli strumenti umani e rischiamo altrimenti di ritrovarci in un nuovo cono d'ombra generato dall'intelligenza artificiale"*, aggiunge.

Equità vs diversità

Entrambi i relatori convergono, poi, sulla necessità di spostare il focus aziendale dalla di-

versity & inclusion all'equità. Un passaggio non meramente semantico. Giuseppe Torre ne analizza la traiettoria storica, dall'uguaglianza come uniformità del fordismo ai concetti di diversità e inclusione che, quando utilizzati in modo strumentale e ideologico, rischiano di provocare un rigetto generalizzato. Il panorama degli Stati Uniti ne rappresenta l'esempio più attuale. *"Diversità viene dal latino 'divertere', deviare rispetto a una norma. Perché una persona dovrebbe essere considerata una devianza? La diversità è insita nell'unicità e nell'identità di ognuno di noi"*, spiega Cathy La Torre. E aggiunge un avvertimento pratico: la sovrarappresentazione di categorie minoritarie nelle comunicazioni aziendali produce un effetto opposto, alienando chi non si riconosce in quelle narrazioni. L'equità, invece, è un concetto che parte dalla differenza per garantire pari possibilità, che considera le esigenze di tutta la popolazione aziendale.

Identikit del leader contemporaneo

In chiusura, una riflessione sul profilo del leader contemporaneo, sempre più distante dall'archetipo del "chi comanda e controlla".

Si delinea infatti un profilo manageriale che contempla competenze tecniche e soft skill relazionali. E, soprattutto, meta competenze: sensibilità etica, cultura della sicurezza, capacità di comunicazione. Giuseppe Torre aggiunge le caratteristiche di *"una persona colta, con una formazione anche umanistica importante, che sappia leggere la complessità e comunicarla a tante persone diverse. Che riesca a dare feedback e a riceverne efficacemente, che mostri lungimiranza ed empatia"*. Una cosa è certa, nel messaggio finale di Cathy La Torre: *"subire passivamente il cambiamento non è un'opzione"*. I leader sono chiamati a transitare nella sfera dell'inclusive mindset non solo perché ne condividono il valore. *"Quando si sparge la voce che un ambiente è tossico, rigido, poco lungimirante, le persone fuggono. Vale per donne e uomini, giovani e meno giovani. L'inclusione smette di essere un valore dichiarato per diventare un requisito di sopravvivenza competitiva"*. **F**

Human Centric Organization: il senso prima del risultato

*Mettere le persone e il pianeta al centro
non è una scelta etica accessoria, ma una **strategia sistemica:**
cultura, apprendimento e performance
si intrecciano per costruire organizzazioni sostenibili,
competitive e capaci di generare significato.*

di Nicola Spagnuolo*

Se dovessimo dare una definizione da manuale di Human Centric Organization diremmo che è quel tipo di organizzazione che pone le persone ed il pianeta al centro del suo operato, business e strategia senza distinzioni, in quanto tutte le persone lavorano con e per altre persone nel rispetto assoluto del pianeta.

Per essere una *Human Centric Organization* è fondamentale riconoscere che la costruzione comune di un senso e significato è cruciale per tutti, al fine di vivere una vita appagante, e che al centro di una vita appagante ci sono le nostre relazioni con gli altri. Se un'organizzazione sta cercando sinceramente di rendere il mondo un posto migliore per le persone, allora articolare il significato e lo scopo come caratteristica distintiva della centralità dell'essere umano dovrebbe essere un passo naturale da compiere. A differenza dei modelli tradizionali, prevalentemente orientati alla massimizzazione del profitto o all'efficienza operativa, l'approccio human centric introduce una prospettiva più ampia e strategica: il risultato economico non è l'obiettivo primario, ma l'esito di un sistema che valorizza in modo autentico il capitale umano. CFMT, insieme ad Akron e Aiads (*Associazione Italiana di Analisi Dinamica dei Sistemi*), ha creato per i propri dirigenti associati OMIT, il nuovo Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario, il cui scopo principale è di aiutare le aziende del terziario a costruire organizzazioni "human centric", in grado di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo attraverso l'innovazione manageriale.

Dal people centric alla visione olistica della persona

In ambito formativo e organizzativo, ciò implica un cambio di paradigma. Non si tratta più di considerare le persone esclusivamente come risorse funzionali al raggiungimento di obiettivi aziendali – come spesso avviene nei modelli di *people centricty* – ma di riconoscere l'individuo nella sua interezza. L'approccio human-centric, infatti, adotta una visione olistica che include dimensioni emotive, relazionali e valoriali, oltre al ruolo professionale. Per le organizzazioni, questo si traduce nella necessità di progettare esperienze di lavoro e di apprendimento capaci di intercettare bisogni profondi, sostenere la crescita personale e favorire un senso di appartenenza più ampio. È in questa integrazione tra sviluppo umano e performance che si costruiscono le condizioni per una competitività duratura e sostenibile.

Human Centric e Learning Organization

Inutile dire, ed è per questo che CFMT ha posto grande attenzione su questo tipo di approccio, che le Human Centric Organization sono anche Learning Organization, organizzazioni che già nel 1990, **Peter Senge**, nel suo libro "La Quinta Disciplina", descrive come "...dove le persone continuano a far crescere la capacità di creare i risultati che desiderano veramente, dove si dà spazio a nuovi modi di pensare, dove le aspirazioni collettive sono lasciate libere e dove le persone apprendono continuamente a vedere l'insieme del sistema".

Non una moda ma una trasformazione culturale

Non si diventa una Hco perché va di moda o perché lo impone il nuovo manager: diventare un'organizzazione incentrata sulle persone comporta una trasformazione fondamentale dello scopo e dei valori di un'organizzazione. Si tratta di qualcosa di più di un semplice cambiamento nei modi di lavorare, nelle competenze, nei processi o nelle infrastrutture; è un cambiamento nel motivo per cui veniamo a lavorare. Deve cambiare la cultura dell'organizzazione.

Pensiero sistemico: la competenza chiave

Adottare un approccio sistemico al pensiero e all'azione organizzativa rappresenta oggi una sfida tanto necessaria quanto complessa.

Per decenni, infatti, il paradigma dominante è stato di tipo lineare, orientato a relazioni causa-effetto semplificate e a logiche di intervento sequenziali. Superare questo schema implica un cambio di mentalità profondo. Pensare in modo sistemico significa saper leggere le interconnessioni tra fenomeni, attori e variabili, riconoscendo che ogni decisione genera effetti che si propagano ben oltre il perimetro immediato. Significa anche confrontarsi con dinamiche spesso controintuitive, individuando le leve reali su cui intervenire per produrre impatti duraturi. Si tratta di uno sforzo non più rinviabile. Le sfide contemporanee – dalla trasformazione digitale alla sostenibilità, fino alla gestione della complessità organizzativa – hanno natura intrinsecamente sistemica. Per questo, non è più possibile affrontarle con strumenti interpretativi tradizionali: occorre sviluppare nuovi modelli cognitivi e decisionali, capaci di guidare l'azione in contesti sempre più interdipendenti e dinamici. Come scriveva **David Bohm**, professore di fisica teoretica all'Università di Londra, nel suo libro **On Dialogue**: *"Fragmentation is now very widespread and this is leading to a kind of general confusion of the mind. The notion that all these fragments are separately existent is evidently an illusion, and this illusion cannot do other than lead to endless conflict and confusion"*. Pensare e agire in modo sistemico non è facile e immediato, soprattutto perché richiede una mentalità completamente diversa dall'approccio lineare che ha sostenuto il nostro pensiero economico per decenni. Pensare in modo sistemico significa cogliere le interconnessioni esistenti tra i vari elementi e comprendere sia gli aspetti

controintuitivi delle nostre decisioni che scoprire quali sono le effettive leve su cui agire. Questo è uno sforzo che vale la pena di fare in quanto non abbiamo altra scelta che agire in modo sistemico e pensare in modo diverso, perché le questioni che dobbiamo affrontare sono sistemiche e complesse.

Kpi tradizionali vs Human Centric

Il posizionamento italiano nella classifica dei lavoratori che si sentono coinvolti nel proprio lavoro è particolarmente basso.

Quali sono le motivazioni? La maggior parte dei manager utilizza Kpi principalmente focalizzati su valutazioni esclusivamente economico-finanziarie: Roi, Roe, Ebit, Mol e altro ancora. Questo ovviamente sottolinea quanto il team, il singolo soggetto del team, la qualità del suo lavoro, il suo benessere largamente inteso, non venga preso in considerazione come obiettivo da raggiungere. Questo non succede nelle Human Centric Organization, dove i Kpi risultano essere, tra gli altri:

- **Net Management Promoter Score**, per indagare il rapporto capo-collaboratore;
- **Clima aziendale**, per valutare come si sentono i collaboratori;
- **Employee Net Promoter Score**, per misurare la soddisfazione dei dipendenti e la loro propensione a consigliare l'azienda;
- **Multidimensional Organizational Health Questionnaire**, per indagare diverse dimensioni del benessere organizzativo;
- **Employee Wellbeing**, indicatore per misurare in benessere delle persone.

Engagement, nuove generazioni e sostenibilità del lavoro

Infatti, secondo un sondaggio di **Deloitte** del 2024, 9 millennial su 10 in tutto il mondo ritengono che *"il successo di un'azienda dovrebbe essere misurato in termini che vanno oltre la semplice performance finanziaria"*. Questi dati, ci aiutano a leggere la disaffezione dei dipendenti all'azienda, il cambio sistematico di azienda dei dipendenti, soprattutto tra le nuove generazioni e la presenza di *"detractor"* nei team, ovvero coloro che non consiglierebbero il proprio capo o non si farebbero brand ambassador della propria azienda. 

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



La linea sottile tra impegno e burnout

*Quando la **produttività costante** consuma
il **benessere mentale e fisico**:
come **riconoscere l'esaurimento emotivo**
e **ritrovare la propria voce autentica oltre il ruolo professionale.***

di Rogero Fiorentino

Viviamo in un'epoca che glorifica il concetto di produttività costante. Agende fitte, notifiche fuori dall'orario di ufficio e reperibilità costante sono diventate il nuovo standard.

Tuttavia, questo moto perpetuo ha un costo altissimo. Quando la pressione lavorativa supera la nostra capacità di recupero, il confine tra l'essere semplicemente molto impegnati e lo stare male si azzerà, trascinandoci in due territori pericolosi che prendono il nome di stress da lavoro correlato e, nei casi più gravi, "burnout". Ma quali sono i veri rischi di questa epidemia silenziosa e come possiamo riconoscerla prima che sia troppo tardi?

Stress e burnout

Spesso usiamo questi due termini come sinonimi, ma indicano realtà ben diverse sia per intensità che per

dinamiche interne. Lo stress da lavoro è una reazione immediata a una pressione eccessiva, caratterizzato da un senso di urgenza, iperattività e ansia. Chi è stressato investe un'enorme quantità di energia nel tentativo di mantenere il controllo, convinto che, una volta superato quel particolare progetto o scadenza, tutto tornerà alla normalità. Il burnout, riconosciuto ufficialmente dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come fenomeno occupazionale, rappresenta invece il passo successivo ed è il risultato di uno stress cronico non gestito nel tempo. A differenza dello stress comune, il burnout non è caratterizzato dall'iperattività, ma da un progressivo spegnimento. Si manifesta attraverso un esaurimento emotivo e fisico profondo, un crescente cinismo combinato con il distacco verso i colleghi e i clienti, e una dolorosa sensazione di inefficacia professionale, in cui la persona si sente completamente svuotata e incapace

di apportare qualsiasi valore. A far luce sulla natura profonda di questa dinamica è **Adriano Formoso**, psicoterapeuta, psicoanalista di gruppo e naturopata-omeopata, noto per aver integrato musica e psicologia attraverso la *Neuropsicofonia*, un metodo da lui fondato che utilizza frequenze sonore per il benessere mentale. Formoso spiega come per anni ci abbiano insegnato che lavorare tanto fosse sinonimo di valore, *“spingendoci a restare oltre l’orario, a non fermarci mai, a rispondere sempre e a sacrificare il sonno, il tempo e gli affetti”*. Secondo lo psicoterapeuta *“il corpo e la mente hanno una memoria silenziosa e il burnout non arriva all’improvviso, ma entra in punta di piedi. Prima spegne l’entusiasmo, poi il piacere, infine il significato. Ci si sveglia stanchi, si lavora senza sentire e si torna a casa senza esserci davvero. Lo stress lavoro correlato non è affatto debolezza, bensì il segnale di una distanza crescente tra ciò che facciamo e ciò che siamo, poiché a volte non siamo stanchi del lavoro in sé, ma del ruolo che recitiamo ogni giorno per sentirci accettati”*.

Cosa rischiamo davvero

Il burnout non è un semplice periodo di stanchezza da risolvere con un fine settimana di relax, poiché le sue conseguenze sul corpo e sulla mente sono profonde e documentate.

Il corpo umano non è progettato per rimanere costantemente in uno stato di allarme. Quando gli ormoni dello stress rimangono alti per mesi o anni, l’organismo subisce gravi danni strutturali, a partire dal sistema cardiovascolare, dove si registra un aumento della pressione arteriosa e un rischio maggiore di infarti o ictus. Parallelamente si assiste a un crollo delle difese immunitarie che rende l’individuo vulnerabile a infezioni continue, a cui si sommano disturbi gastrointestinali cronici e un’insonnia persistente che impedisce il fondamentale recupero cerebrale notturno. Dal punto di vista psicologico, il burnout logora l’identità stessa della persona, sfociando spesso in disturbi d’ansia generalizzata e depressione clinica. Si perde gradualmente la capacità di provare gioia per le cose normali della vita e si sviluppa un senso di alienazione che compromette inevitabilmente anche le relazioni familiari e affettive.

Riconoscere i campanelli d’allarme

Saper identificare i segnali precoci può fare la differenza tra una deviazione temporanea e un crollo

totale. Sul piano fisico, i primi avvertimenti si presentano spesso sotto forma di mal di testa frequenti, tensioni muscolari localizzate alla schiena e alle spalle, e una pesantezza diffusa già al momento del risveglio. Dal punto di vista emotivo e comportamentale, la persona inizia a manifestare un’irritabilità diffusa, sbalzi d’umore improvvisi e una tendenza marcata all’isolamento sociale. Diventa comune la propensione a procrastinare anche i compiti più semplici, spesso accompagnata dall’abuso di sostanze come caffeina, alcol o farmaci nel disperato tentativo di mantenere standard di performance ormai insostenibili.

Ritrovare l’equilibrio e la maschera sociale

Uscire dal burnout, o prevenirne l’insorgenza, richiede un cambio di paradigma radicale che coinvolge sia la sfera individuale che quella aziendale. A livello personale, diventa fondamentale imparare a stabilire confini chiari, riscoprendo l’importanza del diritto alla disconnessione e spegnendo i dispositivi aziendali al di fuori dell’orario stabilito. È necessario reintrodurre nella propria quotidianità del tempo vuoto, ovvero momenti dedicati ad attività che non abbiano come obiettivo la performance o il guadagno, ma il puro piacere personale. Proprio per decostruire questa frizione tra obblighi professionali e bisogni autentici, Adriano Formoso ha scelto di portare il benessere psicologico fuori dagli studi clinici e direttamente nei teatri. Nel suo *“Formoso Therapy Show”*, lo psicoterapeuta porta in scena l’incontro scontro tra la persona e il personaggio, tra la voce autentica dell’individuo e la sua maschera sociale. Attraverso l’uso sinergico di musica, psicologia e momenti di profonda riflessione, il pubblico viene accompagnato a porsi una domanda tanto semplice quanto difficile e cruciale: stai lavorando per vivere, o stai consumando la vita per lavorare? Non bisogna quindi temere di guardarsi dentro e, se necessario, chiedere aiuto a professionisti della salute mentale, poiché un percorso psicologico offre gli strumenti più efficaci per ristrutturare il proprio rapporto con il lavoro. Dall’altro lato, anche le aziende devono assumersi la propria responsabilità, comprendendo che un dipendente esaurito rappresenta un danno economico e umano. Creare ambienti di lavoro sani, basati sul supporto reciproco e su carichi di lavoro sostenibili, è l’unico modo per prevenire la fuga dei talenti e tutelare il benessere collettivo. **F**

Tutte le sfumature dell'HR

*In **Intercos**, azienda italiana ai vertici del settore cosmetico B2B, la gestione delle risorse umane è strategica.*

*Il Gruppo internazionale l'ha affidata a **Maria D'Agata**, che è responsabile anche delle funzioni legali e societarie, della Csr e della compliance regolatoria.*

di Virna Bottarelli

Sapete che cosa fa un colorista? In ambito cosmetico, è un tecnico specializzato, che si occupa dello sviluppo, della formulazione e del controllo qualità delle tonalità dei prodotti make-up.

Lo ha spiegato **Maria D'Agata**, che nel suo ruolo di Group Chief Hro, Legal, Regulatory & Csr Officer in **Intercos**, ha a che fare, a sua volta, con le tante sfumature che bisogna sapere cogliere in una realtà internazionale di oltre quattromila dipendenti e con un fatturato che supera il miliardo. Intercos sviluppa e produce prodotti di innovazione in ambito Make-up, Skincare, Personal Care, Haircare & Fragrances ed è uno dei primi player del settore. Abbiamo incontrato Maria D'Agata nell'headquarter di Agrate Brianza, una location colorata e trendy, decisamente in linea con la vocazione estetica e innovativa dell'azienda.

Nel 2025 Intercos le ha affidato la responsabilità delle Risorse Umane, riunendo così in un'unica figura apicale le funzioni legali, di Corporate Social Responsibility, di compliance e, appunto, di HR. Perché questa scelta?

È stata una scelta strategica: in questo momento storico era importante per Intercos che la funzione Risorse Umane fosse trasversale e potesse cogliere le sinergie che intercorrono tra la gestione delle persone e quella degli aspetti legali del Gruppo. L'azienda ha inoltre reputato che fosse positivo affidare questa funzione a una persona con una conoscenza profonda delle dinamiche aziendali: sono in Intercos dal 2014 e ho vissuto in prima persona i cambiamenti e gli sviluppi che hanno interessato la nostra realtà nell'ultimo decennio. Questo nuovo approccio

di gestione sta già avendo effetti positivi, con i team HR e legale che lavorano insieme in modo più efficiente, proprio perché abbiamo eliminato i “muri di separazione” che potevano esserci in passato tra i due dipartimenti. È un modello organizzativo che Intercos intende adottare anche nelle sedi estere del Gruppo: sappiamo che si tratta di un cambiamento che richiede tempo, ma il percorso è tracciato.

Può fornirci qualche dato sulla popolazione aziendale in Intercos?

Intercos oggi ha circa 4200 dipendenti. Se contiamo anche gli agency worker, i consulenti e gli stagisti, arriviamo a un organico di circa 6mila persone. La ripartizione del personale rispecchia la natura industriale e innovativa dell'azienda: 3mila persone sono impiegate in produzione e di queste 1700 sono in ruoli operativi. 600 persone sono dedicate ai dipartimenti che si occupano di innovazione, 280 sono i responsabili delle funzioni di vendita e 280 i colleghi che si occupano delle funzioni di staff. L'età media del personale si attesta intorno ai 40 anni, con qualche differenza sostanziale: nelle aree produttive abbiamo più senior, mentre nei dipartimenti che si occupano di innovazione e commerciale l'età si abbassa. Dal punto di vista dei livelli di istruzione, abbiamo ovviamente una elevata quota di diplomati tecnici nelle aree produttive e di laureati in materie scientifiche - discipline chimiche in particolare - nelle funzioni di R&D. Non mancano poi lauree di tipo economico e umanistico nelle funzioni trasversali.

Che cosa può dirci rispetto al turnover in azienda?

Nel 2025 il turnover complessivo di Gruppo si è attestato al 2,6%. È un livello piuttosto contenuto, che conferma la buona capacità dell'azienda di trattenere le persone e che denota una certa stabilità e continuità a livello organizzativo. Ovviamente, quello del turnover è un dato che monitoriamo costantemente, perché è per noi fondamentale mantenere un buon equilibrio tra le competenze interne, anche di lunga data e consolidate, e quelle che necessariamente dobbiamo acquisire dall'esterno per alimentare continuamente innovazione e cambiamento.

Da quante persone è composto e di che cosa si occupa il team HR di Intercos?

A livello di Gruppo, il team è formato da 70 persone ed è ripartito, in ogni Paese, in diversi centri di competenza: payroll, amministrazione, reward, e, per l'Italia in particolare, gestione delle relazioni industriali. Sempre più rilevanti sono poi le attività che riguardano la formazione, lo sviluppo e la promozione dei talenti. Il team HR si occupa, in quest'ottica, anche della comunicazione interna: stiamo, infatti, lavorando molto sull'immagine aziendale per rendere Intercos sempre più attrattiva anche nei confronti dei suoi stessi dipendenti. L'attraction è per noi una questione che riguarda sì i potenziali candidati sul mercato del lavoro, ma anche chi già lavora in Intercos e magari non ha ben chiara la percezione di quanto l'azienda sia un riferimento di livello internazionale nel settore della cosmetica B2B. Insomma, lavorare qui significa lavorare per una società di grande prestigio, un vero e proprio miracolo italiano con una forte impronta internazionale. Ricordiamo che siamo presenti anche negli Stati Uniti, in Brasile, in Corea, in Cina, in India, a Hong Kong, oltre che in Svizzera, Francia e Polonia, e il poter fare esperienza anche in una sede estera del Gruppo è una leva importante per motivare le persone. Per un giovane, ad esempio, la possibilità di lavorare, anche solo per un po' di settimane, in Corea, in Cina o negli Stati Uniti è un'opportunità di grande valore, a prescindere dal riconoscimento strettamente economico.

Quali sono, quindi, le priorità per l'HR di una realtà complessa e articolata come Intercos?

Rispondo citando i tre pilastri della nostra People Strategy per il triennio 2026-2028. Il primo riguarda proprio la costruzione di un'immagine aziendale che renda Intercos immediatamente riconoscibile come realtà di prestigio del settore della cosmesi. Il secondo interessa il trasferimento delle competenze: in azienda operano consulenti che in alcuni casi sono addirittura ex dipendenti assunti negli anni Settanta e Ottanta e abbiamo la necessità che queste persone, oltre che i dipendenti con maggiore

anzianità, trasferiscano la propria preziosa competenza ai più giovani. È un passaggio generazionale che richiede tempo, non è immediato. Il terzo pilastro riguarda il Change Management: abbiamo in programma molti progetti, sui prodotti e non solo, che toccano anche il tema tanto in auge dell'Intelligenza Artificiale.

Quali sono invece i requisiti indispensabili, indipendentemente dal ruolo ricoperto, per lavorare in Intercos?

Credo sia indispensabile essere flessibili e sapersi adattare ai cambiamenti che, in Intercos, sono all'ordine del giorno. Siamo molto dinamici, anche perché i processi decisionali in azienda sono rapidi, non essendoci lunghe catene di comando. Può capitare, quindi, di dover rivedere un progetto già avviato e cambiare in corsa: per qualsiasi persona che lavora in Intercos, indipendentemente dal ruolo che ricopre, è fondamentale quindi entrare in quest'ottica. È poi importante avere la passione per ciò che si fa. Non a caso abbiamo recentemente coniato il pay off *"United by passion"*.

Come funziona il processo di recruiting?

Utilizziamo diversi canali, anche interni, ma il processo è diverso a seconda del tipo di figura ricercata. Quando si tratta di personale operativo per le aree produttive o il magazzino ci rivolgiamo ad esempio alle Agenzie per il Lavoro, mentre ci affidiamo a Head Hunter quando si

UN'ECCELLENZA DELLA COSMETICA B2B

Intercos è stata fondata nel 1972 da **Dario Ferrari**. L'azienda sviluppa e produce prodotti di innovazione in ambito Make-up, Skincare, Personal Care, Haircare & Fragrances ed è uno dei primi player del settore, con un fatturato che supera il miliardo di euro. L'headquarter è ad Agrate Brianza, mentre altri 16 plant sono dislocati, oltre che nel nostro Paese, in Cina, Corea, India, Usa, Brasile, Polonia e Svizzera. La società è quotata alla Borsa di Milano dal 2021. Nel 2025 l'utile netto rettificato a livello di Gruppo è stato di 57,4 milioni di euro.





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

tratta di coprire ruoli decisionali. Dal punto di vista delle modalità, abbiamo ancora un approccio piuttosto tradizionale: il nostro team si dedica alla ricerca dei cv, fa la selezione e i colloqui, non solo sui candidati esterni, ma anche per le persone interne che si propongono per un cambio ruolo in ottica di sviluppo professionale.

Ha accennato prima alla questione del ricambio generazionale: come sta procedendo?

Il tema del trasferimento delle competenze è molto sentito in Intercos, in particolare per alcune figure specifiche. Caso emblematico è quello dei coloristi, per i quali è necessaria una formazione specifica che può essere erogata da chi questo mestiere lo fa in prima persona. Proprio da questa esigenza è stato attivato tempo fa l'**Intercos Skill Lab**, un progetto che si è poi esteso alla formazione di altre figure professionali in altri ambiti aziendali, in Italia e negli altri Paesi. Con il Lab chiediamo, quindi, ai nostri lavoratori più esperti di fare da insegnanti sia a nostri dipendenti più giovani, sia a studenti che reclutiamo grazie a diverse partnership con istituti tecnici e università. In questo modo ci poniamo un duplice obiettivo: trasferire le competenze nel passaggio generazionale e riconoscere e valorizzare l'esperienza dei senior.

Il trasferimento delle competenze è strettamente connesso, quindi, alla formazione. Quanto è importante questo tema in Intercos?

La formazione è per noi centrale e non parliamo solo di formazione tecnica, ma di una formazione che accompagna il dipendente nella sua crescita a 360°. Proponiamo

corsi di lingua, di public speaking, di potenziamento delle soft skill. Abbiamo un'intensa attività di coaching, individuale e di gruppo. Sappiamo che soprattutto le nuove generazioni apprezzano molto il fatto di avere in azienda una possibilità di crescita e ci attiviamo per promuoverla in vari modi.

Su quali altri elementi fate leva affinché le persone restino a lungo con voi e condividano con l'azienda il proprio percorso di crescita professionale?

Ci sono strumenti prettamente economici, come i premi di risultato o come il nuovo piano di incentivazione di lungo termine approvato recentemente dall'Assemblea degli Azionisti, che prevede per i manager del Gruppo l'assegnazione gratuita di azioni al raggiungimento di specifici obiettivi finanziari e di sostenibilità. Tuttavia, far stare bene le persone non significa solo assegnare riconoscimenti economici o facilitare la conciliazione vita-lavoro concedendo lo smart working, che comunque adottiamo, anche se per ovvie ragioni non possiamo estenderlo al comparto produttivo. Credo che il punto sia rendere le persone il più possibile partecipi dello spirito aziendale, di far vivere loro l'ambiente di lavoro in un modo confortevole, facilitando anche la conoscenza e lo scambio tra colleghi. Le attività che svolgiamo sono diverse - dalla disponibilità degli assorbenti nei bagni femminili alle macchinette erogatrici di pasti equilibrati, dai corsi di autodifesa per le donne alle iniziative di volontariato con diversi enti e associazioni - ma quello che fa la differenza è che ci impegniamo a seguirle con continuità e prestando ascolto alle nostre persone. **F**

Chi è Maria D'Agata

Maria D'Agata è Group Chief Hro, Legal, Regulatory & Csr Officer di **Intercos**. È responsabile delle funzioni legali e societarie, delle risorse umane, della Csr e della compliance regolatoria, assicurando l'allineamento alle normative applicabili, ai principi di governance e agli obiettivi strategici del Gruppo in tutte le aree geografiche in cui opera. Entrata in Intercos nel 2014 come Group General Counsel, nel 2025 ha ampliato la responsabilità includendo anche le aree Hro, Csr e Regulatory. È membro del Consiglio di Amministrazione di diverse società del Gruppo ed è Segretario permanente del Consiglio di Amministrazione di Intercos S.p.A., di cui è anche amministratore non esecutivo dal 2025. In precedenza, ha ricoperto ruoli legali di crescente responsabilità in **Europa Risorse** e **Siemens**, dopo un'esperienza decennale presso primari studi notarili e legali milanesi. Si è laureata in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Catania ed è stata iscritta all'Ordine degli Avvocati di Milano dal 2003 al 2011.





AI e lavoro, suggerimenti sul tema

*Il mondo del lavoro aveva davvero bisogno dell'AI?
Secondo **Sara Bonfioli**, Chief Revenue Officer
e Academy Director di **Talent Garden**, la risposta è affermativa.
Vediamo perché.*

di Virna Bottarelli

In tanti si stanno interrogando sul rapporto tra AI e mondo del lavoro. Le riflessioni non arrivano solo da chi teme le ripercussioni dell'Intelligenza Artificiale perché ha poca fiducia nelle innovazioni tecnologiche: di questo tema si parla anche in realtà che fanno dell'innovazione e della tecnologia il proprio mantra.

È il caso di **Talent Garden**, il più importante gruppo europeo nella Education sulle competenze digitali nato nel 2011 e majority shareholder di **Hyper Island**, una delle maggiori Business School Europee sul digital. La realtà guidata da **Davide Dattoli** ha recentemente rilasciato, proprio per voce del suo fondatore, una dichiarazione che evidenzia tre criticità riguardo il tema. La prima è il possibile

divario tra diffusione d'uso e premialità economica, perché dal punto di vista retributivo, il mercato premia quasi esclusivamente chi possiede competenze avanzate. La seconda riguarda la produttività invisibile, perché se è vero che chi integra l'AI nel proprio lavoro quotidiano risparmia circa due ore al giorno, è altrettanto vero che a questo risparmio non corrisponde né un riconoscimento retributivo del valore creato, né un reale beneficio per il lavoratore, ma solo per l'azienda. La terza interessa il Gender Pay Gap, che in passato è stato determinato da accesso inferiore alla formazione, minore presenza nei ruoli tech e minori opportunità di reskilling. Con l'AI, quindi, è importante agire in modo che non si riproducano le stesse condizioni discriminanti. Par-

te da questi spunti la chiacchierata con **Sara Bonfioli**, Chief Revenue Officer e Academy Director di Talent Garden.

Partiamo dalle basi: che cos'è per lei l'Intelligenza Artificiale? Uno strumento, un'opportunità, un rischio, una rivoluzione... o tutte queste cose insieme?

Per me l'Intelligenza Artificiale è la sintesi di tutto questo: una rivoluzione tecnologica che agisce come uno strumento potentissimo. È senza dubbio un'opportunità senza precedenti per il mercato del lavoro per democratizzare le competenze, a patto di riuscire governarne i rischi etici e prevenirne i potenziali pregiudizi algoritmici. Non dobbiamo temerla come un nostro sostituto, ma sfruttarla come un alleato strategico per potenziare l'ingegno umano e costruire un mercato del lavoro più equo.

Talent Garden ha lanciato l'Artificial Intelligence Academy: che cosa c'è da imparare e come si fa formazione su questo tema?

C'è da imparare un nuovo linguaggio. Non si tratta solo di allenare un codice, ma di sviluppare una vera e propria conoscenza dell'AI Literacy: capire come dialogare con questi strumenti, come gestire i dati e come integrare l'AI nei processi decisionali in modo efficace. In Talent Garden facciamo formazione *"learning by doing"*, prediligendo un approccio immersivo che unisca la tecnica alla visione di business, perché la tecnologia non affiancata da una guida strategica resta fine a sé stessa. Abbiamo

costruito l'AI Academy partendo da quello che abbiamo vissuto in prima persona: la trasformazione non passa dalla tecnologia, passa dalle persone. Quello che c'è da imparare non è come funziona l'AI, ma come cambia il tuo modo di lavorare – capire quali task puoi delegare a un agente e quali richiedono ancora il tuo giudizio, la tua relazione, la tua creatività. Lo insegniamo in modo molto concreto, perché i nostri docenti sono professionisti che usano questi strumenti ogni giorno nelle loro aziende. Abbiamo percorsi per chi deve prendere decisioni strategiche sull'AI – come integrarlo nei processi aziendali e misurarne il ritorno – e percorsi più operativi per chi vuole costruire i propri agenti senza background tecnico. Niente teoria fine a sé stessa: esci dal corso con qualcosa che puoi applicare il giorno dopo.

Parlando, appunto, di cose concrete: quale sarà l'impatto dell'AI sulla retribuzione? Si lavorerà di meno e si guadagnerà di meno, o si lavorerà meglio e si guadagnerà meglio?

La storia ci insegna che l'aumento di valore genera ricchezza. L'AI automatizzerà i compiti ripetitivi, permettendoci di focalizzarci su attività ad alto valore aggiunto. Chi saprà governare questi strumenti lavorerà in modo più efficiente e vedrà crescere il proprio valore di mercato. La sfida non è la riduzione del salario, ma l'adeguamento delle competenze: chi resta indietro rischia la marginalizzazione, chi accelera vedrà un incremento delle proprie *"employability"* e retribuzione.

Chi è Sara Bonfioli

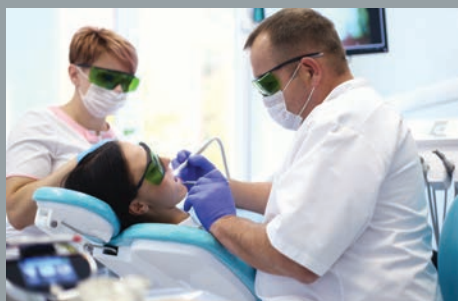
Guidata da una profonda passione per la tecnologia e da una visione internazionale maturata tra Londra, Dublino e San Francisco, **Sara Bonfioli** muove i primi passi in un'agenzia creativa per poi intraprendere una lunga e significativa esperienza in **Google**. Nel colosso americano è rimasta 13 anni, ricoprendo diversi ruoli di responsabilità fino a diventare Global Acquisition Marketing Lead. Dopo una lunga esperienza all'estero, è rientrata in Italia. Attualmente è Chief Revenue Officer in **Talent Garden**, la principale Digital Skills Academy in Europa.



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

Per quanto riguarda la produttività, invece, pensa che l'AI possa aiutare a risolvere l'annoso problema della scarsa produttività italiana?

L'Italia ha un forte bisogno di recuperare competitività rispetto ad altri player europei e l'AI sicuramente potrà giocare un ruolo in tal senso. Sarà sicuramente efficace nello snellire la burocrazia aziendale e ottimizzare le filiere produttive delle nostre Pmi. La scarsa produttività spesso deriva dalla reiterazione di processi obsoleti, che non si sono adeguati nei passaggi generazionali. In questo, l'AI sarà uno strumento prezioso a supporto dei processi decisionali, ma non sarà sufficiente da sola: la tecnologia è il motore, ma sono le persone a dover tracciare la rotta.

Sull'AI e le disparità di genere, invece, che cosa dobbiamo aspettarci? Il Gender Pay Gap sarà accentuato o, finalmente, eliminato?

L'Intelligenza Artificiale ci pone davanti a un bivio cruciale. Da un lato abbiamo il rischio concreto che gli algoritmi possano cristallizzare i pregiudizi del passato: dobbiamo essere consapevoli che l'Intelligenza Artificiale non è neutrale, i sistemi di AI apprendono da dati storici e questi dati generalmente riflettono la società così com'è stata, con tutte le sue imperfezioni. Se in passato le donne hanno avuto meno accesso a certe professioni, meno avanzamenti di carriera o retribuzioni inferiori, un algoritmo addestrato esclusivamente su quei dati rischia di "interiorizzare" questa disparità come la norma, finendo per riprodurla o addirittura amplificarla in modo automatico. Se l'AI che sviluppiamo continua a nutrirsi di un passato sbilanciato, le soluzioni che ci proporrà non faranno che mantenere inalterato il gap esistente. Dall'altra parte, però, abbiamo anche l'opportunità di trasformare questa tecnologia nella leva per abbattere finalmente queste discriminazioni. Sebbene si preveda un impatto maggiore di queste tecnologie su professioni storicamente femminili, è bene non perdere di vista anche il potenziale di liberazione che offre: delegando all'AI i task ripetitivi, le donne possono riappropriarsi di quel tempo strategico dedicato a creatività, leadership e vi-

sione, ambiti dove il valore aggiunto umano è insostituibile. Inoltre, l'AI può rendere i processi di selezione e promozione più oggettivi, neutralizzando quei bias inconsci che spesso frenano in partenza le carriere femminili. Se accompagnata da un serio investimento nel reskilling digitale, l'AI non sarà un ostacolo, ma il motore di una meritocrazia reale, capace di premiare il talento e l'impatto oltre ogni stereotipo di genere.

Per chiudere: pensa che il mercato del lavoro avesse davvero bisogno dell'AI?

Absolutamente sì. Il mercato del lavoro si trovava in una fase di stasi, appesantito da processi obsoleti e mansioni ripetitive che finivano per oscurare il talento dei singoli. Avevamo bisogno di un cambio di paradigma: delegando alla tecnologia il carico puramente operativo, abbiamo finalmente l'opportunità di riportare l'essere umano al centro. In questo senso, l'AI è una risposta necessaria all'esigenza evolutiva di concepire un mercato del lavoro che non sia solo esecuzione, ma espressione di talento e intuito. **F**



Talent Garden è il più importante gruppo europeo nella Education sulle competenze digitali. Lo ha fondato **Davide Dattoli**, nel 2011



Diamo un senso al welfare

In un contesto di crescente pressione sul potere d'acquisto, il welfare aziendale sta diventando una componente stabile della retribuzione. Affinché rappresenti una risposta efficace ai bisogni reali della persona, però, serve un approccio che ne consideri, innanzitutto, il valore sociale.

di Virna Bottarelli

Il welfare aziendale è sempre più una componente stabile e continuativa della retribuzione. Secondo un recente rapporto di Randstad, si è affermato in Italia come strumento capillare, utilizzato quotidianamente dai lavoratori. Dall'analisi, condotta su 40 milioni di euro di welfare erogato, emerge che i fringe benefit sono arrivati a quasi il 74% del credito utilizzato. Il loro valore è cresciuto del 34% rispetto all'anno precedente e quasi sette volte (+615%) rispetto al 2021. I fringe benefits rappresentano un significativo vantaggio

fiscale per il datore di lavoro, che gode infatti di esenzioni fino a 1000 euro per dipendente e fino a 2000 euro nel caso di dipendente con figli a carico. Il rapporto evidenzia che la maggior parte del credito welfare utilizzato (84%) riguarda gli acquisti, a dimostrazione di un utilizzo orientato soprattutto ai consumi immediati: buoni per supermercati, e-commerce e carburante. Ma non mancano anche attività di svago, come vacanze e attività per il tempo libero. Nei rimborsi, invece, uno su quattro riguarda le spese sanitarie e un altro quarto le spese scolastiche dei figli.

Jacqueline Verdicchio, Head of welfare business di **Randstad**, spiega: *“I dati mostrano come il welfare aziendale sia diventato un pilastro essenziale della strategia HR: da un lato sono un reale vantaggio fiscale per le imprese, dall'altro uno strumento molto apprezzato dai lavoratori, per cui sono il primo alleato contro l'inflazione. In un contesto di crescente pressione sul potere d'acquisto, infatti, soprattutto i fringe benefit si sono affermati come la risposta più immediata ed efficace ai bisogni dei lavoratori, perché consentono di intervenire direttamente sulle spese quotidiane”. Dal lato delle aziende, invece, si tratta di “uno strumento efficiente per trasformare il costo del lavoro in valore netto per i dipendenti”.*

Questione di strategia

Adottando una politica di welfare, quindi, le imprese investono in soluzioni flessibili, che generano valore reale e percepito e provano a dare ai dipendenti un buon motivo per restare in azienda. Ma è davvero così? C'è un'altra analisi che offre spunti interessanti in tema di welfare. È il report *“State of the Global Workplace 2026”* di **Gallup**, che indica che in Europa solo il 12% della forza lavoro si dichiara attivamente coinvolta e soddisfatta. Lasciando un allarmante 88% di lavoratori e lavoratrici in uno stato di disimpegno e malumore evidenti, con un impatto diretto sul clima aziendale (15%) o di distacco e scarsa motivazione (73%). Si parla, allora, del rischio di carewashing, perché pare che tra la retorica aziendale sulle politiche di cura e benessere e la reale esperienza vissuta quotidianamente dalle persone ci sia un disallineamento importante. Ad approfondire l'argomento è stata recentemente **Emanuela Molteni**, Consulente del Lavoro di **Zeta Service Lumina**, in occasione della tappa di Bari del Roadshow che l'azienda, in collaborazione con **Satispay**, dedica all'evoluzione del welfare aziendale. *“Per le imprese oggi è fondamentale sviluppare una conoscenza approfondita delle normative sul welfare italiano, superando una visione meramente adempitiva”,* dice Molteni. *“Comprendere e interpretare correttamente i cambiamenti consente infatti di trasformare i vincoli normativi in leve strategiche, capaci di rafforzare l'organizzazione, aumentare l'attrattività verso i talenti e non offrire semplici agevolazioni, ma elementi chiave per ottimizzare la gestione dei costi e migliorare il benessere economico delle persone”.* Della stessa opinione è **Michela Cosa**, Welfare Corporate Regional Manager di Satispay: *“La vera sfida oggi non è tecnologica, ma culturale: le imprese che stanno vincendo sono quelle*

che hanno smesso di considerare il welfare un obbligo contrattuale, facendolo diventare parte della propria strategia di crescita”.

Non di soli benefit vive il welfare

Un nome di riferimento a livello globale nel settore del welfare aziendale è quello di **Pluxee**. Operante in 28 paesi, Pluxee supporta le aziende nell'attrarre, coinvolgere e fidelizzare i talenti grazie a un'ampia gamma di soluzioni innovative e digitali per la pausa pranzo, il benessere e l'incentivazione dei dipendenti, i buoni acquisto e il welfare aziendale. Negli scorsi mesi la filiale italiana ha promosso, insieme a **Ipsos Doxa**, la ricerca *“Circular Benefits & Impact. Benefit che generano un engagement sostenibile”.* L'indagine ha preso in esame un campione nazionale di circa 300 aziende con almeno 10 addetti e circa 900 lavoratori dipendenti e ha analizzato il welfare non solo come insieme di benefit, ma come sistema relazionale capace di generare valore lungo tutta la filiera economica e sociale. Come sottolinea **Anna Maria Mazzini**, Marketing & Product Director di Pluxee Italia: *“Oggi non basta più offrire benefit: è necessario costruire un vero patto di valore tra aziende, lavoratori e contesto locale. La vera sfida è rendere il welfare efficace per ogni azienda, indipendentemente dalla sua dimensione, trasformandolo in una leva concreta di benessere, engagement e sostegno al potere d'acquisto delle persone”.*

Oltre il 75% delle aziende dichiara di avere un piano welfare, ma tra i dipendenti solo il 49% afferma che nella propria organizzazione esista un sistema strutturato di benefit. Perché questo disallineamento?

Quando si parla di welfare aziendale la diffusione di benefit e di piani strutturati è strettamente legata alle dimensioni dell'impresa. Anche i benefit più semplici, come i buoni pasto, rientrano a pieno titolo nei servizi di welfare e risultano ormai ampiamente diffusi a tutti i livelli. Tuttavia, se si guarda a sistemi più articolati e strutturati, questi tendono a essere adottati prevalentemente dalle aziende di medie e grandi dimensioni e ciò spiega in parte il 49% emerso dalla ricerca. Inoltre, questo disallineamento evidenzia che oggi non basta avere un piano welfare, bisogna renderlo realmente riconoscibile, comprensibile e accessibile alle persone. Molte aziende hanno introdotto iniziative di welfare o benefit, ma non sempre queste vengono percepite dai dipendenti come parte di un sistema strutturato, organico e continuativo. Il tema, quindi, è anche di comunicazione, semplicità di fruizione e vicinanza ai bisogni concreti delle persone. Se un be-

nefit esiste ma il lavoratore non lo conosce, non sa come utilizzarlo o non lo collega a un progetto più ampio di benessere aziendale, il suo valore percepito si riduce fortemente. È proprio qui che emerge la necessità di passare da una logica “di erogazione” a una logica “di esperienza”: il welfare deve essere raccontato, reso intuitivo, personalizzabile e integrato nella vita quotidiana dei dipendenti.

Ancora, solo il 47% dei lavoratori dichiara di sentirsi realmente valorizzato: perché secondo lei?

I dipendenti misurano il valore di queste iniziative sulla base dell'impatto concreto che hanno sulla loro vita, sul riconoscimento del loro contributo e sulla possibilità di sentirsi ascoltati. Sentirsi valorizzati, infatti, significa percepire attenzione, riconoscimento, ascolto e coerenza tra ciò che l'azienda dichiara e ciò che le persone vivono ogni giorno. Un piano welfare può contribuire molto a questo obiettivo, ma deve essere costruito sui bisogni reali dei lavoratori, tenendo conto delle diverse fasi di vita, delle priorità personali e delle aspettative generazionali. Il welfare è già percepito come uno strumento utile, soprattutto quando contribuisce alle spese familiari, integra il reddito o permette di alleggerire il budget quotidiano, ma perché diventi anche una leva di valorizzazione, deve essere accompagnato da una cultura aziendale capace di ascoltare, comunicare e adattare l'offerta alle esigenze delle persone.

Che cosa significa quindi, per un'azienda, offrire un pacchetto welfare competitivo?

Significa costruire un sistema capace di generare valore per le persone, per l'azienda e per il territorio. Un welfare efficace deve rispondere a bisogni reali come spese quotidiane, salute, famiglia, mobilità, formazione e tempo libero; deve essere accessibile, quindi semplice da comprendere e utilizzare; deve essere flessibile, perché le esigenze cambiano a seconda dell'età, del ruolo, del contesto familiare e della fase di vita. In questo senso, per le aziende il welfare è una leva strategica significativa per migliorare la reputazione (indicata dall'80% dei rispondenti), l'engagement (73%) e la retention (63%).

Come cambia il welfare aziendale a seconda della tipologia di impresa?

Il welfare aziendale cambia in modo significativo a seconda della struttura dell'impresa, della sua dimensione organizzativa e anche del contesto contrattuale in cui opera. Un elemento determinante è spesso il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato. Nei comparti in cui i Ccnl prevedono quote obbligatorie di

welfare, questi strumenti tendono infatti a essere più diffusi, strutturati e integrati nelle politiche aziendali. In questo senso, la contrattazione collettiva ha avuto un ruolo importante nel rendere il welfare parte integrante anche delle strategie di valorizzazione e fidelizzazione dei dipendenti. Il tema cambia ulteriormente quando si guarda alla dimensione dell'impresa. Nelle aziende più grandi, dove sono presenti funzioni HR strutturate e competenze dedicate, è più frequente trovare piani welfare articolati e una maggiore capacità di personalizzazione. Nelle Pmi invece, il welfare assume spesso forme più snelle e immediate. Non a caso, infatti, i buoni pasto sono il benefit più diffuso in assoluto (57%), seguiti da servizi per la salute, formazione etc. Nelle Pmi in molti casi manca una funzione HR dedicata o specializzata sul tema, e questo può tradursi in una minore conoscenza degli strumenti disponibili. Infine, c'è il tema del budget: nelle Pmi una capacità di investimento limitata porta spesso a privilegiare soluzioni semplici, facilmente attivabili e comprensibili.



Anna Maria Mazzini, Marketing & Product Director di Pluxee Italia

C'è welfare e welfare

Giovanni Scansani, Co-Founder di **Bonoos** e docente a contratto presso l'Università Cattolica di Milano, è uno dei principali esperti in Italia in materia di welfare. Gli ho chiesto qual è, oggi, il motivo principale per il quale le aziende adottano politiche di welfare aziendale e mi ha detto che esistono due approcci principali: da un lato, ci sono aziende che danno al welfare un valore sociale, dall'altro ci sono quelle che lo adottano in modo meno strategico. *“Il primo approccio è quello che fa del welfare aziendale uno strumento di attivazione di dinamiche di reciprocità che qualificano i luoghi di lavoro in cui la cura e l'attenzione ai bisogni delle persone, sul piano individuale e familiare, è alla base di una particolare cultura organizzativa. Qui lo scambio sotteso al rapporto di lavoro è realmente arricchito da una componente 'sociale', in aggiunta a quella economica”*. Secondo Scansani, in questi luoghi di lavoro *“il welfare aziendale è uno degli strumenti capaci di dare un maggiore significato, individuale e collettivo, allo stesso lavoro che vi si svolge”*. Insomma, qui si dà al welfare un significato più profondo, che risponde al bisogno di dare un senso al lavoro. Quello stesso senso che *“da una parte è in profonda trasformazione e dall'altra è sotto attacco da parte di quelle teorie disgregatrici della matrice comunitaria che, da sempre, qualifica l'azienda come una costruzione prima di tutto umana, fatta di relazioni”*. In questi luoghi di lavoro *“il welfare aziendale è un aspetto da inquadrare in una più ampia cultura di people management che include spesso anche il coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle decisioni organizzative. È il tema della partecipazione che, associato alle politiche di welfare aziendale, arricchisce ulteriormente il 'significato' del lavoro lungo le direttrici della sua trasformazione. Non per caso la partecipazione organizzativa, al ricorrere di determinate condizioni, è associata anche a vantaggi contributivi laddove collegata alla partecipazione economica: è il caso dei premi di risultato previsti in aziende che abbiano contemporaneamente adottato meccanismi di partecipazione formalizzati”*.

Stiamo quindi parlando di un approccio “nobile” al welfare...

Stiamo parlando di un approccio complesso e impegnativo, che riguarda un crescente numero di aziende. Realtà che possono vantare una storia, una tradizione, una cultura delle relazioni, industriali e umane, stratificatasi ed evolutasi nel tempo grazie a imprenditori, manager e sindacalisti capaci di cogliere più in profon-

dità la funzione del loro ruolo. Accrescendo, così, anche le funzioni dell'impresa, prima delle quali è proprio quella sociale. In queste aziende si libera il potenziale di ognuno coinvolgendo le persone in maniera concreta, attribuendo a tutti e a ciascuno una responsabilità che non sta più nell'esecuzione di una prefissata mansione, ma consentendo di esercitare e interpretare un “ruolo aperto”, come ci ha insegnato **Federico Butera**. Se ci sono queste premesse, il welfare aziendale diventa uno strumento di potente rinforzo delle dinamiche che oggi si attivano nei luoghi di lavoro realmente capaci di futuro e capaci di attrarre persone, prima ancora che “risorse umane”.

Sul secondo approccio, invece, che cosa può dirci?

Il secondo approccio riguarda quelle imprese che utilizzano il welfare aziendale in maniera meno strategica e con una certa dose di opportunismo. Si tratta di aziende nelle quali gli aspetti relazionali ed organizzativi prima evocati sono meno coltivati e nelle quali, quanto al welfare aziendale, prevale la comodità di soluzioni che consentono, da una parte, di fruire del favore fiscale e contributivo previsto per le singole misure e che, dall'altra, hanno come effetto quello di sostenere i redditi senza troppo badare alla progettazione di risposte realmente capaci di incidere sui bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie. Intendiamoci: non è questo un biasimo, soprattutto pensando al fatto che il nostro Paese è collocato nella parte bassa della classifica europea dei salari (quindi ben vengano tutte le iniziative che possono sostenerli di più), ma resta il fatto che in queste imprese il welfare aziendale non è associato a più robuste politiche di sviluppo delle organizzazioni e che, quindi, l'effetto più ampio che proprio ed anche grazie al welfare aziendale diventa ottenibile è, in questi casi, molto più sfumato se non del tutto assente.

Il welfare in questo caso, quindi, è un concetto meno articolato...

Sì, penso a quelle realtà nelle quali il welfare aziendale si riduce alla concessione dei soli fringe benefit (grazie anche ad una normativa che ne ha progressivamente alzato la soglia di defiscalizzazione) o a quelle imprese nelle quali il welfare aziendale è unicamente collegato alla possibile conversione del premio di risultato. Quando quest'ultimo è la sola fonte per accedere al sostegno dei bisogni delle persone siamo in presenza di un'impostazione debolissima perché, come noto, i premi sono aleatori per definizione (quest'anno ci sono e magari l'anno dopo no, perché non si sono concentrati i

target aziendali). Il “vero” welfare è, invece, quello che istituisce tutele, ossia risposte stabili nel tempo rispetto ai mutevoli bisogni delle persone ed a prescindere dall’andamento degli indicatori aziendali. Diverso è ovviamente il caso delle imprese nelle quali questa componente premiale è presente, ma associata a una serie stabile di iniziative di welfare sganciate dagli obiettivi budgetari, con la positiva conseguenza che, qualora l’azienda - per una delle molte ragioni per cui ciò può accadere - non riesca a centrare i suoi obiettivi, ai lavoratori sarà comunque resa disponibile almeno la quota “fissa” del welfare aziendale sulla quale hanno fatto (e sanno di potere nel tempo sempre fare) affidamento. Una quota minima obbligatoria è peraltro prevista da numerosi Ccnl. Questo evita “spiazzamenti” e consente alle persone di pianificare con maggiore serenità le proprie scelte e la selezione delle risposte più opportune.

Restringendo il campo ai fringe benefit, quali considerazioni si possono fare?

Considerati come soluzioni semplici e facilmente disponibili, i fringe benefit sono per lo più erogati come buoni acquisto e gift card da utilizzare in negozi fisici e sui vari portali di e-commerce. L’attuale innalzamento della soglia di esenzione fiscale di questa categoria di benefit (fino a 1.000 euro per chi non ha figli e fino a 2.000 euro per chi ne ha e se sono fiscalmente a carico) ne ha ovviamente favorito la crescita e allargato la platea dei beneficiari. Non sono però propriamente welfare aziendale: sono una modalità di integrazione del reddito che non va nella direzione del sostegno ai bisogni più pressanti delle famiglie e dei lavoratori stessi. Si tratta quindi di una deriva consumistica che semplifica l’operatività aziendale e mette i provider nella condizione di accrescere il proprio business. Tutto lecito ovviamente, ma con buona pace dell’analisi dei bisogni, della progettazione di risposte concrete e della misurazione degli impatti generati.

Che cosa si dovrebbe fare, allora, affinché il welfare risponda ai bisogni reali delle persone?

Credo si tratti di una questione culturale. Bene fanno quelle imprese nelle quali il welfare aziendale diventa una materia di formazione, perché senza una guida che aiuti i lavoratori a comprendere, anche in maniera prospettica, le proprie necessità (si pensi alla genitorialità o alla previdenza complementare) sarà ben difficile che sulle allettanti piattaforme dei provider si possano generare scelte più razionali nell’allocazione dei “crediti welfare” disponibili. Il tema riguarda anche il

gap che intercorre tra la contrattazione aziendale e la sua traduzione concreta in servizi di welfare. Il sindacato, ma anche le stesse imprese, dovrebbero interrogarsi di più sulla necessità di seguire e monitorare con attenzione lo sviluppo operativo di quanto contrattato perché, altrimenti, i lavoratori sono poi abbandonati su piattaforme che li trasformano in meri consumatori che, come tali e come avviene con ogni strumento di e-commerce, saranno indotti ad effettuare determinate scelte piuttosto che altre in funzione, come è ovvio, anche delle politiche commerciali perseguite dal gestore della piattaforma stessa. Il welfare aziendale contemporaneo si sta peraltro orientando anche verso nuove tematiche capaci di rispondere proprio all’aumento della capacità di pianificazione del proprio benessere: pensiamo ad esempio allo sviluppo dei percorsi di educazione finanziaria, oggi sempre più spesso attivati dalle imprese come importante componente dei programmi di welfare. E pensiamo anche alla novità, in fase di grande diffusione, che consente ai lavoratori, visti come cittadini consapevoli, di esercitare pienamen-



Giovanni Scansani, Co-Founder di Bonoos

te i propri diritti sociali: è quanto accade quando nei piani di welfare aziendale si introduce la possibilità di far accedere i lavoratori anche ai Public Benefit.

Che cosa si intende per Public Benefit?

I cittadini non conoscono nella sua interezza l'offerta di sostegni monetari e servizi messi a loro disposizione a livello statale, regionale e comunale. Non solo: quando di questa offerta, copiosa ed articolata, se ne conosce anche solo una parte, proprio chi dispone di un reddito, dunque i lavoratori, manifesta una tendenza molto forte a desistere dalla presentazione delle domande di accesso alle singole misure e ciò a causa della complessità burocratica delle procedure che occorre seguire. Il fenomeno che si genera è il *"non-take-up"*, ossia la mancata acquisizione di risorse pubbliche che, se si è in possesso dei requisiti per accedervi, integrano dei veri e propri diritti. Diritti che l'assenza di informazione e la burocrazia rischiano di conculcare con evidenti negativi riflessi per le persone e i nuclei familiari.

Qual è il nesso tra Public Benefit e welfare aziendale?

Si possono creare i presupposti per una sinergia che consenta ai due "mondi" del welfare, quello aziendale e quello pubblico, di dialogare e accrescere la loro efficacia. Sino a qualche anno fa, affinché questa sinergia si potesse realizzare, occorreva eliminare la causa principale del non-take-up: la non conoscenza delle misure pubbliche. Occorreva strutturare servizi capaci di semplificare non solo l'informazione, personalizzandola, ma anche i percorsi di acquisizione delle singole misure che, calate nel quadro delle iniziative di welfare aziendale, hanno ormai assunto il nome di Public Benefit. Oggi le imprese dispongono di soluzioni web-based con le quali possono trasformarsi in soggetti capaci di abilitare i lavoratori sia rispetto a una più razionale allocazione di tutte le risorse disponibili (quelle pubbliche e quelle aziendali evitando anche sprechi e duplicazioni), sia rispetto all'esercizio di diritti le cui finalità integrano quelle perseguite dalle aziende stesse attraverso le proprie iniziative di welfare e il cui valore economico neppure grava sulle imprese, trattandosi di misure finanziate a livello pubblico.

WELFARE AZIENDALE NELLE PMI: IL RAPPORTO DEI CONSULENTI DEL LAVORO

In occasione del **Festival del Lavoro** tenutosi lo scorso maggio a Roma, la **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro** ha presentato il **IV Rapporto Annuale sul welfare aziendale nelle Pmi italiane**, realizzato in collaborazione con **Pluxee**. Secondo la ricerca, la quota di Pmi che adotta soluzioni di welfare aziendale è del 16,2%, con una variabilità elevata a seconda delle dimensioni di imprese e territori. Tra le piccolissime, con meno di 10 addetti, l'incidenza è pari al 12,7%, mentre aumenta al 20,3% tra le imprese con 10-49 addetti, per arrivare al 30,1% tra quelle con 50-249 addetti. Il Nord presenta nel complesso tassi di incidenza quasi doppi rispetto al Sud Italia (16,4% nel Nord Ovest, 17,8% nel Nord Est e 9,8% nel Mezzogiorno), ma con variabilità diverse a seconda della dimensione di impresa. A spingere in direzione di un maggiore ricorso al welfare aziendale sono in primis i vantaggi fiscali per le aziende e i lavoratori, a seguire è indicata la contrattazione collettiva. Le difficoltà che ancora ne penalizzano l'adozione da parte delle Pmi sono principalmente le preoccupazioni che tali strumenti possano trasformarsi in un costo fisso. Buoni pasto e, a seguire buoni acquisto, risultano gli strumenti più diffusi tra i lavoratori. Sono poi indicati <rimborso del carburante (29,2%) e delle utenze domestiche (25%), polizze o altre misure per la salute (22,7%), flessibilità oraria/

smart working (18,9%). Come detto, la maggioranza delle Pmi utilizza il welfare prevalentemente per finalità fiscali, ma ci sono segnali di un'evoluzione culturale in atto: il 21,8% delle aziende lo impiega con l'obiettivo di migliorare il clima aziendale e la stabilità del personale; un ulteriore 17,1% lo considera invece una vera e propria leva di gestione del personale, integrata nelle strategie aziendali e finalizzata a migliorare benessere, stabilità e qualità del lavoro. Ma quanto piace il welfare alle imprese? Alla richiesta di indicare quali effetti ha sul benessere dei lavoratori, la gran parte del campione esprime valutazioni positive, affermando che sono significativi (64,6%), mentre con riferimento alla produttività sono più incerte (il 52,9% afferma che sono positivi) e fortemente condizionate dal ruolo attribuito allo strumento: il 25,2% sottolinea infatti che il welfare è in grado di incidere sulla produttività solo quando è supportato da una strategia aziendale orientata alla valorizzazione. Tra i fattori considerati decisivi perché il welfare aziendale possa generare effetti positivi sui lavoratori, vi è la semplicità e l'accessibilità delle soluzioni adottate (56,1%), a seguire, l'ascolto dei lavoratori (38,6%), la presenza di condizioni di stabilità economica (26,1%), il coinvolgimento diretto dell'imprenditore (24,5%) e una comunicazione interna efficace (22,2%).

Perché le imprese dovrebbero attivare l'integrazione del welfare pubblico in quello aziendale?

Rispondo rilevando un triplice paradosso che riguarda le imprese che non lo fanno. Il primo: bonus e contributi che sono resi disponibili dallo stato, dalle regioni e dai comuni, in favore di persone e famiglie, se conosciuti ed acquisiti, generano un effetto economico medio annuo pro capite (circa 1.200 euro) che è persino superiore al valore medio dei "crediti welfare" individuali messi a disposizione da parte delle aziende. Secondo paradosso: i Public Benefit offrono risposte e sostegno al reddito rispetto a bisogni sociali del tutto analoghi a quelli dei quali si occupa il welfare d'impresa (la famiglia, lo studio dei figli, la salute, la mobilità, la casa, la non-autosufficienza, ecc.). Non includerli nei piani di welfare aziendale rende questi ultimi piuttosto incompleti. Infine, terzo e più macroscopico paradosso: l'effetto economico di sostegno al reddito generabile con i Public Benefit è, per le aziende, un'operazione "zero budget" perché si tratta di risorse pubbliche. Integrare i Public Benefit nelle complessive iniziative aziendali riduce anche il fenomeno, a sua volta paradossale, del "welfare non riscosso". Si realizza così un'azione di concreta responsabilità sociale d'impresa che dovrebbe interessare molte aziende, anche rispetto alla rendicontazione degli impatti generati sui loro obiettivi Esg/Sdg.

Verso un welfare personalizzato

La missione delle imprese è, quindi, contribuire alla costruzione di un benessere integrato vita-lavoro, attraverso soluzioni semplici, accessibili e su misura. Ed è proprio quest'ultima espressione che definisce un welfare davvero rispondente ai bisogni della persona. Il concetto emerge anche dalla nona edizione del Rapporto **Eudaimon-Censis** dal titolo "A ognuno il suo welfare aziendale: la sfida praticabile". L'indagine è stata realizzata con il contributo di **Campari, Credem, Edison e Michelin** e fotografa una relazione in profonda trasformazione tra capitale umano e sistema aziendale, nella quale il welfare aziendale passa da elemento accessorio a componente strutturale. Stando al rapporto, l'87,3% delle aziende in Italia considera il welfare un fattore decisivo di attrazione e fidelizzazione dei talenti, ma solo quattro aziende su 10 hanno introdotto dei piani su misura per i collaboratori. Come commenta **Alberto Perfumo**, Ceo di Eudaimon, ora **Epassi Italia**: "Dal nuovo Rapporto emerge con forza il tema della personalizzazione del welfare aziendale: le persone si attendono che le risposte delle imprese non

siano standardizzate, ma costruite sulle loro esigenze specifiche. Se per l'azienda questo rappresenta un asset competitivo nell'attrazione e nella fidelizzazione dei talenti, per i lavoratori costituisce un segnale concreto di attenzione al benessere complessivo, che va oltre la sola dimensione della performance". **F**

UN INCENTIVO AI FRINGE BENEFIT

Jet HR, tech company italiana che sta disegnando un nuovo modello di gestione del personale grazie a strumenti digitali innovativi e semplici, ha presentato in primavera **Jet HR Fringe Benefit**, un nuovo servizio che integra i fringe benefit all'interno del suo sistema operativo per la gestione dei dipendenti. La novità nasce dalla collaborazione con la start-up **Tundr**, con la quale Jet HR condivide l'obiettivo di offrire una migliorata user-experience, unendo in un unico flusso digitale la gestione dei dipendenti e l'erogazione dei benefit. Per le aziende gestire manualmente le soglie di esenzione, aggiornare i cedolini e tenere traccia degli importi assegnati è un processo che scoraggia l'utilizzo dei fringe benefit. Con il nuovo modulo Jet HR, questo ostacolo scompare: la piattaforma propone direttamente la scelta di assegnare fringe benefit, controlla in automatico il rispetto della soglia esentasse e, in caso di superamento, allerta l'amministratore, evitando un costo azienda imprevisto. Tutto confluisce nel cedolino senza alcun passaggio aggiuntivo e, nel momento in cui la busta paga è elaborata, i buoni acquisto sono immediatamente notificati e assegnati al dipendente, in automatico. Le aziende possono assegnare crediti e monitorare il saldo ancora disponibile all'interno della soglia esentasse direttamente dalla piattaforma Jet HR, senza doppi accessi, esportazioni di file o processi paralleli. Si semplifica e risparmia.





La svolta silenziosa che cambia le regole del gioco

Dalla nascita della **Uni 11857** all'**accesso gratuito** alle **norme tecniche**:
come il **terziario** ha conquistato uno **standard su misura**
e perché oggi la **prevenzione** entra in una nuova fase,
più inclusiva e concreta per imprese e lavoratori.

a cura di Laura Reggiani

Negli ultimi anni il sistema della salute e sicurezza sul lavoro ha attraversato una trasformazione profonda, fatta di passaggi spesso poco visibili al grande pubblico ma decisivi per la vita quotidiana delle imprese e dei lavoratori. Un'evoluzione che oggi trova un punto di svolta concreto nella possibilità di accedere gratuitamente alle norme tecniche Uni, abbattendo una barriera storica e rendendo finalmente disponibili a tutti strumenti fondamentali per la prevenzione. Non si tratta di un evento isolato, ma dell'approdo di un percorso avviato nel 2020 e che ha portato alla costruzione di uno standard tecnico di riferimento per il terziario: la serie Uni 11857, dedicata ai Modelli di Organizzazione e Gestione della salute e sicurezza sul lavoro.

LA PROPOSTA DI SISTEMA IMPRESA

Per comprendere la portata di questo cambiamento è necessario tornare indietro di qualche anno, a un momento in cui nel settore dei servizi emergeva con chiarezza un'esigenza rimasta a lungo inevasa. Il 2 febbraio 2020 **Sistema Impresa** porta formalmente all'attenzione di Uni, l'Ente Italiano di Normazione, la necessità di sviluppare una norma tecnica specifica per regolamentare l'asseverazione dei Modelli di Organizzazione e Gestione relativi ai reati di salute e sicurezza sul lavoro nel terziario. Una richiesta che nasce dal confronto diretto con Inail, avvenuto pochi giorni prima durante un seminario tecnico, e che mette in luce un nodo cruciale: il Rapporto Tecnico Uni 11709:2018 rappresentava certamente una base solida, ma risul-

tava troppo generale per intercettare le peculiarità di un settore caratterizzato da una forte eterogeneità organizzativa e produttiva.

IL LAVORO DELLA COMMISSIONE E IL CONTRIBUTO DI EBITEN

Da qui prende forma l'idea di una norma settoriale, capace di parlare il linguaggio delle imprese del terziario e di fornire criteri chiari e omogenei per un processo delicato come quello dell'asseverazione dei **Mog-Ssl**. Uni accoglie la proposta e la assegna al Gruppo di lavoro Uni/CT 042/GL 55 *"Metodi e sistemi di gestione della salute e sicurezza sul lavoro"*, operante all'interno della Commissione Sicurezza presieduta da **Fabrizio Benedetti**, Coordinatore Generale della Consulenza tecnica salute e sicurezza di **Inail**. Il coordinamento del gruppo viene affidato ad **Antonio Terracina**, responsabile del settore tariffe e premi della Ctss della Direzione Generale Inail, dando vita a un tavolo di lavoro in cui istituzioni,

sistema associativo e normazione tecnica dialogano in modo strutturato. All'interno di questo contesto emerge con forza il contributo di **Ebiten**, che attraverso il suo direttore **Matteo Pariscenti** assume un ruolo centrale nel coordinamento dei lavori di redazione delle norme. Il risultato è un esempio virtuoso di collaborazione tra mondi diversi, uniti dall'obiettivo comune di rendere la prevenzione più efficace e aderente alla realtà operativa delle imprese. Un percorso tutt'altro che scontato, che richiede mediazione, competenze tecniche e una visione di lungo periodo. Il primo traguardo viene raggiunto il 7 aprile 2022 con la pubblicazione della Uni 11857-1, una norma che segna un passaggio fondamentale per il terziario. Il documento disciplina l'adozione e l'efficace attuazione dei Modelli di Organizzazione e Gestione della salute e sicurezza sul lavoro in settori come le agenzie di viaggio, i servizi di pulizia e disinfestazione, le società di formazione e consulenza, i servizi al lavoro e quelli di investigazione privata e informazione commerciale. Al

LA SICUREZZA SECONDO CESARE DAMIANO

Il confronto proposto mette a fuoco un punto essenziale: la sicurezza sul lavoro non può più essere considerata un capitolo separato dell'organizzazione aziendale, né tantomeno un mero adempimento formale. La riflessione sulla **Uni 11857** e sul valore dell'asseverazione dei **Modelli di Organizzazione e Gestione** richiama una visione della prevenzione come elemento strutturale del lavoro moderno, capace di coniugare tutela delle persone, responsabilità sociale e qualità dell'impresa. L'introduzione di criteri chiari e verificabili per l'asseverazione dei **Mog-Ssl** nel terziario risponde a un'esigenza reale del nostro sistema produttivo. Per troppo tempo, soprattutto nei servizi, la sicurezza è rimasta priva di strumenti realmente calibrati sulle specificità organizzative del settore. La **Uni 11857** colma questo vuoto, rafforzando il ruolo degli **Organismi Paritetici** e restituendo centralità alla dimensione partecipativa della prevenzione, che rappresenta uno dei cardini del nostro ordinamento in materia di lavoro. Particolarmente rilevante è il richiamo al valore sostanziale dell'asseverazione. Quando un modello organizzativo viene valutato nella sua effettiva attuazione, e non solo nella

sua conformità formale, si compie un salto di qualità decisivo. La sicurezza diventa parte integrante delle scelte gestionali e contribuisce a costruire ambienti di lavoro più responsabili, più consapevoli e, in definitiva, più civili. In questo quadro, la possibilità di accedere gratuitamente alle norme tecniche Uni assume un significato che va ben oltre l'aspetto economico. Rendere disponibili gli standard significa democratizzare la conoscenza, ridurre le disuguaglianze tra grandi e piccole imprese e rafforzare la cultura della prevenzione come bene comune. È una scelta che va nella direzione giusta, perché la sicurezza non può essere un privilegio per chi può permettersela, ma un diritto esigibile per tutti i lavoratori. Accompagnare le imprese nell'adozione dei modelli organizzativi, promuovere l'asseverazione e tradurre la norma tecnica in prassi operative significa contribuire concretamente a quel cambio di paradigma di cui il Paese ha bisogno. Dalla sicurezza vissuta come obbligo imposto dall'esterno alla sicurezza come sistema organizzato, condiviso e verificabile: è su questa strada che si costruisce un lavoro di qualità e una vera responsabilità sociale dell'impresa.



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

UNI 11857, LA NORMA CHE DÀ SOSTANZA ALLA PREVENZIONE NEL TERZIARIO

Abbiamo approfondito i passaggi chiave di questo percorso normativo con **Matteo Pariscenti**, tra i protagonisti della definizione della **Uni 11857** e profondo conoscitore dei meccanismi che legano normazione tecnica, prevenzione e organizzazione aziendale.

DIRETTORE PARISCENTI, QUAL È STATO L'OBIETTIVO PRINCIPALE DELLA UNI 11857?

L'obiettivo principale era colmare un vuoto normativo che nel terziario era ormai evidente. Esistevano riferimenti tecnici di carattere generale, utili come base di partenza, ma mancava una norma che definisse in modo puntuale come gli Organismi Paritetici dovessero operare per asseverare i Modelli di Organizzazione e Gestione della salute e sicurezza sul

lavoro. Con la **Uni 11857** abbiamo introdotto criteri chiari, uniformi e verificabili, pensati specificamente per le caratteristiche del settore dei servizi. Questo ha permesso di superare approcci disomogenei e di costruire un quadro di riferimento condiviso, capace di rendere l'asseverazione uno strumento credibile e realmente spendibile per le imprese.

QUAL È IL VALORE DELL'ASSEVERAZIONE PER LE IMPRESE?

L'asseverazione non deve essere letta come un adempimento formale o burocratico, ma come un vero strumento di qualità organizzativa. Consente alle imprese di dimostrare che il proprio modello non è solo correttamente impostato, ma anche efficacemente attuato. Questo ha un impatto diretto sulla prevenzione, perché rafforza la capacità dell'azienda di governare i rischi, e allo stesso tempo produce benefici rilevanti sotto il profilo giuridico. Un Mog asseverato è più solido, più difendibile e più coerente con le finalità del **D.Lgs. 231/2001**, contribuendo a rendere la sicurezza parte integrante del sistema di gestione aziendale.

CHE IMPATTO HA LA GRATUITÀ DELLE NORME UNI?

Si tratta di una svolta culturale prima ancora che tecnica. Rendere le norme Uni liberamente consultabili significa abbattere una barriera economica che per anni ha limitato l'accesso agli standard tecnici, soprattutto per le piccole e medie imprese. Oggi tutte le aziende, indipendentemente dalle dimensioni, possono conoscere e utilizzare le norme senza ostacoli. Questo favorisce una maggiore consapevolezza, una più ampia applicazione dei modelli organizzativi e, in prospettiva, un innalzamento complessivo del livello di sicurezza. La diffusione della conoscenza è il primo passo per rendere la prevenzione realmente efficace.

QUAL È IL RUOLO DI EBITEN IN QUESTO CONTESTO?

Ebiten svolge un ruolo di accompagnamento e di supporto concreto alle imprese del terziario. Lavoriamo per promuovere l'adozione dei Mog-Ssl e per diffondere l'asseverazione come strumento di miglioramento continuo, non come semplice verifica formale. La possibilità di accedere gratuitamente alle norme Uni rafforza ulteriormente questa missione, perché rende il percorso più accessibile e più vicino alle esigenze reali delle aziende. Non si tratta solo di conformità normativa, ma di un vero cambio di paradigma: dalla sicurezza intesa come obbligo alla sicurezza come sistema organizzato, accessibile e verificabile. In questo processo, Ebiten continua a svolgere un ruolo centrale nel trasformare la normazione tecnica in valore concreto per le imprese e per i lavoratori.



Matteo Pariscenti, a destra, direttore di **Ebiten**, e **Antonio Terracina**, responsabile del settore tariffe e premi della Ctss della Direzione Generale **Inail**

centro della norma vi sono le modalità di asseverazione dei Mog-Ssl da parte degli Organismi Paritetici, chiamati a svolgere un ruolo di garanzia e verifica sempre più rilevante. Pochi mesi dopo, il 20 ottobre 2022, il quadro si completa con la pubblicazione della Uni 11857-2, che interviene su un altro aspetto cruciale: la qualificazione delle figure professionali coinvolte nel processo di asseverazione. La norma definisce in modo puntuale requisiti di conoscenza, abilità, autonomia e responsabilità, contribuendo a rafforzare la credibilità e l'affidabilità dell'intero sistema. Non si tratta solo di stabilire procedure, ma di costruire competenze riconosciute e verificabili, indispensabili per rendere l'asseverazione uno strumento realmente efficace.

PERCHÉ LA UNI 11857 È STRATEGICA

La strategicità della serie Uni 11857 emerge con chiarezza se si guarda alle ricadute concrete per le imprese. Da un lato, la norma fornisce criteri uniformi agli Organismi Paritetici, rendendo il processo di asseverazione più trasparente e omogeneo su tutto il territorio nazionale. Dall'altro, offre alle aziende un supporto concreto nell'adozione e nell'attuazione dei Mog-Ssl, trasformando un adempimento spesso percepito come formale in un vero strumento di gestione del rischio. L'asseverazione, infatti, assume un valore determinante sia sul piano degli incentivi sia su quello della responsabilità amministrativa. È un elemento qualificante per l'accesso alla riduzione del premio Inail attraverso il modello OT23 e contribuisce all'efficacia esimente prevista dal D.Lgs.

231/2001 in caso di reati di omicidio colposo o lesioni gravi e gravissime connessi alla violazione delle norme sulla sicurezza. Oggi questo percorso conosce un ulteriore impulso grazie a una novità destinata a incidere profondamente sulla diffusione della cultura della prevenzione. La firma di una convenzione tra Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Inail e Uni apre infatti alla libera consultazione delle principali norme tecniche in materia di salute e sicurezza sul lavoro. A partire dal 28 aprile, lavoratori, imprese e professionisti possono accedere online alle norme, superando uno degli ostacoli più rilevanti degli ultimi decenni: il costo degli standard tecnici. Una scelta che elimina una barriera economica storica, favorisce l'accesso anche da parte delle piccole e medie imprese e crea le condizioni per una diffusione più ampia dei modelli organizzativi asseverati.

IL RUOLO DI EBITEN

In questo scenario in rapida evoluzione, Ebiten consolida il proprio ruolo di attore chiave per il terziario, promuovendo l'adozione dei Mog-Ssl, l'utilizzo consapevole delle norme Uni e i processi di asseverazione. L'Ente si colloca come anello di congiunzione tra la norma tecnica e la sua applicazione concreta nelle aziende, contribuendo a trasformare la regolazione in pratica quotidiana. Una funzione tanto più preziosa in una fase in cui la sicurezza sul lavoro non può più essere considerata solo un obbligo normativo, ma diventa un investimento strategico in termini di sostenibilità, responsabilità e qualità del lavoro.

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 rimangono 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



Estate 2026: oltre 50mila opportunità di lavoro

Con l'arrivo dell'estate esplode il **lavoro stagionale**:
oltre **50mila** opportunità tramite **Agenzie**
e più di **500mila** posizioni nel **turismo** e nella **Gdo**.
Camerieri, cuochi, baristi e addetti vendita guidano la domanda.
Flessibilità e **lingue straniere** le chiavi per cogliere l'**occasione**.

a cura di Cesare Damiano*

CON L'ARRIVO DELLA BELLA STAGIONE SI APRE UNO DEI PERIODI PIÙ VIVACI PER IL MERCATO DEL LAVORO STAGIONALE.

Secondo le stime dell'Osservatorio Assolavoro Data-Lab, saranno oltre 50mila le opportunità di lavoro offerte dalle Agenzie tra maggio e settembre 2026, nell'ambito di un mercato che complessivamente esprimerà più di 500mila richieste di profili stagionali nel turismo e nella grande distribuzione. Il dato stagionale si inserisce in un quadro più ampio: considerando tutti i settori, le opportunità tramite Agenzia arriveranno complessivamente a circa 400mila entro settembre 2026.

Quali sono i lavori più ricercati? La domanda si concentra principalmente nei servizi Horeca e turistici: camerieri e personale di sala, cuochi e pizzaioli, baristi e gelatai.

Le richieste riguardano anche i servizi di spiaggia e balneazione e il comparto dell'accoglienza e del benessere, dai receptionist agli operatori wellness e Spa. In forte crescita anche la domanda di animatori, istruttori, performer e promoter. Parallelamente, è sempre alta la richiesta nella grande distribuzione: standisti, shop assistant e cassieri guidano la classifica dei profili più ricercati.

LA TOP TEN DELLE PROFESSIONI

Ecco la top ten delle 10 posizioni più ricercate nell'estate 2026 dalle Agenzie per il Lavoro.

- 1 STANDISTI / SHOP ASSISTANT / COMMESSI STAGIONALI / PERSONALE GDO / CASSIERI
- 2 CAMERIERI / PERSONALE DI SALA
- 3 ANIMATORI / ISTRUTTORI / PERFORMER / PROMOTER / ANIMAZIONE NOTTURNA
- 4 CUOCHI / AIUTO CUOCHI / CHEF / PIZZAIOLI
- 5 RECEPTIONIST / ADDETTI FRONT OFFICE / ACCOGLIENZA
- 6 BARISTI / BARMAN / BANCONISTI / PERSONALE BAR-GELATERIE
- 7 BAGNINI / ASSISTENTI BAGNANTI
- 8 OPERATORI WELLNESS / SPA
- 9 MAGAZZINIERI / ADDETTI LOGISTICA
- 10 ADDETTI PULIZIE / HOUSEKEEPING / CAMERIERI AI PIANI / LAVAPIATTI

Le aziende cercano candidati con buona conoscenza di almeno una lingua straniera, ottime capacità comunicative, flessibilità negli orari e disponibilità a lavorare nei weekend e nei giorni festivi. Si tratta in tutti i casi di contratti di lavoro in somministrazione, con le stesse tutele e la stessa retribuzione del lavoro dipendente e –

per quelli a tempo determinato – con occasioni doppie di reimpiego allo scadere del rapporto di lavoro.

Per candidarsi è possibile contattare le filiali delle Agenzie per il Lavoro. L'elenco delle principali filiali è disponibile sul sito di Assolavoro (<https://assolavoro.eu/trova-la-filiale/>).

Lavoro tramite Agenzia: giovani, tutele e stabilità

In Italia, sono circa 500mila le persone che lavorano ogni mese tramite Agenzie per il Lavoro che si confermano come la via più efficace per i giovani per entrare nel mondo del lavoro. I numeri parlano chiaro: tramite Agenzia, più di un occupato su due ha meno di 35 anni (53,3%), una percentuale quasi doppia rispetto al mercato del lavoro generale, dove i giovani della stessa fascia d'età rappresentano il 22,6% degli occupati. Le Agenzie sono, dunque, il principale canale di accesso al mercato del lavoro per le nuove generazioni, capace di valorizzare profili anche senza esperienza attraverso un sistema di formazione gratuita finanziato da **Forma.Temp**, che promuove percorsi di qualificazione e riqualificazione professionale: nel 2024 sono stati destinati 18 milioni di euro a favore di oltre 18.400 lavoratori. Non solo ingresso: contratti più stabili e reimpiego più rapido. Secondo le stime dell'**Osservatorio Assolavoro Datalab**, circa un la-

voratore su tre in somministrazione ha un contratto a tempo indeterminato. Questa platea, oltre a beneficiare di importanti strumenti di protezione e garanzie, gode di una paga oraria media pari a 15,28 euro ed una percentuale di ricollocazione entro 90 giorni dalla cessazione di un contratto a tempo indeterminato dell'84,5% (a fronte del 61% dei lavoratori che avevano un contratto a tempo indeterminato direttamente con un'azienda). Un sistema che il nuovo Ccnl dei lavoratori in somministrazione, firmato lo scorso 21 luglio 2025 da **Assolavoro** e dalle Organizzazioni Sindacali di categoria, ha potenziato ulteriormente. Il rinnovato contratto rafforza, infatti, tutele, diritti e strumenti di protezione sociale, consolida ancor più la bilateralità di settore, valorizzando il welfare dedicato con l'introduzione di una nuova polizza sanitaria, oltre che il sistema della formazione e del sostegno al reddito.

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 ricollocazione. 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**



L'offerta dei Fondi Interprofessionali: gli Avvisi aperti*

Invitiamo i singoli Fondi a comunicarci appena possibile eventuali variazioni a quanto pubblicato, nonché il dettaglio dei finanziamenti deliberati e delle risorse stanziare per l'anno 2025, scrivendo a info@forme.online.

* I dati sono stati aggiornati al 22 giugno 2026. Questo documento è stato generato automaticamente.
Si tratta di un'automazione basata su AI: le informazioni vanno verificate sulle fonti ufficiali prima di qualsiasi utilizzo.

FON.AR.COM | www.fonarcom.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 02/2026 - Generalista UCS (3 finestre)**
Dotazione: 19.500.000 euro - Scadenza: 01/04/2027
(Parere Parti III finestra; I finestra 22/07/2026, II finestra 26/11/2026). Pubblicazione I finestra dal 22/06/2026
- **Avviso 05/2026 - Studi Professionali**
Dotazione: 1.000.000 euro - Scadenza: 30/04/2027
(Parere Parti, a sportello)
- **Avviso 02/2025 - Dirigenti**
Dotazione: 1.000.000 euro - Scadenza: 18/09/2026
(Parere Parti; presentazione al Fondo 19/10/2026)

FON.COOP | www.foncoop.coop

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 69/2026 - IA e competenze generazionali**
Dotazione: 6.000.000 euro - Scadenza: primo sportello 26/05/2026 - 21/07/2026
- **Avviso 68 - SkillRoute**
Dotazione: 1.200.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse
- **Avviso 66 - Corsi a Catalogo (Pmi e microimprese)**
Dotazione: 3.000.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse
(Linea 2 presentazione fino 20/07/2026)

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 4/2026 - Generalista**
Dotazione: 7.000.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse
- **Avviso 1/2026 - A catalogo**
Dotazione: 1.000.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse
- **Avviso 2/2026 - Kit generalista**
Dotazione: 1.500.000 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

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 - Piani Settoriali/Territoriali (a graduatoria)**
Dotazione: 1.800.000 euro (L1 1.650.000 + L2 150.000 - Scadenza: 06/10/2026 (ultima scadenza)
- **Avviso 03/2026**
Dotazione: 1.700.000 euro - Scadenza: 31/12/2026
- **Avviso 02/2026 - Neo-aderenti (a sportello)**
Dotazione: 500.000 euro - Scadenza: 31/12/2026
- **Avviso 01/2026 - Voucher**
Dotazione: 800.000 euro - Scadenza: 31/12/2026
- **Avviso 05/2024 - Sportello Portabilità**
Dotazione: non indicata - Scadenza: a esaurimento risorse

FONDIMPRESA | www.fondimpresa.it

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2026 - Politiche Attive (disoccupati/inoccupati)**
Dotazione: 10.000.000 euro - Scadenza: 31/12/2026
(a sportello dal 21/04/2026, salvo esaurimento)
- **Avviso 2/2026 - Green Transition e Circular Economy**
Dotazione: 20.000.000 euro - Scadenza: 04/09/2026
(a sportello dal 16/06/2026, salvo esaurimento)

FONDITALIA | www.fonditalia.org

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso FEMI 2026.02 - Sperimentale a Catalogo**
Dotazione: 100.000 euro - Scadenza 12/10/2026
- **Avviso FEMI 2026.01 - Formazione nei Paesi terzi, settore sociosanitario**
Dotazione: 500.000 euro - Scadenza: 22/07/2026
- **Avviso FEMI 2025.01 - Finanziamento formazione continua**
Dotazione: 30.000.000 euro (dotazione cresciuta progressivamente) - Scadenza: 12/10/2026

FONDOLAVORO | www.fondolavoro.it

Fondo generalista multisettoriale

AVVISI APERTI

• Avviso N. 01-2026 - Accesso al conto sistema competenze globali 2026

Dotazione: 1.800.000 euro, riferita alla prima sessione di candidatura - Scadenze: 30/09/2026 (2a sessione di candidatura); 18/12/2026 (3a sessione di candidatura).

FONDO ARTIGIANATO | www.fondartigianato.it

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

AVVISI APERTI

• Invito 1-2026 - Sviluppo competenze

Dotazione: 11.000.000 euro - Scadenza: non indicata

• Invito 2-2025 - Formarsi per Innovare

Dotazione: 21.800.000 euro - Scadenza: Linea 1 - 21/07/2026; Linea 2 - 15/09/2026; Linee 3/8/10 a esaurimento risorse

FONDO BANCHE | www.fondofba.it

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

AVVISI APERTI

• Avviso 1/2026 - Piani aziendali, individuali e di alta formazione

Dotazione: non indicata - Scadenza: 26/02/2027

• Avviso 2/2026 - Avviso Dedicato 2026

(Piani aziendali, individuali e di alta formazione)

Dotazione: 7.682.721 euro - Scadenza: 29/10/2027 (apertura presentazione 03/11/2026)

FONDO CONOSCENZA | www.fondoconoscenza.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Avviso 1/2026 - Conto Sistema (Piani aziendali, territoriali e settoriali)

Dotazione: 2.000.000,00 euro (iniziale) - Scadenza: 18/12/2026 (presentazione dal 07/04/2026, salvo esaurimento)

• Avviso 3/2026 - Conto Sistema - Voucher formativi

Dotazione: Non indicata - Scadenza: 31/01/2027 (a esaurimento risorse; richieste dal 05/05/2026)

FONDO PMI (FAPI) | www.fondopmi.com

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Avviso 2-2026 - Sportello imprese

Dotazione: non indicata - Scadenza: a sportello

• Avviso 1-2026 - Piani quadro (aggregazione di imprese)

Dotazione: 2.500.000 euro - Scadenza: 12/12/2026

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: 09/10/2026 (2° sportello 07/09 - 09/10/2026; 1° chiuso il 20/02/2026)

• Avviso 02/26 - Training Voucher (a Catalogo)

Dotazione: 2.000.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

Avviso 04/26 - Piani formativi one to one

• Dotazione: 1.400.000 euro - Scadenza: 29/10/2026

• Avviso 06/2026 - Neo aderenti

(competenze per l'innovazione)

Dotazione: 500.000 euro - Scadenza: 21/07/2026

FONSERVIZI | www.fonservizi.it

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

AVVISI APERTI

• Nessun avviso attivo rilevato

FORMAZIENDA | www.formazienda.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Avviso 02/22 - Conto Formazione di Sistema

Dotazione: 35.000.000 euro (con integrazioni successive: 10 milioni il 29/05/2025, 15 milioni il 05/09/2025) Scadenza: 31/12/2026

FOR.AGRI | www.foragri.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• Nessun avviso attivo rilevato

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: 22/09/2026

Mobilità aziendale a basso impatto ambientale

Altea Federation, Atala ed Etraction Ebike

hanno messo a punto il progetto **"E-ride the sustainability"**, pensato per **ridurre l'impatto ambientale** delle imprese.

Un'idea da copiare per i **mobility manager** attenti alla **sostenibilità ambientale** e gli **HR manager** attenti al **benessere dei dipendenti**.

a cura di Giorgia Andrei

QUANDO LE PERSONE SI SPOSTANO COMPIONO UNA SCELTA CHE IMPATTA SULL'AMBIENTE, SULLA QUALITÀ DELL'ARIA E SULLA VIVIBILITÀ DELLE CITTÀ. LE AZIENDE, QUINDI, NON HANNO SOLO IL DOVERE DI RIDURRE IL PROPRIO IMPATTO, MA POSSONO ISPIRARE I PROPRI DIPENDENTI E STAKEHOLDER AD ADOTTARE COMPORTAMENTI PIÙ RESPONSABILI, PERCHÉ LA TRANSIZIONE ECOLOGICA NON È SOLO UNA QUESTIONE DI TECNOLOGIE O NORMATIVE, MA ANCHE UN CAMBIAMENTO CULTURALE CHE PARTE DALLE ABITUDINI QUOTIDIANE.

Per farlo, hanno bisogno di strumenti efficaci e partner affidabili. Un esempio virtuoso arriva da **Altea Federation, Atala** ed **Etraction Ebike**, che insieme si impegnano a supportare le aziende in questo percorso, fornendo tecnologie, consulenza e soluzioni su misura per trasformare gli spostamenti quotidiani in un'opportunità di crescita sostenibile. Le tre realtà citate hanno dato vita al progetto **"e-ride the sustainability"**, pensato per ridurre l'impatto ambientale promuovendo abitudini più sane,

consapevoli e responsabili, grazie a soluzioni di mobility management. L'iniziativa è un vero e proprio sistema integrato che include una fornitura di e-bike aziendali firmate Atala, colonnine di ricarica intelligenti e servizi di noleggio, manutenzione e assistenza di Etraction Ebike, oltre a servizi di consulenza Esg e tecnologie per monitoraggio e rendicontazione forniti da Altea Federation. *"Considerando che l'intero settore dei trasporti inquina per circa il 15-20% del totale mondiale e il solo trasporto su strada è responsabile di circa il 10-15% delle emissioni globali di CO₂, le aziende sono chiamate a trovare alternative che riducano l'impatto degli spostamenti dei propri dipendenti e incentivino le persone a fare scelte più sane e responsabili. Il tutto in un perimetro di monitoraggio e rendicontazione"*, commenta **Marco Magaraggia**, co-Founder di Altea e Corporate Vice President Csr di Altea Federation.

I PROTAGONISTI DEL PROGETTO

Altea Federation è una realtà che raccoglie sotto un unico marchio la professionalità e l'alta specializzazione di oltre 20 aziende: mondi diversi, ma complementari che si



IDEE & STRUMENTI

fortificano a vicenda, mantenendo coesione identitaria e un approccio inconfondibile alle sfide dettate dai nuovi paradigmi in ambito Consulting, Technology, Digital e Operations. È azionista di maggioranza del fondo di private equity **Chequers Capital**. Atala è una storica azienda italiana specializzata nella produzione di biciclette ed e-bike, fondata nei primi anni del Novecento, punto di riferimento nel settore della mobilità su due ruote. Oggi sviluppa soluzioni dedicate alla mobilità sostenibile, con una gamma completa di biciclette urban, trekking, mountain bike ed e-bike pensate per l'utilizzo quotidiano e sportivo. Etraction Ebike, infine, è una società nata nel 2017 come noleggio e-bike sul Lago d'Orta, che si è evoluta nel tempo diventando un punto di riferimento per la mobilità elettrica. Progetta

e realizza colonnine di ricarica per biciclette elettriche e offre servizi di noleggio, manutenzione, assistenza e uscite guidate, con l'obiettivo di favorire una mobilità e un turismo ecosostenibile.

SOSTENIBILITÀ PER L'AMBIENTE E BENESSERE PER I DIPENDENTI

“Il mercato della bicicletta in Italia ha grandi potenzialità, ma è ancora un po' frenato da diversi limiti strutturali. Nel nostro Paese la bicicletta non viene ancora percepita come un vero mezzo di mobilità quotidiana, a differenza di quanto accade nel Nord Europa, dove esistono maggiori incentivi pubblici, infrastrutture adeguate e politiche fiscali a sostegno della mobilità sostenibile”, dice Massimo Panzeri, Ceo di Atala. “Il settore sta attraversando una fase difficile, carat-

terizzata da un calo delle vendite, magazzini pieni e una contrazione generale del mercato dopo il boom registrato durante il periodo pandemico. Nonostante ciò, continuo a vedere nella mobilità sostenibile e nelle e-bike un'opportunità strategica per il futuro. Ecco perché penso che questa collaborazione rispecchi i valori della nostra mission, orientata alla promozione di una mobilità sostenibile e alla diffusione di una maggiore consapevolezza ambientale”. Francesco Beltrami, Founder di Etraction Ebike, conclude: “Le nostre soluzioni nascono dalla convinzione che la mobilità elettrica sia un tassello fondamentale per rendere le città più vivibili e a misura d'uomo. Grazie a questa partnership, possiamo offrire alle aziende strumenti concreti per ridurre l'impatto ambientale e migliorare il benessere dei loro dipendenti”.

Una piattaforma per strutture che crescono

Si chiama **wethod** la piattaforma all-in-one che offre alle organizzazioni project-based una visione in tempo reale su budget, risorse e marginalità, per trasformare il coordinamento quotidiano dell'operatività in un sistema più strutturato, leggibile e data-driven. wethod sostituisce la gestione operativa basata su strumenti separati e il “caro vecchio” Excel, un approccio che limita la visibilità sui dati necessari per monitorare l'andamento dei progetti in tempo reale, soprattutto in settori con scadenze strette e team interconnessi. Come spiega **Thomas Barazza**, Ceo & Founder di wethod: *“Crediamo che il futuro delle organizzazioni project-based non dipenda dall'aumento degli strumenti a disposizione. Il punto è ridurre i livelli di complessità tecnologica, perché il valore non sta nel moltiplicare le piattaforme ma nel renderle sempre più integrate, fluide e quasi invisibili nella gestione quotidiana - laddove 'invisibile' significa essenziale: uno strumento è invisibile quando non aggiunge attrito ed elimina l'incertezza. Ed è proprio così che diventa utile nel momento in cui serve davvero, perché consente ai team di capire prima, anticipare meglio e coordinarsi con maggiore efficacia”.*





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:



Per abbattere le barriere linguistiche

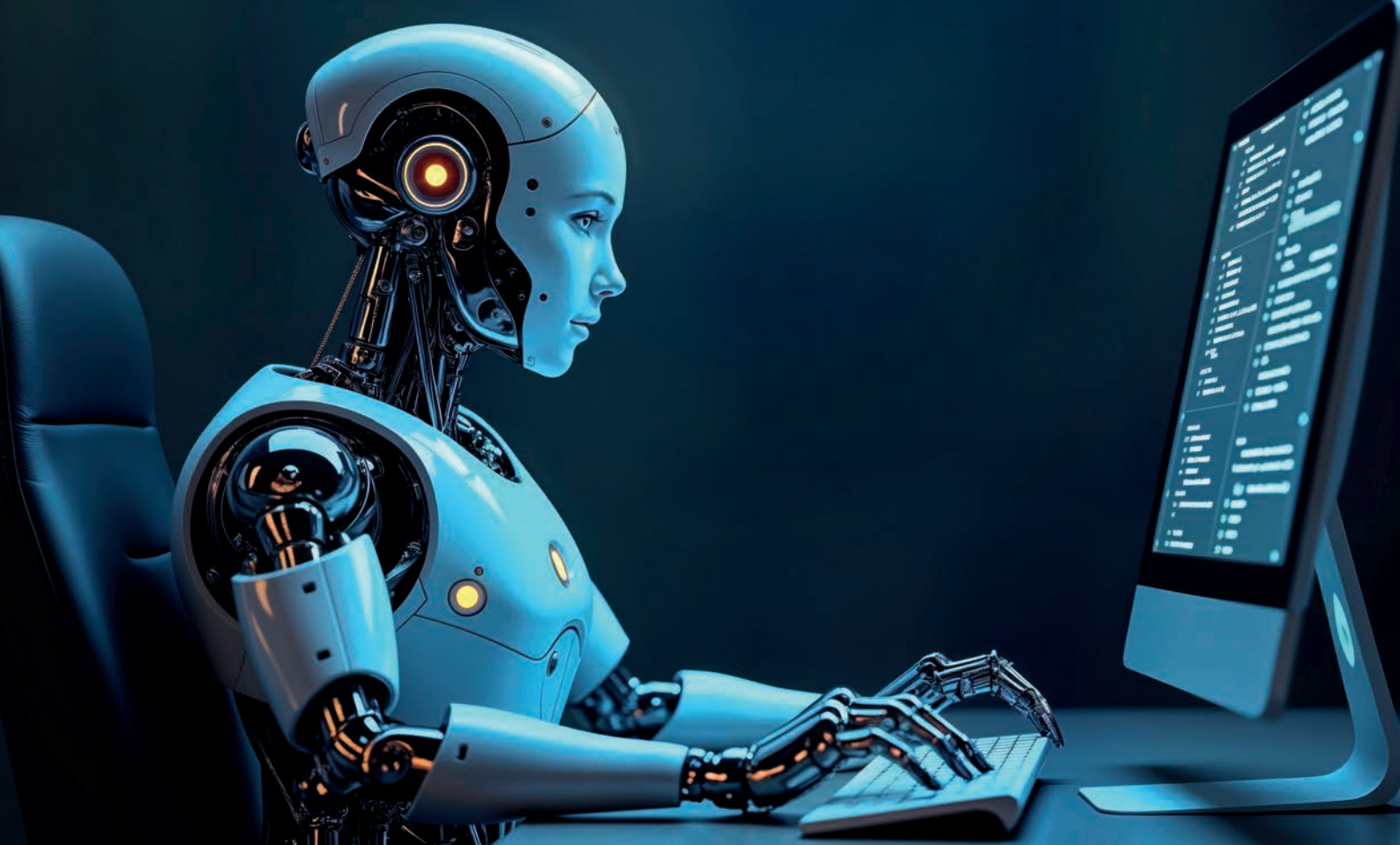
Gestire progetti internazionali, fare formazione a personale che parla una lingua diversa, tenere presentazioni o partecipare a meeting con colleghi di altre nazionalità sono attività comuni a molti profili professionali che celano però il rischio di incomprensioni e fraintendimenti: per quanto si conosca una lingua diversa dalla propria lingua madre, capire cosa si intende dire per davvero in un discorso, cogliere il tono, rispettare i tempi e interpretare il contesto non è così scontato. Come superare i limiti delle tante soluzioni di traduzione automatica che convertono il parlato in sottotitoli tradotti da leggere sullo schermo? Una risposta arriva dalla startup italiana **Hitoo**. L'ha fondata **Matteo Pelosi**, sviluppatore software con oltre dieci anni di esperienza in team internazionali, con l'obiettivo di consentire a ogni persona di esprimersi nella propria lingua, ricevendo in tempo reale la traduzione vocale dell'interlocutore, con piena fedeltà al senso del discorso e preservando la voce originale. *"L'idea di Hitoo nasce dopo anni passati a lavorare in team internazionali, spesso in ambienti tecnici dove anche chi parla come un madre-*

lingua può trovarsi in difficoltà a capire veramente ciò che si vuole dire", racconta Pelosi. *"Ho voluto costruire uno strumento che non si limitasse a tradurre parole, ma che aiutasse davvero le persone a capirsi nel concreto"*. Le applicazioni sono molteplici: dal reclutamento di nuovi dipendenti internazionali alle riunioni, dalla formazione tecnica alla gestione di personale operativo non madrelingua. Grazie ad AI e Machine Learning, a differenza delle soluzioni che forniscono sottotitoli tradotti, Hitoo traduce voce in voce in tempo reale, preservando le caratteristiche vocali dell'interlocutore. Punto fondamentale di Hitoo è che la traduzione non è letterale ma contestuale: il sistema interpreta il significato professionale della conversazione, gestendo terminologia tecnica e sfumature linguistiche. Attualmente Hitoo supporta circa 50 lingue, tra cui il cinese, il giapponese e l'hindi, coprendo i principali mercati economici globali. La piattaforma offre uno strumento proprietario per le chiamate, integrabile nei principali strumenti di comunicazione professionale come **Zoom**, **Google Meet** e **Microsoft Teams**.

Una nuova gestione delle risorse umane

Sesame HR, la piattaforma tecnologica europea per la gestione digitale delle risorse umane, ha lanciato nelle scorse settimane **Sesame Cowork**, un ambiente di lavoro intelligente pensato per trasformare il modo in cui le aziende accedono alle informazioni, analizzano i dati e gestiscono i processi legati alle persone. Il lancio rientra in **Sesame Intelligence**, l'evoluzione strutturale della piattaforma verso un modello conversazionale, agentic e generativo, che mira a superare la logica del semplice sistema di registrazione e gestione per creare un ambiente attivo capace di interpretare le informazioni, suggerire azioni, eseguire processi e costruire strumenti personalizzati in tempo reale, a partire dai dati reali di ciascuna organizzazione e dalle informazioni connesse da altri sistemi utilizzati dall'azienda. Con Sesame Cowork, i team HR, i manager e i vertici aziendali possono interagire con tutte le informazioni storiche e operative dell'organizzazione attraverso il linguaggio naturale. La soluzione consente di consultare indicatori chiave, generare e condividere report, presentazioni e dashboard. Permette inoltre di automatizzare analisi e alert, rilevare anomalie, anticipare esigenze e creare strumenti adattati alla realtà specifica di ogni azienda, senza la necessità di competenze tecniche. A differenza degli assistenti tradizionali, Sesame Cowork non si limita a rispondere alle domande, agisce come un vero ambiente di lavoro intelligente, trasformando le informazioni accumulate nel tempo, come timbrature, assenze, valutazioni, comunicazioni, candidati e assunzioni, in azioni concrete e utili per l'organizzazione.





AI, domanda di profili in crescita del 40% nel 2026

I dati **Hays Italia** mostrano un'accelerazione nell'adozione dell'**Intelligenza Artificiale** e una **domanda crescente** di competenze tecniche e di governance, mentre il **77% dei professionisti** chiede **più formazione**.

a cura di Greta Gironi

N EI PRIMI QUATTRO MESI DEL 2026 LA DOMANDA DI PROFESSIONISTI LEGATI ALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE IN ITALIA È CRESCIUTA DEL 40% RISPETTO ALLO STESSO PERIODO DEL 2025.

È il dato più evidente che emerge dalla **Salary Guide 2026** di **Hays Italia**, che fotografa un mercato del lavoro in rapida trasformazione, con una forte concentrazione delle richieste su figure come AI Engineer, Data Engineer e Generative AI Specialist. Parallelamente, aumenta in modo significativo anche l'utilizzo delle tecnologie di AI generativa tra i lavoratori. Dopo essere passata dal 20% nel 2023 al 43% nel 2024, la quota di professionisti che utilizza questi strumenti ha raggiunto il 52% nel 2025, segnando un incremento di oltre 30 punti percentuali in due anni. Un'accelerazione che conferma il passaggio dell'IA da ambito sperimentale a leva operativa diffusa.

DOMANDA DI COMPETENZE: CRESCITA A DOPPIA CIFRA

La crescita della domanda non riguarda solo i profili tecnici. Accanto alle figure specialistiche, emergono nuove esigenze legate alla governance e alla compliance. L'introduzione del nuovo quadro normativo europeo – in vigore da agosto 2026 – sta infatti spingendo le aziende a investire in competenze dedicate alla gestione del rischio, alla trasparenza e alla protezione dei dati. Nel complesso, il 32% delle aziende indica AI e automazione tra le competenze più rilevanti, mentre il 45% dichiara di utilizzare già regolarmente strumenti di Intelligenza Artificiale sul posto di lavoro. Una diffusione che coinvolge un numero crescente di funzioni aziendali e non più solo i reparti IT. Anche i benefici percepiti sono rilevanti: il 63% dei professionisti individua nell'AI un aumento della produttività ed efficienza, il 55% sotto-

linea il supporto nell'analisi dei dati e il 38% evidenzia l'impatto nella generazione di contenuti e idee.

FORMAZIONE E PERCEZIONE DEL RISCHIO

A fronte della diffusione delle tecnologie, emerge tuttavia un gap formativo. Se oltre la metà dei lavoratori utilizza strumenti di AI generativa, il 77% si dichiara disponibile a partecipare a corsi e workshop dedicati, segnalando una domanda di formazione non pienamente soddisfatta dalle aziende. Sul fronte dell'impatto occupazionale, prevale una percezione di trasformazione graduale. Il 68% delle aziende si dichiara poco o per nulla preoccupato per i rischi legati all'AI, contro il 32% che esprime timori più elevati. Tra i lavoratori, le differenze generazionali sono marcate: l'84% dei giovani tra i 20 e i 29 anni si dichiara poco o per nulla preoccupato. Nel complesso, i dati delineano un mercato in cui l'Intelligenza Artificiale è già una componente strutturale: cresce la domanda di competenze (+40%), aumenta l'utilizzo tra i lavoratori (52%) e si rafforza il peso delle competenze emergenti, sia tecnologiche sia regolatorie.

I NUMERI CHIAVE DELL'AI NEL LAVORO IN ITALIA

- 40%** domanda di professionisti AI (2026 su 2025)
- 52%** lavoratori utilizza AI generativa (era 20% nel 2023)
- 45%** aziende che usano regolarmente l'AI sul lavoro
- 77%** professionisti disponibili a formazione dedicata
- 63%** indica aumento di produttività
- 55%** miglioramento nell'analisi dei dati
- 38%** supporto a creatività e contenuti
- 32%** aziende che considerano l'AI competenza chiave
- 68%** imprese poco preoccupate per impatto occupazionale
- 84%** giovani (20-29 anni) poco preoccupati

Più occupati, meno disoccupati, ma cresce l'inattività

Nel primo trimestre del 2026 il mercato del lavoro italiano mostra segnali complessivamente positivi, ma con alcune ombre. Il quadro che emerge è quello di un mercato del lavoro in espansione, ma caratterizzato da un ricorso crescente a forme di lavoro meno stabili e da un aumento dell'inattività, elementi che continuano a rappresentare una sfida strutturale per il Paese. Secondo i dati **Istat**, le ore lavorate aumentano dello 0,3% rispetto al trimestre precedente e dell'1% su base annua, in linea con la crescita del Pil, che segna un +0,3% congiunturale e +0,8% tendenziale. Gli occupati raggiun-
go

no quota 24 milioni 207 mila, in aumento di 67 mila unità rispetto alla fine del 2025 (+0,3%). A trainare l'incremento sono soprattutto i lavoratori indipendenti (+72 mila, +1,4%) e, in misura minore, i dipendenti a termine (+9 mila). In calo invece i contratti a tempo indeterminato (-13 mila). Parallelamente si registra un deciso calo dei disoccupati (-110 mila in tre mesi, pari al -7,6%), mentre cresce il numero degli inattivi tra i 15 e i 64 anni (+44 mila). I principali indicatori confermano questa dinamica: il tasso di occupazione sale al 62,7%, quello di disoccupazione scende al 5,3%, mentre il tasso di inattività



aumenta leggermente al 33,7%. I dati provvisori di aprile indicano un ulteriore miglioramento, con un aumento degli occupati e una riduzione sia della disoccupazione sia dell'inattività. Su base annua, la crescita dell'occupazione rallenta (+0,2%) ed è sostenuta esclusivamente dagli indipendenti (+4,7%), mentre calano sia i contratti a termine (-4,2%) sia quelli stabili (-0,5%). Continua invece la forte diminuzione dei disoccupati (-394 mila, -22,4%) ma si amplia significativamente la platea degli inattivi (+320 mila, +2,6%). Dal lato delle imprese, le posi-

zioni lavorative dipendenti crescono dello 0,5% nel trimestre, con una maggiore espansione del tempo pieno rispetto al part-time. Cala leggermente la quota dei contratti part-time, al 28,8%. In flessione il lavoro in somministrazione (-0,3%), mentre accelera quello intermittente (+3,1%), che segna anche su base annua l'aumento più marcato (+8,7%). Sul fronte dei costi, il lavoro diventa più caro: il costo per unità di lavoro cresce dell'1,2% rispetto al trimestre precedente e del 3% su base annua, spinto sia dalle retribuzioni sia dai contributi sociali.

L'Italia guida i Paesi con i lavoratori più attivi di giorno

L'Italia è il Paese con la più alta quota di lavoratori produttivi al mattino: +52% rispetto alla media del campione internazionale. È il dato principale che emerge dallo **Studio globale sui cronotipi** realizzato da **Herrmann International** e **ilCVperfetto**, basato su oltre 1,5 milioni di lavoratori tra Stati Uniti, Canada ed Europa. Seguono Danimarca (+48%) e Svezia (+43%), mentre sul versante opposto spiccano Singapore, con il +45% di lavoratori più produttivi nelle ore serali, e le Filippine (+39%). Nel complesso, i lavoratori "diurni" restano circa il doppio rispetto a quelli serali, che raramente superano il 20% della popolazione analizzata. Tuttavia, la distribuzione cambia sensibilmente in base a età e ruolo professionale. I lavoratori entry-level risul-

tano infatti il 29% più propensi della media a essere produttivi nel pomeriggio o alla sera, con una probabilità quasi doppia rispetto a chi ricopre incarichi dirigenziali. Al contrario, i manager mostrano il 32% di probabilità in meno di appartenere alla categoria dei lavoratori serali. Il fattore anagrafico si intreccia con quello settoriale. Le professioni creative e dei servizi concentrano le percentuali più elevate di produttività nella seconda parte della giornata: arte (+52%), istruzione (+51%), scrittura (+33%), consulenza (+30%) e intrattenimento (+25%). Anche il settore dei servizi registra un'incidenza sopra la media (+22%), complice l'estensione degli orari operativi lungo tutto l'arco della giornata. Accanto alle differenze individuali, emergono anche implicazioni organizzative. Gli attuali modelli di lavoro, costruiti su orari standardizzati e prevalentemente mattutini, tendono a premiare la maggioranza dei lavoratori diurni, ma rischiano di penalizzare segmenti più giovani e alcune professionalità ad alto contenuto creativo. In termini numerici, ciò significa che una quota rilevante della forza lavoro – seppur minoritaria – opera in condizioni potenzialmente non ottimali rispetto ai propri picchi di produttività. Lo studio suggerisce dunque che anche scostamenti apparentemente limitati nelle percentuali possono tradursi in effetti significativi su performance, benessere e percorsi di carriera. In un contesto in cui il 52% dei lavoratori italiani si riconosce in un profilo mattutino, ma una quota non trascurabile mostra ritmi diversi, la sfida per le organizzazioni diventa quella di integrare modelli più flessibili capaci di valorizzare questa variabilità.





A settembre torna a Bergamo Safety Expo

È in programma il 16 e 17 settembre
alla **Fiera di Bergamo Safety Expo 2026**.

L'evento sarà dedicato interamente alla **salute e sicurezza nei luoghi di lavoro**, tema che continua a rappresentare una delle grandi emergenze sociali del Paese.

di Giorgia Andrei

TORNA A BERGAMO L'EVENTO BIENNALE CHE È DIVENTATO UN PUNTO DI RIFERIMENTO PER CHI SI OCCUPA DI SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO: PARLIAMO DI SAFETY EXPO, MANIFESTAZIONE ORGANIZZATA DA EPC IN COLLABORAZIONE CON ISTITUTO INFORMA E DIVERSI PARTNER ISTITUZIONALI E DI SETTORE, IN PROGRAMMA IL 16 E 17 SETTEMBRE ALLA FIERA DELLA CITTÀ OROBICA.

Safety Expo propone un programma articolato di convegni e tavole rotonde, affiancato da presentazioni di soluzioni tecniche innovative, spettacoli, corsi di formazione e addestramento pratico, che consentono di ottenere crediti formativi e ore di aggiornamento professionale. L'evento è pensato per chi ogni giorno è chiamato a governare il rischio: imprese, professionisti HSE, consulenti, tecnici, formatori, Rspg e decisori pubblici. L'obiettivo degli organizzatori è offrire un luogo di confronto e costruzione della cultura della prevenzione, dove domanda e offerta si incontrano e le norme diventano occasione di formazione e pratiche condivise. L'ingresso all'evento è gratuito, previa registrazione sul sito **www.safetyexpo.it**.

UN TEMA SEMPRE PRIORITARIO

I dati **Inail** sul 2025 indicano oltre 416 mila denunce di infortunio sul lavoro, in lieve aumento rispetto al 2024, e 792 vittime, solo cinque in meno rispetto all'anno precedente. Crescono gli infortuni in itinere, segno che il rischio non si ferma ai confini dell'azienda, mentre il mondo della scuola registra più di 80 mila denunce di infortunio tra gli studenti, con otto decessi. In aumento dell'11,3% le patologie di origine professionale denunciate, pari a 98.463. Questi numeri confermano come la riduzione degli eventi mortali resti fragile e come il disagio legato all'organizzazione del lavoro emerga con forza anche sul fronte della salute nel lungo periodo.

LE NOVITÀ NORMATIVE IN TEMA DI SICUREZZA

La Legge 198/2025 ha recentemente aggiornato il Testo Unico sulla sicurezza sul lavoro (D.Lgs. 81/08) intervenendo su modelli organizzativi, formazione, cantieri, dispositivi di protezione, tutela degli studenti e gestione dei rischi emergenti, segnando

un cambio di passo nel sistema della prevenzione. Come spiega **Daniele Marmigi**, direttore tecnico di **Istituto Informa e Safety Expo**: *“Si rafforza l’idea di una sicurezza fondata sulla sostanza dei processi organizzativi e non sulla semplice osservanza formale delle regole”*. Tra le principali novità, il riallineamento agli standard internazionali Iso 45001, l’introduzione di una gestione strutturata dei near miss – gli incidenti mancati – per intervenire prima che gli infortuni accadano, e il rafforzamento degli strumenti di controllo nei cantieri con badge digitali e patente a crediti. Ampio spazio anche alla formazione, con un ruolo più centrale per i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e l’estensione degli obblighi di aggiornamento anche alle imprese più piccole. *“L’efficacia della riforma dipenderà dalla capacità di renderla operativa, comprensibile*

e realmente applicabile da imprese e lavoratori”, aggiunge Marmigi.

IL CONTRIBUTO DI SAFETY EXPO

Safety Expo 2026 sarà un’occasione per trasformare dati, norme e innovazione in strumenti concreti di prevenzione. Al centro ci saranno il lavoro, le persone e la loro sicurezza. Dallo scorso anno, inoltre, si tiene, negli anni dispari, anche **Safety Expo Prevenzione Incendi**. Come hanno spiegato gli organizzatori: *“La scelta di scindere le due edizioni è nata dall’ascolto del mercato e dalla necessità di migliorare l’esperienza di espositori e visitatori, offrendo più contenuti mirati e una maggiore fruibilità degli spazi. Il nuovo format ha permesso di valorizzare l’innovazione, la formazione e il networking tra professionisti del settore, con un programma ancora più ricco e specializzato”*.

Per ManpowerGroup il tocco umano fa la differenza

Si è tenuta l’11 giugno a Milano la terza edizione dell’**Annual Conference di ManpowerGroup**, dal titolo: **The Exchange – Disegniamo insieme il futuro del lavoro**. L’evento ha preso spunto dalla ricerca globale del Gruppo, **The Human Edge**, che indaga il ruolo distintivo del contributo umano nell’epoca dell’AI. Il report evidenzia che il 39% delle competenze richieste cambierà entro il 2030, confermando che il lavoro sta vivendo una trasformazione strutturale. Come ha sottolineato **Anna Gionfriddo**, AD di **ManpowerGroup Italia**: *“Dobbiamo preservare l’empatia, il senso del lavoro e la relazione all’interno di organizzazioni sempre più tecnologiche. L’integrazione tra intelligenza umana e artificiale rappresenta oggi uno dei principali fattori di competitività e sostenibilità”*.

La conferenza ha visto la partecipazione, tra gli altri, di: **Alessia Melcangi**, storica, politologa e professoressa associata di Geopolitica e Storia contemporanea del Nord Africa e del Medio Oriente presso La Sapienza Università di Roma; **Riccardo Luna**, giornalista, esperto di innovazione e digitale; **Nicola Palmarini**, esperto di innovazione e longevità e direttore del Nica- UK National Innovation Centre for Ageing; **Giorgia Fumo**, stand-up comedian, scrittrice, data driven comedy pioneer. The Exchange 2026 è stata anche l’occasione per presentare il libro bianco di ManpowerGroup, *“A un passo dal domani. La nuova mappa del lavoro”*, a cura di Anna Gionfriddo e Giampaolo Colletti, con prefazione di Walter Rizzetto, Presidente Commissione Lavoro pubblico e privato della Camera dei Deputati e i contributi di dieci autrici e autori del mondo accademico, giornalistico, aziendale, associativo e legato all’amministrazione pubblica. Il testo rappresenta un documento di analisi e visione che approfondisce le trasformazioni in atto nel mercato del lavoro e il ruolo delle organizzazioni in un contesto sempre più segnato dall’integrazione tra persone e tecnologia, e dà origine ad una vera e propria mappa per navigare nel presente e nel futuro del lavoro.



Anna Gionfriddo, amministratore delegato di ManpowerGroup Italia

Inapp e il XXIII Rapporto sulla formazione

Il 9 giugno **Inapp** ha presentato a Roma il *XXIII Rapporto del sistema di istruzione e formazione professionale e dei percorsi in duale nella leFP* in occasione del seminario dal titolo *"Il duale e la leFP: un investimento in competenze per superare il mismatch"*. Lo studio è redatto da Inapp per conto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali a partire dalla rilevazione realizzata con il contributo delle Regioni e delle Province Autonome. Come ha commentato **Natale Forlani**, presidente dell'Inapp: *"Il Rapporto evidenzia il buon andamento del sistema di istruzione e formazione professionale anche a fronte della riduzione demografica delle coorti giovanili, conseguito anche grazie alle risorse del Pnrr, che hanno consentito di incrementare di circa il 70% i percorsi tra formazione e*

lavoro. Questa evoluzione dovrà essere consolidata con l'utilizzo delle risorse ordinarie, tenendo conto che risulta essenziale per soddisfare i fabbisogni e le competenze che risultano largamente superiori del 60% all'offerta formativa disponibile". I dati mostrano un quadro in chiaroscuro: da un lato studenti sempre più preparati e boom del sistema duale, dall'altro una forte disomogeneità sul territorio e una carenza di profili professionali rispetto alle richieste delle aziende. Sulle differenze tra le regioni, si segnala che oltre il 60% dei qualificati si concentra in sole quattro regioni del Nord: Lombardia (30,9%), Piemonte (11,4%), Veneto (10,6%) ed Emilia-Romagna (9,7%). La Lombardia, da sola, esprime quasi la metà dei diplomati italiani (45,5%). Il vero campanello d'allar-

me riguarda il divario tra domanda e offerta di lavoro: nel 2024, i diplomati e i qualificati in uscita riescono a coprire appena il 38,6% della domanda di lavoro delle imprese. Anche se il dato è in leggero miglioramento rispetto al 34,3% del 2023, la situazione quindi resta critica. La carenza di personale è particolarmente allarmante in alcuni settori chiave come la logistica (si copre appena l'1,8% del fabbisogno), l'edilizia (si copre solo il 2,5%) e i servizi alla vendita, meccanico e tessile/abbigliamento (presentano tassi di rispondenza molto bassi, compresi tra il 18% e il 22%). Vanno decisamente meglio i settori della ristorazione (che copre il 51% del mercato) e della riparazione dei veicoli a motore, dove si riesce a soddisfare il 75% delle richieste aziendali.

In autunno a Brescia Domani Lavoro

Con **Domani Lavoro**, la fiera in programma il prossimo autunno dal 5 al 7 novembre, la città di Brescia spalanca una finestra sui temi del lavoro e dell'occupazione declinati sul territorio. Domani Lavoro è un evento dedicato alle Risorse Umane e al recruitment, uno spazio dinamico in cui le aziende avranno l'opportunità di valutare e selezionare nuovi talenti. Nel 2025 sono stati oltre 12mila i candidati che hanno visitato la fiera e 500 le collaborazioni che hanno preso il via dopo la tre giorni. L'area bresciana sta attualmente affrontando una particolare criticità: il tasso di disoccupazione è al minimo storico (2,9%), il bacino locale di persone disponibili è tecnicamente esaurito e la crescita dipende dalla capacità della provincia lombarda di agire come "magnete" per talenti esterni. Per rispondere al fabbisogno di oltre 70mila nuovi profili previsto entro il 2029, l'organizzazione di Domani Lavoro ha varato una massiccia campagna di marketing su scala nazionale con l'obiettivo di intercettare candidati da ogni regione d'Italia, proponendo Brescia non solo come polo industriale d'eccellenza,

ma come destinazione ideale per un progetto di vita. *"Il tessuto produttivo bresciano offre molte opportunità di lavoro ma ad oggi ha assorbito di fatto la totalità delle risorse umane disponibili: per continuare a crescere la sfida è attrarre e importare talenti e idee da altri territori"*, spiega **Mauro Grandi**, organizzatore di Domani Lavoro. *"Le aziende stanno già facendo la loro parte migliorando welfare e innovazione. Ora è importante che le istituzioni completino il racconto del 'Sistema Brescia' a 360 gradi. Sappiamo che oggi non basta offrire un posto di lavoro; dobbiamo mostrare l'efficienza dei servizi del territorio, la qualità della formazione, l'offerta culturale e le opportunità abitative. Solo insieme possiamo convincere un giovane o una famiglia a scegliere il nostro territorio, grazie alla qualità della vita che è in grado di offrire"*. **Roberto Zini**, presidente di **Pro Brixia**, partner organizzativo della manifestazione, aggiunge: *"A Domani Lavoro dobbiamo unire le forze per offrire non solo impiego, ma welfare e un piano casa strutturato: solo garantendo servizi abitativi e qualità della vita convinceremo i talenti a scegliere Brescia"*.

Una guida per non restare indietro

Cambia rotta! di **Angelo Spinalbelli** propone strumenti pratici per reinventare la propria **traiettoria professionale** nell'era dell'**Intelligenza Artificiale**.

a cura di Greta Gironi

COME CI SI ORIENTA IN UN MERCATO DEL LAVORO IN CUI LE RICHIESTE DI COMPETENZE CAMBIANO IN FRETTA, LE CARRIERE SONO SEMPRE MENO LINEARI E L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE APPARE SPESSO COME MINACCIA, OLTRE CHE UN'OCCASIONE? È la domanda al centro di "**Cambia rotta! Guida pratica per riposizionarsi nel mondo del lavoro**" il nuovo libro edito da **Il Sole 24 Ore** di **Angelo Spinalbelli**, imprenditore, coach, e fondatore della rete di coworking **CozyWork**. Da anni ormai cresce il disallineamento tra le competenze richieste dalle imprese e quelle effettivamente disponibili. Il **LinkedIn Work Change Report 2025** sottolinea che chi entra oggi nel mercato del lavoro avrà quasi il doppio delle posizioni lavorative rispetto a chi ha iniziato la propria carriera quindici anni fa, e entro il 2030 il 70% delle competenze richieste nei lavori attuali sarà destinato a cambiare, anche sotto la spinta dell'intelligenza artificiale.

DALLO SMART WORKING AL JOB HOPPING

In questo scenario, **Cambia rotta!** affronta una delle grandi sfide del nostro tempo: aiutare professionisti, manager, lavoratori autonomi e persone in fase di transizione a leggere il cambiamento, capire dove si trovano e costruire una nuova direzione professionale, trasformando l'incertezza in consapevolezza e la crisi in opportunità. Nel volume, Spinalbelli approfondisce l'evoluzione dello smart working e dei modelli ibridi e



racconta come la compressione dei margini economici stia imponendo a imprese, professionisti e freelance nuovi modelli di sostenibilità. Ampio spazio è dedicato alla ricollocazione professionale, con particolare attenzione a chi affronta una seconda o terza carriera in età più avanzata, e al cosiddetto job hopping, la pratica di cambiare frequentemente impiego, fenomeno molto diffuso fra Millennial e Generazione Z.

Perché leggerlo

Accanto alle competenze tecniche, **Cambia rotta!** mette al centro quelle che stanno diventando sempre più decisive: problem solving, pensiero critico, autoapprendimento, gestione emotiva, comunicazione, gestione del conflitto, leadership empatica, resilienza, career agility e capacità di adattamento. In

un mercato sempre più digitalizzato e automatizzato, sono proprio queste competenze trasversali a rappresentare il vero elemento distintivo della componente umana, anche di fronte all'avanzata dell'intelligenza artificiale. Il libro propone inoltre strumenti pratici di autoanalisi e riposizionamento.

Titolo **Cambia rotta!**

Guida pratica per riposizionarsi nel mondo del lavoro

Autore Angelo Spinalbelli

Editore Il Sole 24 Ore, 2026

Argomento Lavoro

L'eta Beta, la chiave per leggere il cambiamento contemporaneo

IN UN CONTESTO SEGNA TO DA CRISI MULTIPLE E TRASFORMAZIONI ACCELERATE, IL LIBRO DI ANDREA BATTISTONI PROPONE UNA NUOVA CHIAVE DI LETTURA PER INTERPRETARE IL PRESENTE: L'“ETA BETA”.

Non una fase compiuta, ma un tempo intermedio, aperto, in cui società e istituzioni sono chiamate a sperimentare, innovare e ridefinire strumenti e priorità. È in questa dimensione fluida che l'autore individua le possibilità di rigenerazione delle politiche pubbliche. Battistoni costruisce un'analisi che intreccia teoria e pratica, mettendo al centro la governance partecipativa e la persona. La partecipazione non è solo un principio ideale, ma un metodo concreto per affrontare la complessità, capace di attivare energie diffuse e favorire decisioni più inclusive. In parallelo, le nuove tecnologie vengono lette non come fine, ma come leva per migliorare l'efficacia dell'azione pubblica, rafforzando trasparenza, accessibilità e impatto. Tra i temi principali emergono la transizione digitale, la sostenibilità sociale ed economica e il futuro del welfare. In particolare, l'autore insiste sul concetto di “sicurezza endogena”: una capacità dei sistemi sociali di generare protezione e resilienza dall'interno, attraverso coesione, fiducia e responsabilità condivisa. Il cambiamento, quindi, non è subito, ma governato, trasformando le fragilità in opportunità di crescita collettiva. L'opera si distingue per l'approccio interdisciplinare, che dialoga con le scienze sociali, la pianificazione territoriale e l'innovazione tecnologica. Ne deriva

una visione articolata e concreta, arricchita da esempi e proposte operative, pensata per decisori pubblici, studiosi e cittadini consapevoli.

Perché leggerlo

La “eta Beta” delineata da Battistoni invita a ripensare il ruolo delle politiche pubbliche: non come meri strumenti di gestione, ma come motori di sviluppo inclusivo, sostenibile e orientato al benessere condiviso.

Chi l'ha scritto

Andrea Battistoni, architetto e dottore di ricerca in geostoria e geografia, ha lavorato come libero professionista e docente all'**Università di Trieste** prima di dedicarsi al servizio pubblico. Ha ricoperto ruoli presso Presidenza del Consiglio, Cnel e Ministero del Lavoro, occupandosi di rigenerazione urbana, inclusione e Pnrr. Vicepresidente di “Benessere Italia” e portavoce **Inapp**, opera anche in Friuli-Venezia Giulia su progetti territoriali ed europei, con una visione politica centrata su sostenibilità e benessere. Recentemente è stato nominato componente del Comitato tecnico-scientifico per la definizione di una strategia sull'utilizzo dell'AI in ambito lavorativo, dell'Osservatorio istituito dal Ministero del Lavoro.



Titolo L'alba di una nuova normalità

Autore Andrea Battistoni

Editore La Bussola, 2025

Argomento Politiche pubbliche

« Questo è l'apprendimento.

All'improvviso capisci qualcosa che avevi capito da sempre, ma in un modo diverso »

Doris Lessing, scrittrice



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)

Suggerimenti e domande per lavorare in modo più intelligente

Luciana De Laurentiis affronta il tema dello smart working superando le semplificazioni che lo hanno spesso ridotto a una questione di luogo o di tecnologia. Questo libro si colloca dichiaratamente "dopo" l'emergenza, proponendo una riflessione più matura su cosa significhi davvero lavorare in modo intelligente, sostenibile e coerente con i bisogni delle persone e delle organizzazioni. La struttura del testo è guidata da domande e suggerimenti più che da prescrizioni. L'autrice invita il lettore a interrogarsi sul proprio modo di lavorare, di comunicare, di esercitare leadership e di costruire relazioni professionali in contesti ibridi e flessibili. Particolarmente interessante è la distinzione tra punti di vista: quelli degli smart worker, chiamati a sviluppare consapevolezza, network



king e personal branding, e quelli delle aziende, sollecitate a ripensare stili manageriali, modelli di engagement e ambienti di lavoro inclusivi. Il libro restituisce allo smart working la sua natura culturale e trasformativa, mostrando che non si tratta di una modalità temporanea, ma di un cambiamento profondo nei comportamenti e nelle responsabilità. Un testo che non offre soluzioni rapide, ma accompagna il lettore in un percorso di riflessione necessario per affrontare "la seconda stagione" del lavoro.

Titolo Smart Working: la seconda stagione
Autore Luciana De Laurentiis
Editore Franco Angeli, 2024
Argomento Organizzazione

Il lavoro cambia pelle: la rivoluzione silenziosa delle Pmi italiane

Nel panorama editoriale dedicato al lavoro, il volume di **Rossella Di Federico** si distingue per la capacità di leggere in profondità il mutamento che la pandemia ha impresso al tessuto produttivo italiano, in particolare nelle piccole e medie imprese. Non si tratta di un semplice manuale di gestione del personale, ma di una riflessione sociologica e organizzativa che prende sul serio la trasformazione del lavoro contemporaneo. Il punto di partenza è chiaro: la crisi del 2020 ha accelerato un cambio di paradigma. Le imprese non gestiscono più "mansioni", ma "ruoli aperti", caratterizzati da autonomia, responsabilità sui risultati e competenze trasversali.



Ne deriva una riconfigurazione profonda della funzione HR, che smette di essere amministrativa per diventare strategica. Tra gli aspetti più interessanti, l'analisi dell'hybrid work e della digitalizzazione come fenomeni strutturali, non contingenti. L'autrice mostra come il lavoro si distribuisca sempre più tra spazio fisico e virtuale, ridefinendo relazioni, leadership e modelli organizzativi.

Titolo La gestione delle risorse umane nelle piccole e medie imprese in Italia
Autore Rossella Di Federico
Editore Franco Angeli, 2022
Argomento Risorse Umane

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.

Rischio radon: gli strumenti del Piano nazionale d'azione 2023-2032

Per prevenire e ridurre i rischi del gas radon, nei luoghi di lavoro e di vita, è stato pubblicato il **Piano nazionale d'azione per il radon 2023-2032 (PNAR)**, adottato con il Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri dell'11 gennaio 2024. A prevedere in Italia un Piano nazionale d'azione radon, concernente i rischi di lungo termine dovuti all'esposizione al radon, è il Decreto Legislativo 31 luglio 2020, n. 101 di recepimento della Direttiva 2013/59/Euratom che stabilisce norme fondamentali di sicurezza relative alla protezione contro i pericoli derivanti dall'esposizione alle radiazioni ionizzanti. L'articolo 101 all'articolo 10 indica che tale Piano individua:

- a) *le strategie, i criteri e le modalità di intervento per prevenire e ridurre i rischi di lungo termine dovuti all'esposizione al radon nelle abitazioni, negli edifici pubblici e nei luoghi di lavoro, anche di nuova costruzione, per qualsiasi fonte di radon, sia essa il suolo, i materiali da costruzione o l'acqua;*
- b) *i criteri per la classificazione delle zone in cui si prevede che la concentrazione di radon come media annua superi il livello di riferimento nazionale in un numero significativo di edifici;*
- c) *le regole tecniche e i criteri di realizzazione di misure per prevenire l'ingresso del radon negli edifici di nuova costruzione nonché degli interventi di ristrutturazione su edifici esistenti che coinvolgono l'attacco a terra, inclusi quelli di cui all'articolo 3, comma 1, lettere b), c) e d) del decreto del Presidente della Repubblica 6 giugno 2001, n. 380;*
- d) *gli indicatori di efficacia delle azioni pianificate.*

Tre macroaree strategiche

Il Piano agisce su tre macroaree strategiche, declinate in azioni, a loro volta articolate in attività. Le azioni indicate dal Piano mirano a ridurre il numero dei casi di tumore polmonare causati dall'esposizione al radon e ai suoi prodotti di decadimento. Riprendiamo brevemente le tre macroaree strategiche e le azioni contenute nel Piano:

- **Asse 1. Misurare: individuazione delle situazioni di maggiore esposizione**
 - **Azione 1.1** Metodologie e strategie per lo svolgimento di campagne di misurazione del radon indoor
 - **Azione 1.2** Indicazioni e criteri per la caratterizzazione del territorio su base geologica

- **Azione 1.3** Individuazione delle tipologie di luoghi di lavoro, di attività lavorative e di edifici con accesso del pubblico a maggior rischio
- **Azione 1.4** Registrazione dei dati sulla concentrazione di radon
- **Azione 1.5** Protocolli per la misurazione della concentrazione di radon indoor e la stima dell'esposizione integrata
- **Azione 1.6** Indicazioni riguardanti i livelli prestazionali e le modalità operative e gestionali dei servizi di dosimetria radon
- **Azione 1.7** Criteri per l'individuazione delle aree prioritarie
- **Asse 2. Intervenire: strumenti per la prevenzione e riduzione della concentrazione di radon indoor**
 - **Azione 2.1** Indicazioni riguardanti gli interventi di risanamento
 - **Azione 2.2** Indicazioni per prevenire e ridurre l'ingresso del radon nel caso di nuove costruzioni e di ristrutturazioni
 - **Azione 2.3** Identificazione di materiali da costruzione con maggiore esalazione di radon
 - **Azione 2.4** Indicazioni riguardanti la formazione e la qualificazione degli esperti in interventi di risanamento radon
 - **Azione 2.5** Indicazione dei dati sugli interventi di risanamento
 - **Azione 2.6** Connessione con programmi di prevenzione del fumo
 - **Azione 2.7** Connessioni con programmi di qualità dell'aria indoor ed efficientamento energetico
- **Asse 3. Coinvolgere: informazione, educazione, formazione e divulgazione**
 - **Azione 3.1** Osservatorio nazionale radon
 - **Azione 3.2** Strategie di comunicazione e promozione di campagne informative
 - **Azione 3.3** Sviluppo di un piano formativo rivolto ai lavoratori e alle figure professionali di sicurezza che operano in ambito pubblico e privato
 - **Azione 3.4** Educazione
 - **Azione 3.5** Partecipazione
 - **Azione 3.6** Citizen science: una strategia per la riduzione dell'esposizione al radon nelle abitazioni

Ricordiamo, infine, che la realizzazione del Piano è monitorata dall'**Osservatorio Nazionale Radon**, organismo che verifica e restituisce i risultati delle iniziative assunte in attuazione del Piano stesso.

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	Luigi Beccaria Romano Benini Manuela Brusoni Francesca Cardinali Mario Cassaro Laura Ferrari Rogero Fiorentino Tiziano Menduto Mario Pagano Barbara Pigoli Rossella Spada Nicola Spagnuolo Gianluca Staglianò
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 Effe srl Viale Lombardia 51/53 20861 Brugherio (MB) Registrazione del Tribunale di Parma n° 4 del 24 maggio 2018 Iscrizione al Registro degli Operatori di Comunicazione n° 31664 del 15 giugno 2018

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

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

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

GLI INSERZIONISTI

ASFOR www.asfor.it	38	FORMAZIENDA www.formazienda.com	II COP.
ASSOLAVORO www.assolavoro.eu	IV COP.	FORMAZIONE & SVILUPPO www.formazione-sviluppo.com	42
ATENA www.atenatteam.it	26	MEGAILIAMEDIA www.megailiamedia.it	134
ATENA www.atenatteam.it	32	OM.EN www.euroomen.it	90
AURIDEA www.auridea.com	122	RTS www.rts-srl.it	48
EBITEN - RTS www.ebiten.it	102	RTS FONARCOM www.rts-srl.it	82
FONARCOM www.fonarcom.it	III COP.	RTS FONDO CONOSCENZA www.rts-srl.it	86
FONDITALIA www.fonditalia.org	8	RTS FONDOLAVORO www.rts-srl.it	66
FONDOLAVORO www.fondolavoro.it	4	RTS FORMAZIENDA www.rts-srl.it	1
FORMAITALIA www.acformitalia.it	98	SICURLAB www.sicurlab-srl.it	132

NEL PROSSIMO NUMERO

NEI CONTESTI LAVORATIVI ODIERNI SI TROVANO A
OPERARE BEN QUATTRO **GENERAZIONI**, CIASCUNA
CON **VISIONI ED ESIGENZE** PROPRIE, A VOLTE
APPARENTEMENTE INCONCILIABILI.
SU QUALI VALORI COMUNI SI POSSONO COSTRUIRE
ORGANIZZAZIONI EFFICIENTI? E QUAL È, IN UN
SCENARIO SIMILE, IL COMPITO DEGLI **HR**?

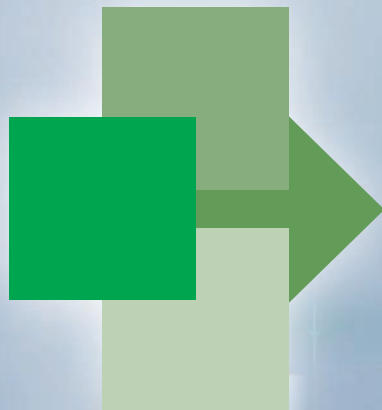


IN COPERTINA

A fronte di salari stagnanti, il welfare aziendale, soprattutto sotto forma di fringe benefit, sta diventando uno strumento di integrazione del reddito, agevolato da incentivi fiscali alle imprese. Ma per rispondere ai bisogni reali della persona, dovrebbe essere pensato ed erogato come una misura che ha un valore sociale.

The top half of the image features a background of a person's hand interacting with a digital interface. The interface displays various data visualizations, including a bar chart, a line graph, and a target icon with a glowing center. The person's hand is pointing at the target. The overall color scheme is blue and green, with a futuristic, high-tech feel.

**Fon
AR
Com**

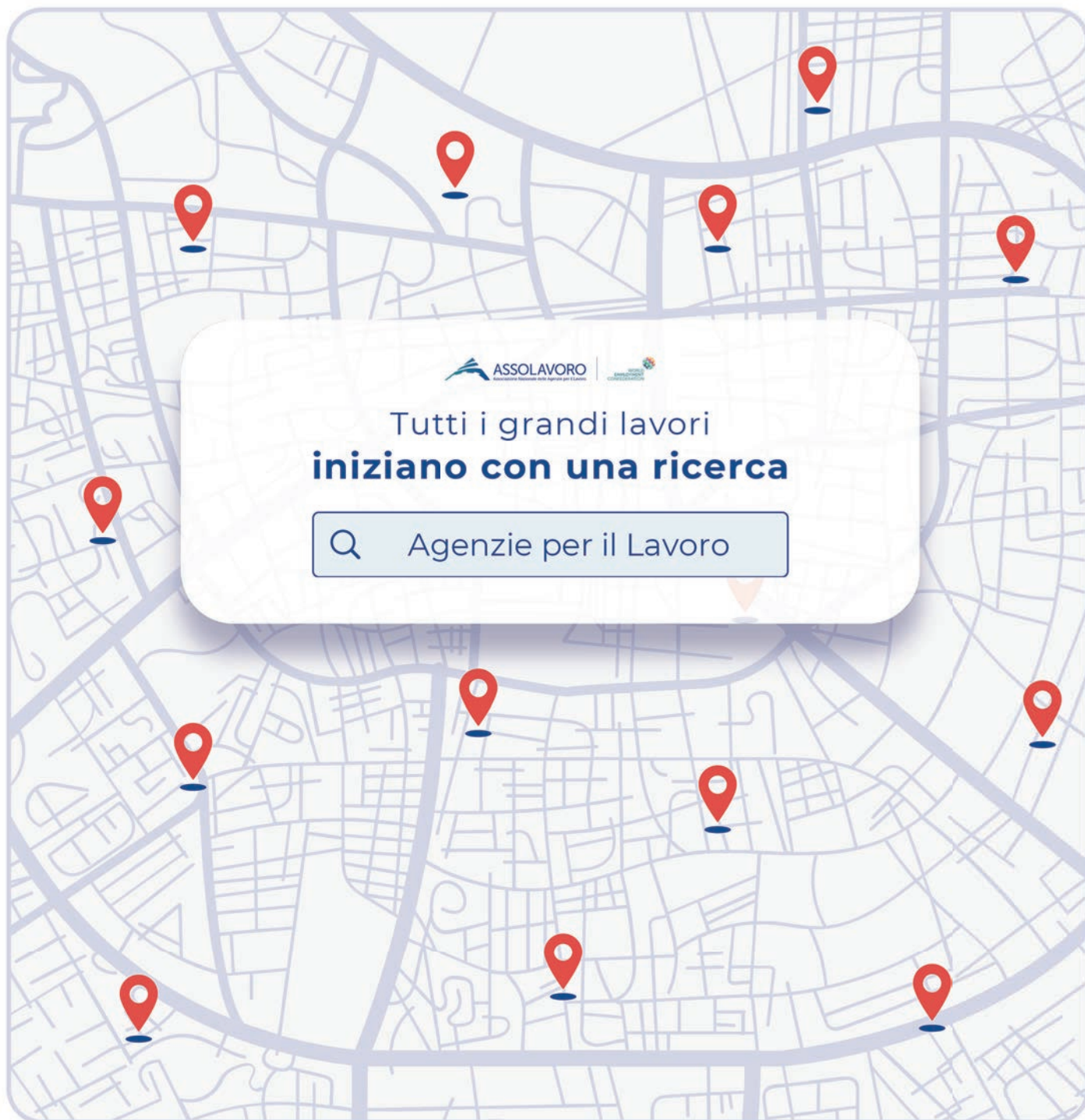


DIAMO FORMA ALLE COMPETENZE

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



fonarcom.it



Tutti i grandi lavori
iniziano con una ricerca

Q Agenzie per il Lavoro

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

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



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