

FORME

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

formazione | lavoro | persone

L'INCONTRO

Là dove
il lavoro cambia

L'INTERVISTA

Oltre il benefit:
il welfare come
infrastruttura

L'OPINIONE

Salari minimi,
l'Italia resta indietro

IL DIALOGO

Dove finisce
il prompt, inizia
il pensiero



Il mix generazionale si confronta in azienda

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

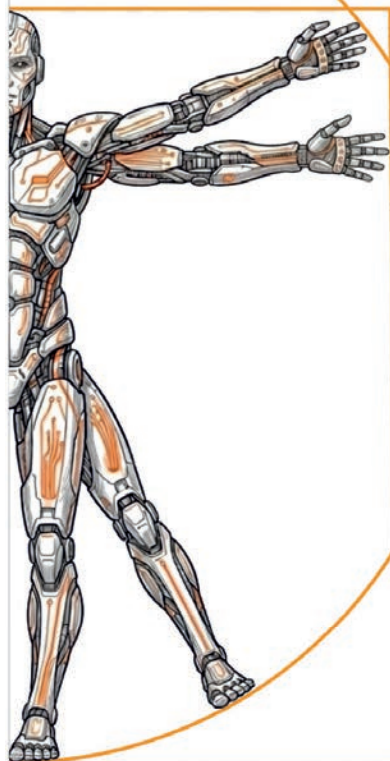
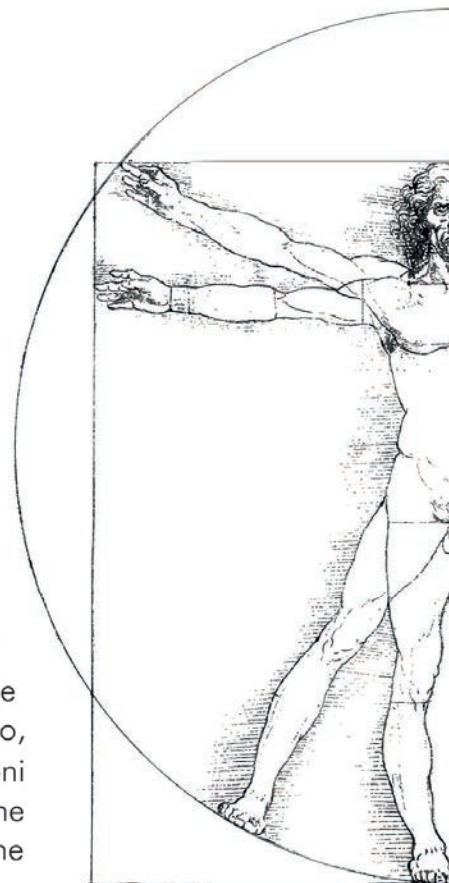
L'apprendimento permanente favorisce l'innovazione e agevola l'adattamento ai cambiamenti del mercato del lavoro in costante evoluzione. Fondolavoro offre la possibilità di finanziare le attività di apprendimento, inclusa la formazione obbligatoria, mettendo a disposizione lo strumento finanziario meglio 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





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

SOMMARIO

FORME | NUMERO 40

L'EDITORIALE

5 *Generazione*

di Fritz Walter

L'INCONTRO

6 *Là dove il lavoro cambia*

di Virna Bottarelli

IL DIALOGO

10 *Dove finisce il prompt, inizia il pensiero*

di Marco Vergeat

L'INTERVISTA

16 *Oltre il benefit: il welfare come infrastruttura del lavoro*

di Laura Reggiani

L'OPINIONE

20 *Salari minimi, l'Italia (come sempre) resta indietro*

di Cesare Damiano

FORMAZIONE

L'ANALISI

24 *Dal programma alle riforme*

di Romano Benini

FONDI

30 *Costruzioni: quasi 30mila lavoratori formati con FondItalia*

di Christian Poccia

L'INTERVISTA

34 *Disegnare il futuro del capitale umano*

di Laura Reggiani

UNIVERSITÀ

38 *Quando il titolo di studio non basta*

di Sofia Alchieri

STUDI SUPERIORI

40 *Dove (e come) si forma una classe dirigente responsabile*

di Virna Bottarelli

L'OPINIONE

44 *La semplicità non è artificiale*

di Marco Amicucci

LAVORO

ESTERO

46 *Invio dei lavoratori all'estero: cosa è utile sapere*

di Laura Ferrari

TUTELE

50 *Rider, algoritmi e nuove presunzioni*

di Mario Cassaro

SOMMERSO

53 *Caporalato digitale, la nuova frontiera dello sfruttamento*

di Mario Pagano

RETRIBUZIONI

56 *Decreto Trasparenza: luci e ombre*

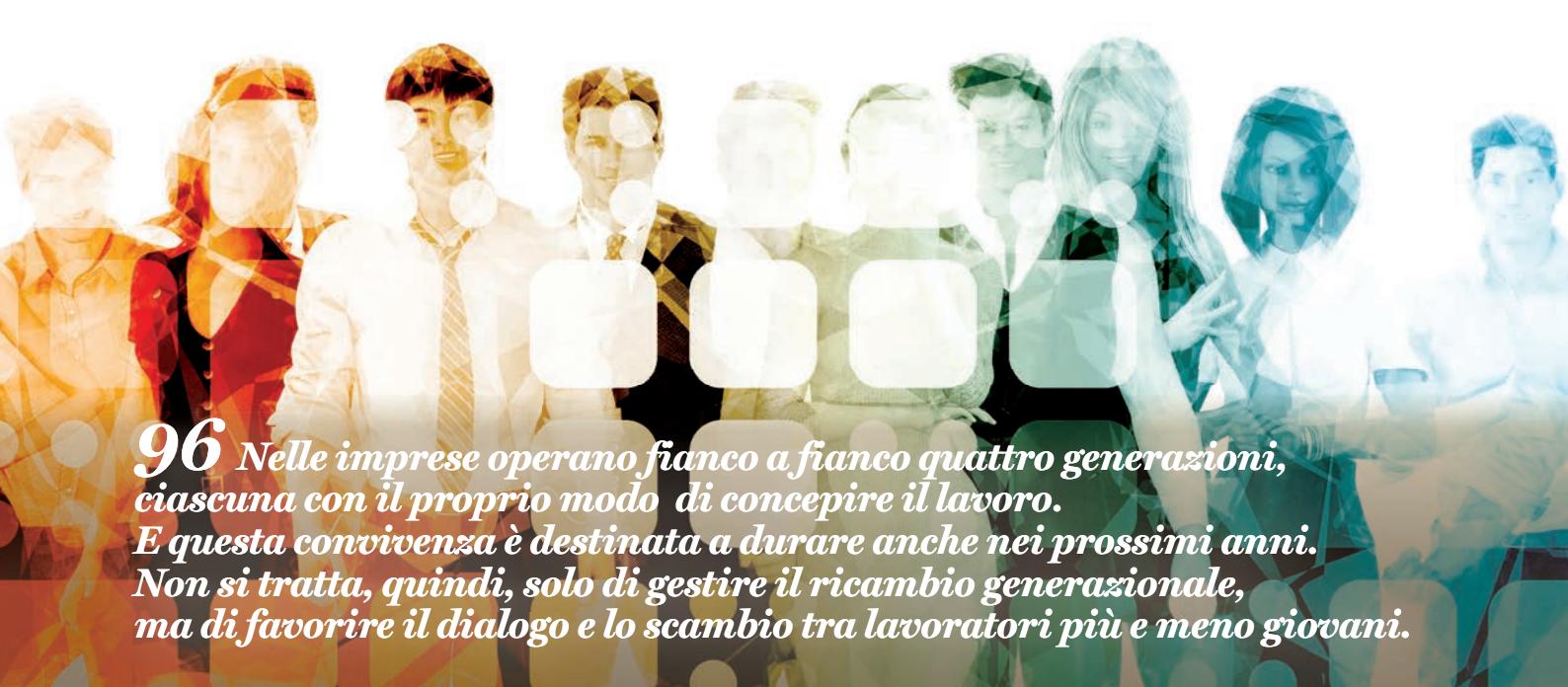
di Luigi Beccaria

60 *Trasparenza retributiva nelle piccole imprese: come muoversi?*

di Fabio Guglielmi ed Elisa Lupo



6 *Comprendere come e dove il lavoro si sta trasformando, restando dalla parte dei lavoratori e delle lavoratrici, nel rispetto di un impegno politico "che vale in ogni luogo e in ogni ruolo". È questa, in estrema sintesi, la visione di **Susanna Camusso**.*



96 *Nelle imprese operano fianco a fianco quattro generazioni, ciascuna con il proprio modo di concepire il lavoro. E questa convivenza è destinata a durare anche nei prossimi anni. Non si tratta, quindi, solo di gestire il ricambio generazionale, ma di favorire il dialogo e lo scambio tra lavoratori più e meno giovani.*

STRUMENTI

64 *Tecnologia e cultura, così si può fare sicurezza*

di Giorgia Andrei

SICUREZZA

68 *Rischio macchina: vigilanza, norme armonizzate e sicurezza*

di Tiziano Menduto

PERSONE

IL CAPITALE UMANO

70 *Il marketing è niente senza le persone*

di Virna Bottarelli

IL CASO

74 *In Lavazza le persone sempre al centro*

di Laura Reggiani

WELFARE

78 *Sanità pubblica e mutualità in sinergia*

di Cleopatra Gatti

RECRUITING

82 *Anche il Private Equity riscrive le regole del capitale umano*

di Massimo Secco d'Aragona

GESTIONE HR

85 *Quattro trend che cambiano le regole del gioco*

di Laura Reggiani

88 *HR in prima linea*

di Virna Bottarelli

LEADERSHIP

90 *Nell'era della "non promozione"*

di Laura Reggiani

ORGANIZZAZIONI

94 *La sicurezza che abilita la semplicità*

di Marina Capizzi

DOSSIER

GENERAZIONI A CONFRONTO

96 *Scambio intergenerazionale*

di Virna Bottarelli

102 *Lunga vita al lavoro*

di Virna Bottarelli

105 *Passaggio generazionale? Guida il sistema*

di Sara Baroni

108 *Guidare un'organizzazione intergenerazionale*

di Chiara Armato

RUBRICHE

110 OSSERVATORIO FONDI

112 ASSOLAVORO INFORMA

114 STUDI & STATISTICHE

117 IDEE & STRUMENTI

120 EVENTI & MOMENTI

123 PAROLE & PENSIERI



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



di Fritz Walter

Generazione

/ge·ne·ra·zio·ne/ sostantivo femminile

1. *L'insieme dei discendenti che si trovano a una stessa distanza da un capostipite comune.*
2. *Nella specie umana, l'insieme degli individui aventi pressappoco la stessa età.*
3. *Con significato più ampio, la generazione umana, la stirpe umana, gli uomini.*

Una parola che sembra parlarci di futuro, ma che in realtà tiene insieme passato, presente e domani. Dal latino “*generatio*”, a sua volta da *generare*, quindi creare, produrre e dare vita. Nel suo significato originario contiene dunque l'idea della continuità. Non qualcosa che nasce dal nulla, ma che prende forma da ciò che già esiste.

Quando parliamo di generazioni, siamo soliti pensare a gruppi di persone nate nello stesso periodo, accomunate da esperienze, valori, linguaggi e riferimenti culturali. Le etichette le conosciamo tutti: Baby Boomer, Gen X, Millennial, Gen Z e, oggi, Generazione Alpha. Definizioni utili, certo riduttive, che descrivono il contesto in cui ciascuno è cresciuto e il modo in cui guarda il mondo. Mai come oggi tante generazioni diverse si trovano a convivere negli stessi luoghi di lavoro. I Baby Boomer, cresciuti nell'epoca della stabilità e dello sviluppo, portano esperienza, conoscenza e forte cultura del lavoro. La Generazione X rappresenta il ponte tra tradizione e innovazione. I Millennial hanno introdotto l'attenzione al work-life balance, alla flessibilità e alla ricerca di significato nel lavoro. La Gen Z, nativa digitale, porta velocità e predisposizione al cambiamento. Questa ricchezza generazionale è una straordinaria opportunità, ma anche una sfida; le differenze di linguaggio, aspettative e approcci possono generare incomprensioni. I più giovani spesso percepiscono le organizzazioni come lente; i più esperti vedono nelle nuove generazioni impazienza e minore disponibilità ad accettare modelli consolidati. In realtà, dietro questi (pre)giudizi reciproci si nasconde spesso una questione più profonda, la difficoltà di comprendere prospettive nate in contesti profondamente diversi. Come recitava George Orwell, “*Ogni generazione si immagina più intelligente di quella che l'ha preceduta e più saggia di quella che la seguirà*”.

Il tema diventa ancora più delicato quando si affronta il passaggio di testimone tra generazioni. Per molte aziende, oggi, questa è una sfida importante. Non si tratta di sostituire una persona che va in pensione con una nuova risorsa. Significa trasferire competenze, esperienze, relazioni, intuizioni e conoscenze che spesso non sono scritte in nessun manuale. È il patrimonio invisibile delle organizzazioni. Per questo ogni passaggio generazionale porta con sé una duplice responsabilità. Da una parte, chi ha accumulato esperienza deve trovare il modo di condividerla senza la pretesa che il futuro sia una replica del passato. Dall'altra, chi entra deve avere l'umiltà di riconoscere il valore di ciò che lo ha preceduto, senza rinunciare a portare idee e punti di vista nuovi. Perché la vera forza delle organizzazioni non risiede in una singola generazione, ma nella loro capacità di farle dialogare. L'esperienza offre profondità, memoria e visione di lungo periodo. La giovinezza porta energia, curiosità e apertura al cambiamento. Lo scambio intergenerazionale non deve essere considerato un semplice processo di trasferimento delle conoscenze, ma un incontro tra persone, nel quale ciascuno insegna e ciascuno impara. I programmi di mentoring, il lavoro in team eterogenei e la condivisione delle competenze possono diventare strumenti preziosi, ma il fattore decisivo resta la cultura aziendale che deve valorizzare la diversità delle età come risorsa e non come distanza da colmare.

Il significato più autentico della parola “generazione” non riguarda, quindi, solo le categorie anagrafiche. Riguarda la capacità di generare qualcosa che vada oltre noi stessi. Idee, conoscenze, valori, competenze: chi più ne ha più ne metta. Ogni generazione riceve un'eredità e, a sua volta, ne costruisce una nuova da lasciare a chi verrà dopo o, come meglio recita un proverbio greco, “*Una società cresce bene quando gli anziani piantano alberi alla cui ombra sanno che non siederanno mai*”.

Là dove il lavoro cambia

*Comprendere come e dove il lavoro si sta trasformando, restando dalla parte dei **lavoratori e delle lavoratrici**, nel rispetto di un impegno politico “**che vale in ogni luogo e in ogni ruolo**”. È questa, in estrema sintesi, la visione di **Susanna Camusso**, dal 2010 al 2019 segretaria generale della **Cgil** e dal 2022 senatrice nelle file dell'opposizione.*

di Virna Bottarelli

Susanna Camusso si occupa di lavoro e tutela dei diritti dei lavoratori dagli anni Settanta. Lo ha fatto da sindacalista prima e lo fa da politica oggi, in Senato, dai banchi dell'opposizione.

“Gli anni Settanta si aprirono con l'approvazione dello Statuto dei Lavoratori, che rappresentò contemporaneamente un'applicazione concreta dei principi della Costituzione e l'assunzione, da parte del legislatore, della responsabilità di estendere a tutte e a tutti le conquiste ottenute attraverso la contrattazione collettiva. Una scelta che riconosceva il valore della contrattazione collettiva come strumento essenziale per migliorare le condizioni di lavoro”, dice a proposito del decennio passato alla storia come quello della mobilitazione sociale e dell'affermarsi di una coscienza civile e sindacale, sottolineando come la contrattazione collettiva sia *“un principio che continua a rappresentare per me un riferimento imprescindibile e che rende ancora più evidente la distanza dalle scelte dell'attuale Governo”*. Secondo **Susanna Camusso**, l'esecutivo in carica *“ignora il confronto con le parti sociali e interviene sul mercato del lavoro con provvedimenti, come il decreto Primo Maggio, che rischiano di indebolire la contrattazione collettiva invece di sostenerla”*. Nell'intervista che segue, il suo sguardo autorevole su lavoro, occupazione, formazione e politiche attive.

Dal 2010 al 2019 è stata Segretaria generale della Cgil: quali erano le problematiche del lavoro in quegli anni, come sono state affrontate e con quali esiti?

La seconda decade degli anni Duemila è stata segnata da una lunga sequenza di crisi economiche, dalla crisi finanziaria alla recessione, ma anche da interventi che, pur promossi da governi molto diversi tra loro, hanno attaccato il diritto del lavoro. Si è arrivati, ad esempio, a introdurre principi fino ad allora estranei al nostro ordinamento e alla nostra giurisprudenza, come la possibilità di derogare in peggio, attraverso la contrattazione di secondo livello, in un percorso che ha poi trovato il suo approdo nel **Jobs Act**. Queste scelte si inserivano in una stagione europea e nazionale caratterizzata da politiche economiche pro-cicliche che, invece di contrastare gli effetti della crisi economica, hanno finito per aggravare le condizioni di chi lavorava, alimentando precarietà e lavoro povero. Nonostante queste scelte, sono stati anche anni di forte e ampia mobilitazione, durante i quali abbiamo costruito accordi interconfederali e rinnovi dei contratti nazionali, riuscendo almeno in parte a contenere gli impatti negativi di quelle politiche. Con la campagna referendaria promossa dalla **Cgil** e con la proposta di legge sul nuovo Statuto dei lavoratori e delle lavoratrici ottenemmo risultati importanti: l'abolizione dei voucher e il

rafforzamento della responsabilità solidale negli appalti, poi recepita dal Parlamento. È necessario ricordarlo oggi, perché molte di quelle conquiste sono state successivamente smantellate o ridimensionate dagli interventi dell'attuale Governo.

In un panorama lavorativo frammentato come quello attuale, quale pensa debbano essere le priorità del sindacato?

Le priorità del sindacato restano quelle di sempre: i diritti delle lavoratrici e dei lavoratori, i salari, la qualità delle condizioni di lavoro. In sintesi, la contrattazione e l'organizzazione collettiva. Tuttavia, i processi di industrializzazione, la frammentazione del sistema produttivo, la digitalizzazione e la diffusione delle nuove piattaforme impongono nuove sfide. Per affrontarle servono una forte iniziativa di sindacalizzazione e una maggiore attenzione verso le nuove e crescenti forme di marginalità: il lavoro povero, i vecchi e nuovi caporalati, la precarietà e le professioni emergenti. Il sindacato deve saper guardare là dove il lavoro cambia, evitando la tentazione di limitarsi a rappresentare ciò che è già organizzato e conosciuto.

È vicepresidente della Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni di lavoro, sullo sfruttamento e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro: sono stati fatti molti passi in avanti in questi ambiti, ma è indubbio che ci siano ancora lavoratori e lavoratrici che operano in condizioni tutt'altro che sicure e salubri. Come si deve agire per far emergere queste situazioni-limite e porvi rimedio?

La Commissione parlamentare d'inchiesta sulle condizioni di lavoro, sullo sfruttamento e sulla sicurezza nei luoghi di lavoro si è impegnata, innanzitutto, nella costruzione di un metodo di lavoro condiviso. In questa direzione abbiamo elaborato, insieme alle parti sociali e alle amministrazioni competenti, un decalogo di principi e di azioni affinché questi temi siano affrontati in modo continuativo, coordinato e adeguatamente monitorato. Parallelamente, abbiamo avviato una collaborazione con il **Politecnico di Milano** per approfondire il contributo che le nuove tecnologie possono offrire alla prevenzione degli infortuni e al miglioramento della sicurezza

sul lavoro. L'obiettivo è individuare strumenti e soluzioni che intervengano sulle cause strutturali degli incidenti, anziché limitarsi a gestirne le conseguenze. Da alcuni mesi, inoltre, la Commissione ha avviato un filone di lavoro specifico sul caporalato che, come purtroppo confermano quotidianamente le cronache, continua a rappresentare una componente strutturale di ampi settori del mercato del lavoro e che richiede un salto di qualità nell'iniziativa di contrasto.

Il Governo attuale rivendica risultati positivi sul fronte dell'occupazione, ma lei non manca, dai banchi dell'opposizione, di fare luce su ciò che, invece, ancora non funziona. Quali sono a suo avviso le principali questioni aperte e come andrebbero affrontate?

La propaganda governativa si ferma al dato finale e ne celebra il risultato, ma evita di analizzarne la qualità e la composizione. Non mi stancherò di ripeterlo: il numero finale assoluto sull'aumento dell'occupazione è certamente un dato positivo, ma se non si traduce in maggiore stabilità, migliori condizioni di lavoro e maggiori opportunità per le nuove generazioni, rischia di essere solo un modo per nascondere i problemi sotto il tappeto. Il primo di questi problemi è la persistenza del lavoro povero e delle disuguaglianze tra uomini e donne. Basta guardare al fenomeno del part-time involontario, che continua a colpire soprattutto le lavoratrici, comprimendone salari, autonomia economica e prospettive professionali. Anche il fatto che la crescita dell'occupazione a tempo indeterminato sia concentrata prevalentemente nella fascia degli over 55 merita una riflessione più approfondita. È certamente una buona notizia, ma è anche il riflesso dell'innalzamento dell'età pensionabile e della continua emigrazione di tanti giovani. Molti lasciano il nostro Paese perché intrappolati in lavori precari, sottopagati e privi di reali prospettive di crescita. In questo contesto, ampliare le possibilità di ricorso ai contratti a termine e alla somministrazione non è stata una scelta né utile né lungimirante. Per costruire il futuro occorre invece investire nella stabilità del lavoro, nella qualità dell'occupazione e nella valorizzazione delle competenze delle nuove generazioni.

In una società anziana e in calo demografico, come si gestisce il problema della sostenibilità del sistema previdenziale? Come si può svincolare il tema delle pensioni dalla propaganda elettorale e deliberare una politica a lungo termine, che consideri anche le nuove generazioni?

La domanda più corretta sarebbe come si garantisce la sostenibilità complessiva del sistema Paese. È già evidente la carenza di manodopera in molti settori produttivi e nei prossimi anni questa difficoltà riguarderà sempre più anche il lavoro domestico e di cura. L'Italia è un Paese che continua a perdere giovani, spesso costretti ad emigrare all'estero per cercare opportunità di lavoro e prospettive di vita migliori, e che al tempo stesso non riesce a costruire, anche a causa dell'opposizione delle destre, un sistema regolato di ingressi. È questo il vero nodo strutturale, che si intreccia anche con il fenomeno del lavoro sommerso, nero e grigio, che continua a coinvolgere circa tre milioni di lavoratrici e lavoratori. Anche per questo il dibattito sulle pensioni non può essere ridotto al solo contenimento della spesa. Le riforme degli ultimi decenni hanno spesso trascurato la qualità dell'occupazione e le profonde differenze che attraversano il mercato del lavoro, a partire da quelle che continuano a penalizzare le donne. Un sistema previdenziale non può essere sostenibile se si fonda su carriere precarie, discontinue e caratterizzate da basse retribuzioni. Le nuove generazioni stanno pagando il prezzo di questa condizione e rischiano di pagarlo ancora di più in futuro. Per questo non basta richiamarsi alla natalità né affidarsi a bonus per madri con tre figli. Quando la politica si limita a questo, prevale l'ideologia, a discapito del futuro che ha bisogno di più lavoratori e lavoratrici e di riforme socialmente giuste.

In occasione del suo intervento in un panel al Festival del Lavoro, ha affermato che la flessibilità, così come è stata concepita, non ha dato buoni frutti. Esiste una "flessibilità buona"?

Come spesso accade, si usano parole positive per giustificare scelte discutibili. È il caso della "flessibilità", che per molte lavoratrici e molti lavoratori è diventata sinonimo di precarietà. E una precarietà "buona" semplicemente non esiste. Per questo penso che la vera frontiera

della qualità del lavoro è un'altra: formazione, valorizzazione delle competenze e maggiore autonomia nell'organizzazione del lavoro. Ma questa prospettiva si scontra spesso con la tendenza a conservare gerarchie rigide e a non investire sulle persone. Anche il dibattito sull'Intelligenza Artificiale lo dimostra. Si parla molto di lavori che potrebbero scomparire e troppo poco di come la tecnologia possa migliorare l'organizzazione del lavoro e il rapporto tra persone e innovazione. Lo stesso è accaduto con il lavoro a distanza: invece di coglierne le potenzialità, si è spesso preferito considerare la tecnologia come uno strumento di sostituzione o controllo, anziché come un'opportunità per migliorare la qualità del lavoro.

In un intervento in Senato ha detto "siamo immersi in una grande transizione che è quella del digitale, ma in realtà non abbiamo alcuna idea di che cosa quel cambiamento determina sulle menti delle persone". Qual è il rischio più grande che vede nel lavoro ai tempi della "connessione permanente"?

Altre, ben più autorevoli, voci stanno mettendo in guardia dai rischi di un utilizzo dell'Intelligenza Artificiale privo di regole. L'AI deve essere considerata uno strumento e, come tale, richiede obiettivi, limiti e responsabilità definiti dagli esseri umani. Non possiamo delegare alle tecnologie decisioni che incidono sulla vita delle persone senza sapere come vengono assunte e quali criteri le guidano. Per questo è indispensabile garantire la trasparenza degli algoritmi: è una questione che riguarda la libertà delle persone, la qualità della democrazia e la tutela del lavoro. L'Intelligenza Artificiale sta già trasformando i processi produttivi e l'organizzazione del lavoro; alcune professioni cambieranno profondamente, altre scompariranno e nuove ne nasceranno. Di fronte a questi cambiamenti sono necessarie due scelte fondamentali. La prima è investire nella formazione permanente delle lavoratrici e dei lavoratori, affinché possano comprendere e utilizzare consapevolmente le nuove tecnologie. La seconda è rafforzare la contrattazione: gli algoritmi non possono essere una zona franca sottratta ai diritti e alla rappresentanza. È necessario contrattarne l'utilizzo e gli effetti su tempi, orari, mansioni e condizioni di lavoro. Infine, si

apre una questione più ampia che riguarda la redistribuzione dei profitti e dei benefici derivanti dall'innovazione. Ogni grande rivoluzione tecnologica ha modificato l'organizzazione del lavoro, e la sfida è fare in modo che i vantaggi prodotti dall'Intelligenza Artificiale si traducano in maggiore benessere e migliori condizioni per chi lavora.

A giugno sono esauriti i fondi del Pnrr. Tra gli obiettivi del Piano c'era quello di ridurre gli squilibri territoriali e sociali del nostro Paese: pensa che sia stato raggiunto o che, comunque, ci si sia messi nella giusta direzione?

Purtroppo, no. In questi anni il Governo di destra ha avuto a disposizione risorse importanti, superiori a quelle di qualunque altro esecutivo del passato recente. Sono quelle risorse che hanno permesso di evitare una fase recessiva, ma che non sono state utilizzate per affrontare in modo strutturale le disuguaglianze sociali e i divari territoriali che caratterizzano il Paese. Basti pensare all'applicazione solo marginale della clausola pensata per favorire l'assunzione di

donne e giovani. I risultati parlano da soli: l'occupazione femminile, in particolare nella fascia d'età tra i 25 e i 34 anni, è diminuita; si sono registrati tagli agli asili nido; è stata introdotta la riduzione a quattro anni degli istituti professionali; persistono profonde differenze infrastrutturali tra Nord e Sud e le difficoltà delle aree interne; gli uffici pubblici, compresi gli Uffici per il processo, continuano a soffrire di carenze di organico; restano forti disuguaglianze territoriali nell'accesso alle Case della comunità. Certo, i soldi sono stati spesi, ma i continui cambiamenti della governance e delle priorità introdotti dal Governo Meloni hanno progressivamente indebolito l'impianto riformatore originario.

L'anno prossimo si dovrebbe chiudere la XIX legislatura: pensa di proseguire con l'impegno politico o continuerà a interessarsi di diritti e lavoro in qualità di "privata cittadina"?

Stare dalla parte dei lavoratori e delle lavoratrici, dei diritti e della giustizia è un impegno politico che vale in ogni luogo e in ogni ruolo, e certo continuerò ad impegnarmi. **F**

Chi è Susanna Camusso

Nata a Milano il 14 agosto del 1955, negli anni Settanta inizia a impegnarsi nel movimento sindacale. Dopo essere stata segretaria regionale della **Flai**, il sindacato del settore agro-industria della **Cgil**, nel 2001 viene eletta segretaria generale del sindacato per la Lombardia e nel 2008 entra nella Segreteria Confederale nazionale. L'8 giugno 2010 viene eletta vicesegretaria generale vicaria e nel novembre dello stesso anno, con il 79% delle preferenze, è eletta segretaria generale, carica che mantiene fino al 2019. Dal 2022 siede in Senato nel Gruppo del **Partito Democratico** ed è vicepresidente della Commissione parlamentare di inchiesta sulle condizioni di lavoro in Italia, sullo sfruttamento e la sicurezza dei luoghi di lavoro. Membro di diverse commissioni - la X Commissione permanente su Affari sociali, sanità, lavoro pubblico e privato, previdenza sociale; la Commissione straordinaria per la tutela e promozione dei diritti umani; la Commissione per il controllo sull'attività degli enti gestori di forme obbligatorie di previdenza e assistenza sociale - fa anche parte della Delegazione parlamentare italiana presso l'Assemblea del Consiglio d'Europa.



Dove finisce il prompt, inizia il pensiero

Alberto Sangiovanni Vincentelli, *pioniere mondiale della progettazione elettronica e dell'innovazione tecnologica, riflette sulle sfide dell'Intelligenza Artificiale: dai limiti dei modelli generativi al valore del pensiero critico, dall'evoluzione del lavoro alla necessità di una formazione fondata su scienza, cultura umanistica e solide fondamenta teoriche.*

di Marco Vergeat*

L'Intelligenza Artificiale non si governa imparando soltanto a usare gli strumenti. Per Alberto Sangiovanni Vincentelli, la vera questione è comprenderne i fondamenti, esercitare pensiero critico e non perdere il legame tra scienza, tecnologia e cultura umanistica.

È da questa prospettiva che prende forma il dialogo con una delle figure di riferimento mondiali nel campo dell'innovazione tecnologica e della progettazione elettronica. Titolare della cattedra Edgar and Harold Buttner di Ingegneria Elettrica e Informatica presso l'Università della California, Berkeley, e membro del laboratorio BAIR, Berkeley Artificial Intelligence Research, **Alberto Sangiovanni Vincentelli** è autore o coautore di oltre mille articoli scientifici, 17 libri e tre brevetti. Fellow dell'Ieee e dell'Acm, membro della National Academy of Engineering e dell'American Academy of Arts and Sciences, ha attraversato ricerca, università e impresa lasciando un segno profondo in ciascuno di questi ambiti. Scienziato, docente, imprenditore e mentor di generazioni di studenti e ricercatori, ha cofondato **Cadence** e **Synopsys**, due aziende leader mondiali nell'Electronic Design Automation, contribuendo a trasformare la progettazione dei chip da processo artigianale a industria automatizzata. Una traiettoria scientifica, imprenditoriale e umana che Asfor ha voluto riconoscere con l'**Asfor Award for Excellence 2026**, conferito durante la XXIV Giornata della Formazione Manageriale, dedicata al tema "*HUMAN^{AI}. Ripensare la cultura e la formazione manageriale nell'era dell'Intelligenza Artificiale*".

Professore, basta leggere il suo curriculum per porsi una domanda molto semplice: come è stato possibile fare tutto questo? E, mi dica la verità, ma lei non dorme mai?

Dormo poco, questo probabilmente è un fatto genetico. Quando ero giovane dormivo tre ore per notte, forse anche meno. I miei studenti scherzano dicendo che se mi mandano un messaggio a qualsiasi ora del giorno o della notte, ricevono una risposta dopo due minuti. Ma posso assicurare che non c'è nessuna Intelligenza Artificiale che impersona Alberto: sono davvero io a rispondere. Naturalmente, per fare tante cose non basta l'energia individuale. Servono persone straordinarie intorno a te. I miei studenti e i miei collaboratori sono stati la vera chiave dei mille articoli, dei libri, delle aziende e dei progetti che ho avuto la fortuna di costruire. Nessun risultato importante nasce mai da una persona sola: nasce da una comunità di persone che condividono idee, competenze e passione. A Berkeley ho trovato proprio questo spirito: la convinzione che i grandi problemi si affrontino insieme. La collaborazione non è semplicemente dividere il lavoro, ma costruire qualcosa che nessuno potrebbe realizzare da solo. E per collaborare davvero bisogna anche creare rapporti umani profondi. I miei studenti e i miei colleghi sono prima di tutto persone con cui mi piace lavorare e spesso amici, indipendentemente dalla differenza di età. Questo scambio continuo dà energia e, in qualche modo, mantiene giovani. C'è poi un altro elemento fondamentale: io mi diverto. Con un collega dicevamo scherzando che dovremmo ringraziare l'università

perché ci paga per fare questo mestiere; anzi, forse dovremmo essere noi a pagare l'università, perché avere la libertà di studiare, scoprire e creare cose nuove è un privilegio straordinario. Infine, c'è la fortuna, che non va mai dimenticata. Io dico spesso che il successo è composto per il 90% da fortuna, per il 3% da intuizione o genialità e per il 7% da lavoro durissimo. Ma attenzione: quel 7% è assolutamente indispensabile. La fortuna può aprire una porta, l'intuizione può indicare una strada, ma senza disciplina, perseveranza e una quantità enorme di lavoro non si costruisce nulla. Come si dice: non c'è trippa per gatti.

Lei ha attraversato diversi mondi, ricerca, università e impresa. Oggi tutti parlano di AI, spesso senza conoscerne davvero la natura. Di che cosa stiamo parlando?

Prima di tutto bisogna conoscere la storia e la struttura profonda delle tecnologie. Spesso, soprattutto in Europa, tendiamo a vedere soltanto la punta dell'iceberg: l'interfaccia, l'applicazione, il servizio finale che arriva all'utente. Ma sotto quella superficie esiste un ecosistema estremamente complesso fatto di semiconduttori, server, infrastrutture di comunicazione, software, investimenti enormi, ricerca scientifica e catene globali di fornitura. Per questo, quando parliamo di sovranità tecnologica, dobbiamo essere molto precisi. Una completa autosufficienza è difficile da raggiungere in un mondo in cui la tecnologia nasce da una rete globale di competenze. Il concetto più realistico è quello di indipendenza strategica e soprattutto di resilienza: la capacità di assorbire perturbazioni, reagire alle crisi e mantenere il controllo degli elementi critici delle catene del valore. Lo stesso vale per l'Intelligenza Artificiale: per comprenderla davvero bisogna guardare alla sua evoluzione storica. Non è una tecnologia nata improvvisamente negli ultimi anni. Le sue radici risalgono a molto tempo fa: già prima della Seconda Guerra Mondiale si rifletteva sul rapporto tra calcolo e intelligenza, e il test di Turing del dopoguerra pose una delle domande fondamentali su cosa significhi per una macchina mostrare un comportamento intelligente. Inoltre, non esiste un solo paradigma di Intelligenza Artificiale. Prima dell'attuale predominio del machine learning esisteva la cosiddetta symbolic AI, basata su rappresentazioni della conoscenza, logica, regole e capacità di risolvere problemi attraverso modelli espliciti. Oggi invece prevalgono gli approcci connectionist, ispirati molto liberamente al funzionamento del cervello umano, ma costruiti in realtà con elementi matematici relativamente semplici collegati tra loro in strutture enormemente

complesse. Il punto fondamentale è che questi sistemi, per quanto potenti, non offrono una garanzia matematica che il risultato prodotto sia corretto. Generano risposte sulla base dei dati, delle correlazioni e delle strutture apprese durante l'addestramento. Qui emerge una delle grandi questioni scientifiche aperte. Dalla teoria dell'approssimazione sappiamo che spesso modelli più semplici hanno una migliore capacità di generalizzare, evitando di adattarsi soltanto agli esempi già osservati. Eppure, oggi utilizziamo reti neurali con miliardi, e presto trilioni, di parametri che mostrano capacità sorprendenti. Funzionano, questo è evidente. Ma dal punto di vista scientifico non abbiamo ancora una comprensione completa del perché funzionino così bene. Ed è proprio questa una delle grandi sfide della ricerca: trasformare una tecnologia estremamente efficace in una disciplina pienamente compresa, controllabile e affidabile.

Quindi il rischio è fidarsi perché la risposta sembra plausibile?

Esatto. È proprio qui che rischiamo di farci ingannare. Questi modelli sono straordinariamente efficaci nel

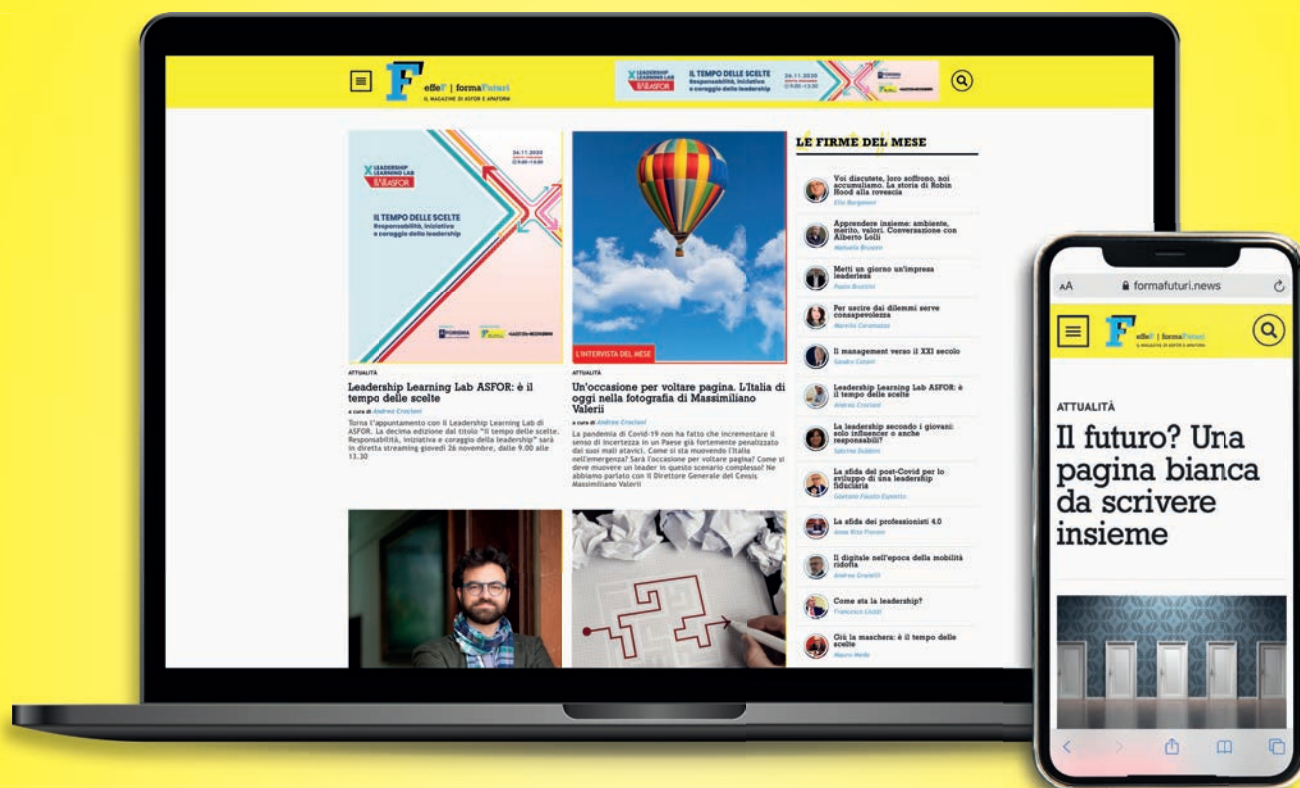


Alberto Sangiovanni Vincentelli (a sinistra), con Marco Vergeat (a destra) in occasione della consegna dell'Asfor Award for Excellence 2026



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

generare risposte convincenti, coerenti e apparentemente autorevoli. Ma dobbiamo ricordare un principio fondamentale: plausibile non significa vero. A me è capitato persino che ChatGpt mi attribuisse il Premio Nobel 2026. La risposta era falsa, ma non era casuale: era una deduzione apparentemente ragionevole. Il sistema aveva trovato informazioni su un premio che avevo ricevuto, il *Frontiers of Knowledge Award*, spesso indicato come un *"Nobel predictor"* perché diversi vincitori di quel riconoscimento hanno poi ricevuto il Nobel. Il modello ha quindi costruito una correlazione e l'ha trasformata in un'affermazione. Dal punto di vista statistico poteva sembrare plausibile; dal punto di vista della realtà era semplicemente sbagliata. È così che nascono molte allucinazioni dell'Intelligenza Artificiale: informazioni costruite in modo elegante, scritte molto bene, ma prive di una verifica sul loro contenuto. La forma può essere perfetta, mentre la sostanza può essere errata. Per questo, quando insegniamo l'AI, non dobbiamo limitarci a spiegare come utilizzarla. Dobbiamo insegnare che cosa questi modelli possono fare, quali sono i loro limiti e soprattutto quali conclusioni possiamo o non possiamo trarre dai loro risultati. Qui entra in gioco il pensiero critico. Non bisogna mai prendere una risposta per oro colato: bisogna capire il modello sottostante, conoscere le ipotesi su cui si basa e avere gli strumenti per chiedersi: *"Perché questa risposta dovrebbe essere corretta? Quali sono le evidenze? Quali sono i limiti?"*. Io dico spesso ai miei studenti che il mio obiettivo non è insegnare semplicemente una tecnica, ma insegnare come affrontare un problema. Le tecnologie cambiano continuamente: se insegniamo soltanto come usare uno strumento o come scrivere il prompt migliore, domani arriva un nuovo modello e quella conoscenza può diventare obsoleta. Quello che rimane sono i fondamenti: matematica, fisica, capacità di astrazione, metodo scientifico. Bisogna imparare a imparare. Se hai basi solide, quando arriva una nuova tecnologia puoi studiarla, comprenderla in profondità e usarla per creare qualcosa di nuovo. Il valore non è conoscere solo lo strumento di oggi, ma avere la capacità di padroneggiare quello di domani.

Anche il successo di Nvidia, in fondo, racconta qualcosa di questa storia?

Certamente questa storia racconta anche il ruolo della fortuna nell'innovazione tecnologica. Ma la fortuna da sola non basta: bisogna trovarsi nella posizione giusta per riconoscerla e avere la capacità di trasformarla in un'opportunità. **Nvidia** nasce come azienda dedicata alla progettazione di Gpu, le Graphics Pro-

cessing Units: processori concepiti inizialmente per accelerare la grafica, generare immagini e migliorare l'esperienza visiva, in particolare nel mondo dei videogiochi. Ma qual è l'operazione fondamentale che una Gpu deve eseguire in modo estremamente efficiente? Calcolare grandi quantità di somme di prodotti, cioè moltiplicazioni seguite da somme, ripetute miliardi di volte in parallelo. E qual è una delle operazioni fondamentali alla base delle reti neurali moderne? Esattamente la stessa: somme di prodotti tra valori numerici e pesi del modello. Così una tecnologia nata per risolvere un problema apparentemente diverso - la grafica digitale - si è trovata improvvisamente al centro della rivoluzione dell'Intelligenza Artificiale. Un'architettura progettata per manipolare immagini è diventata il motore computazionale capace di addestrare ed eseguire modelli di AI con miliardi di parametri. È stata fortuna? Certamente, in parte. Molte grandi innovazioni nascono anche dall'incontro tra una tecnologia disponibile e un bisogno emergente. Ma la fortuna favorisce chi ha costruito competenze profonde e sa riconoscere il momento in cui un'idea può cambiare scala. Nvidia non ha soltanto avuto la fortuna di trovarsi nel posto giusto al momento giusto: ha avuto la capacità tecnologica e strategica di capire dove stava andando il mondo e di adattarsi più rapidamente degli altri.

Arriviamo al lavoro. L'AI farà sparire alcune professioni?

L'automazione, per sua natura, sostituisce alcune forme di lavoro umano. Ma questo non è un fenomeno nuovo: accompagna tutta la storia della tecnologia. All'inizio della rivoluzione industriale i luddisti distruggevano i telai meccanici perché vedevano nelle macchine una minaccia: permettevano di produrre di più, più velocemente e con meno persone. In un certo senso, nel mondo della progettazione elettronica abbiamo vissuto una trasformazione analoga. Con lo sviluppo dell'automazione della progettazione dei circuiti integrati e la nascita di aziende come Cadence e Synopsys, abbiamo sostituito molte attività manuali con strumenti software capaci di affrontare una complessità impossibile per l'uomo. La differenza è che quegli strumenti erano basati su algoritmi deterministici, fondati su matematica, fisica e modelli rigorosi, non su metodi probabilistici come molti sistemi di Intelligenza Artificiale attuali. Quando ho iniziato la mia carriera, progettavamo circuiti con poche migliaia di transistor. Oggi realizziamo chip che contengono centinaia di miliardi di transistor.

Non è semplicemente una differenza quantitativa: è un cambio di paradigma. Non si possono progettare sistemi di questa scala con gli stessi metodi del passato. È necessario introdurre livelli sempre più alti di astrazione e automazione per progettare meglio, più rapidamente e con maggiore affidabilità. Naturalmente questa evoluzione ha trasformato il lavoro. Figure come i layout artist, che disegnavano manualmente le geometrie dei circuiti integrati, o molti logic designer, che ottimizzavano manualmente le reti logiche, sono progressivamente scomparse nella loro forma originaria. Ma le competenze di quelle persone non sono sparite: si sono evolute. Molti professionisti si sono spostati verso attività di livello superiore, più creative, dove erano richiesti capacità di progettazione, comprensione del sistema e giudizio ingegneristico. Con l'Intelligenza Artificiale la questione è simile, ma cambia la velocità della trasformazione e cambia la platea coinvolta. Oggi l'automazione non riguarda soltanto il lavoro manuale o tecnico: investe anche molte professioni intellettuali, i cosiddetti "colletti bianchi". Attività ripetitive di analisi, verifica, classificazione o controllo formale possono essere svolte da sistemi di AI. Per controllare se un documento contiene una certa informazione, ad esempio, non è sempre necessario l'intervento diretto di una persona. Ma dobbiamo ricordare una distinzione fondamentale: questi sistemi non producono una verità matematica. Un algoritmo deterministico fornisce un risultato derivato da regole precise e verificabili; un modello linguistico genera invece una risposta basata su correlazioni e probabilità. Può essere estremamente utile e potente, ma richiede ancora capacità critica, verifica e responsabilità umana.

E poi arriva la Physical AI...

Il passo successivo sarà la Physical AI, che rappresenta in qualche modo l'evoluzione di un concetto che alcuni di noi hanno introdotto diversi anni fa: i Cyber-Physical Systems. Si tratta di sistemi in cui il mondo fisico e quello computazionale sono profondamente integrati: automobili, treni, aerei, robot e infrastrutture che non sono più semplicemente controllati da componenti elettroniche, ma incorporano capacità decisionali e forme crescenti di intelligenza. La differenza fondamentale oggi è che la componente "cyber", cioè la parte che osserva, interpreta e governa il comportamento del sistema fisico, viene sempre più spesso realizzata attraverso l'Intelligenza Artificiale. È ciò che vediamo nelle automobili autonome, nei droni intelligenti, nella robotica avanzata

e in tutti quei sistemi capaci di percepire l'ambiente, prendere decisioni e agire direttamente nel mondo reale. Questo passaggio avrà inevitabilmente conseguenze profonde anche sul lavoro e sulla società. Ma il problema centrale non è fermare l'automazione. La storia dell'umanità è sempre stata una storia di strumenti creati per ampliare le nostre capacità: fare meglio, con maggiore efficienza, con meno fatica e a costi inferiori. La vera sfida è la velocità della trasformazione. La tecnologia, la scienza e l'economia sono sistemi adattativi: nel tempo trovano nuovi equilibri, generano nuove opportunità e ridefiniscono il ruolo delle persone. La domanda cruciale è se la società, le istituzioni e soprattutto il sistema educativo saranno capaci di evolvere con la stessa rapidità. Non dobbiamo soltanto costruire macchine più intelligenti: dobbiamo progettare un ecosistema in cui Intelligenza Artificiale, sistemi fisici e capacità umane possano coesistere e potenziarsi reciprocamente.

In questo scenario, dove resta il valore dell'uomo?

L'Intelligenza Artificiale è uno strumento straordinario, ma non possiede il monopolio della verità: può proporre risposte potenti, ma non necessariamente corrette. Per questo il ruolo dell'essere umano diventa ancora più importante. Avremo sempre bisogno di persone capaci di giudicare, interpretare e validare ciò che la macchina produce. Il nostro valore non sarà misurato dalla capacità di competere con un algoritmo nella quantità di informazioni elaborate o nella velocità di calcolo. Le macchine vinceranno inevitabilmente su quel terreno. Il contributo umano risiede invece nella capacità di formulare il problema giusto, costruire astrazioni significative, comprendere il contesto, collegare discipline diverse e porre domande nuove. Il pensiero critico diventa quindi l'elemento essenziale dell'innovazione. Per affrontare sistemi sempre più complessi non basta una preparazione esclusivamente tecnica: serve una cultura capace di integrare matematica, scienza, tecnologia e discipline umanistiche in una visione complessiva. Nel mio percorso, alcune intuizioni fondamentali non sono nate soltanto dall'ingegneria, ma anche dal confronto con la filosofia: Platone, Sant'Agostino, Kant. La progettazione è, in fondo, un processo filosofico oltre che tecnico: l'ingegnere crea prima un mondo astratto, un modello ideale della realtà; poi deve trasformarlo in qualcosa che possa esistere, confrontandosi con i vincoli imposti dalla fisica, dalla tecnologia e dalla società. L'astrazione è il ponte tra l'idea e il mondo re-

ale. Senza una riflessione profonda su concetti come il tempo, la causalità, la rappresentazione e la conoscenza, molte innovazioni tecnologiche non sarebbero possibili. La filosofia non è lontana dall'ingegneria: è uno degli strumenti che ci aiuta a progettare meglio il futuro.

Che cosa suggerisce allora alle istituzioni formative?

Sono contrario all'idea che *"bisogna insegnare a usare l'Intelligenza Artificiale nelle scuole"*. Sì, ma forse no. Bisogna insegnare i fondamenti delle cose, non solo la cosa in sé. La scuola deve insegnare il perché e il come funziona, non semplicemente come si usa. Se qualcuno ti insegna a scrivere il prompt e tu prendi la risposta come oro colato, senza sapere che esiste una probabilità quantificabile che sia sbagliata, non ti ha formato. Ti ha addestrato a usare uno strumento. Preferirei molta più formazione sul pensiero critico che sulle tecniche. Anche per questo credo ancora negli esami orali. Lo scritto va bene, ma nell'orale vedo come ragioni, come metti insieme le cose, qual è il tuo pensiero. Nelle migliori università americane, soprattutto nei master e nei PhD, c'è una capacità di inquadrare il problema, rigirarlo e poi risolverlo che richiede proprio questo: fondamenti e pensiero critico.

Lei insiste molto sulla necessità di insegnare i fondamenti, non solo le tecniche. Che cosa significa, concretamente, costruire una formazione fondata su basi solide?

Quando si insegna solo la tecnica si costruiscono palafitte: *"si fa così e funziona"*. È il peggio che si possa immaginare. Io invece, con la mia educazione italiana e il liceo classico, ho sempre pensato al Tempio di Segesta: è lì da quasi tremila anni, bellissimo, ancora in piedi. Perché? Perché ha fondamenta. Le fondamenta non sono solo matematica e fisica. Sono anche filosofia, cultura classica, senso del bello. In Italia questo senso del bello c'è: c'è bellezza nello scrivere un lavoro, un teorema, una dimostrazione. C'è un modo elegante e c'è un modo brute force. L'Intelligenza Artificiale di oggi è brute force: miliardi, trilioni di parametri. Le equazioni di James Clerk Maxwell, invece, sono eleganti: una teoria unificante, semplice, meravigliosa. E Richard Feynman diceva che se uno non sa spiegarti chiaramente una cosa, vuol dire che non l'ha capita. Ecco, dobbiamo tornare anche a questo: spiegare, capire, cercare l'eleganza. Non solo far funzionare le cose. F

* L'intervista è stata pubblicata sul numero di luglio della rivista **formaFuturi** di Asfor.

Chi è Alberto Sangiovanni Vincentelli

Alberto Sangiovanni Vincentelli è uno dei massimi esperti mondiali di progettazione elettronica e innovazione tecnologica. Professore della cattedra Edgar and Harold Buttner di Ingegneria Elettrica e Informatica presso l'**Università della California, Berkeley**, è tra i protagonisti della trasformazione che ha portato la progettazione dei circuiti integrati dall'artigianato all'automazione industriale. Co-fondatore di **Cadence Design Systems** e **Synopsys**, aziende leader globali nell'Electronic Design Automation, ha contribuito allo sviluppo degli strumenti che hanno reso possibile la progettazione dei chip più avanzati al mondo. Membro del laboratorio Berkeley Artificial Intelligence Research, è autore o coautore di oltre mille pubblicazioni scientifiche, 17 libri e tre brevetti. Fellow dell'IEEE e dell'ACM, è membro della National Academy of Engineering e dell'American Academy of Arts and Sciences. Scienziato, imprenditore e docente, ha dedicato la propria carriera alla costruzione di ponti tra ricerca, industria e formazione, promuovendo una visione dell'innovazione fondata su rigore scientifico, pensiero critico e integrazione tra cultura tecnologica e umanistica. Nel 2026 ha ricevuto l'**Asfor Award for Excellence**.



Oltre il benefit: il welfare come infrastruttura del lavoro

*Demografia, trasformazione del lavoro, conciliazione e nuovi bisogni: il **welfare aziendale** è chiamato a fare un salto di qualità. Dalla logica del benefit a quella del benessere lungo tutto il ciclo della vita. E la **bilateralità** può diventare uno dei luoghi nei quali questa trasformazione prende forma.*

Matteo Pariscenti, direttore di Ebiten:

«Il welfare del futuro dovrà accompagnare la persona, non soltanto il lavoratore».

di Laura Reggiani

Per molto tempo abbiamo associato il welfare aziendale a un elenco di servizi e agevolazioni: buoni acquisto, convenzioni, assistenza sanitaria, previdenza complementare, flessibilità, servizi per la famiglia. Tutto questo continua ad avere un valore importante. Ma oggi non è più sufficiente.

Il welfare aziendale sta entrando in una nuova fase. Dopo anni nei quali la priorità è stata diffondere la cultura del welfare nelle imprese, la sfida diventa capire quale welfare serva davvero alle persone e alle organizzazioni in una società profondamente cambiata. I numeri raccontano una crescita ormai strutturale. Secondo il **Welfare Index Pmi 2026**, il 76,5% delle piccole e medie imprese ha raggiunto almeno un livello medio di welfare aziendale, mentre la quota di Pmi con livelli alto o molto alto è passata dal 10,3% del 2016 al 33,9% del 2026. Non siamo più, dunque, nella fase della sperimentazione, ma nella fase in cui occorre chiedersi che cosa vogliamo costruire attraverso il welfare.

Dal benefit al bisogno

Il primo cambiamento riguarda il modo di concepire il welfare. Un benefit è qualcosa che viene offerto. Il welfare, invece, dovrebbe essere qualcosa che risponde a un bisogno. La differenza non è soltanto terminologica. Un lavoratore giovane può avere bisogno soprattutto

di formazione, mobilità, sostegno alla casa e servizi che facilitino l'ingresso nella vita adulta. Un lavoratore con figli può avere necessità di flessibilità, servizi educativi e strumenti di conciliazione. Un lavoratore più avanti negli anni può avere esigenze legate alla salute, alla cura dei genitori anziani, alla previdenza e alla permanenza attiva nel mercato del lavoro. Per questo il welfare del futuro dovrà essere sempre più personalizzato, flessibile e collegato alle diverse fasi della vita. Non un catalogo uguale per tutti, quindi, ma un sistema capace di accompagnare la persona.

La questione demografica entra nell'impresa

C'è poi un'altra ragione per cui il welfare è destinato ad assumere un'importanza crescente: la demografia. L'invecchiamento della popolazione, la riduzione della componente giovane e la crescente domanda di cura stanno modificando non soltanto il sistema sociale, ma anche il mercato del lavoro. L'impresa non può più considerare il lavoratore come una persona separata dal suo contesto familiare e sociale. Quando una persona deve occuparsi di un figlio piccolo, di un genitore anziano o di un familiare fragile, quella condizione inevitabilmente entra nella sua esperienza lavorativa. Il welfare, quindi, diventa anche uno strumento per

rendere sostenibile il lavoro lungo tutto l'arco della vita. Ed è proprio qui che il concetto di welfare aziendale può evolvere in quello di welfare di comunità.

Dall'impresa alla comunità

Il welfare di comunità non significa trasferire alle imprese responsabilità che appartengono allo Stato. Al contrario. Significa costruire un sistema nel quale soggetti diversi possano contribuire, ciascuno per la propria parte, a rispondere ai bisogni delle persone. Istituzioni, imprese, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali, enti bilaterali, territori e servizi possono costruire una rete più efficace di quella che ciascun soggetto sarebbe in grado di realizzare autonomamente. In questa prospettiva, il welfare aziendale diventa uno strumento di sussidiarietà e non una sostituzione del welfare pubblico. È una direzione già presente nel dibattito sul welfare italiano, dove quello aziendale viene considerato anche come complemento alle prestazioni del Welfare State. La domanda non è dunque se il welfare aziendale debba sostituire il welfare pubblico. La domanda è come integrare competenze, risorse e servizi diversi per aumentare il benessere delle persone. Questo ragionamento è particolarmente importante per il tessuto produttivo italiano. Una grande impresa può disporre di strutture HR, welfare manager, piattaforme digitali e risorse sufficienti per progettare servizi articolati. Una piccola impresa spesso non può farlo. Ma il fatto che una persona lavori in una Pmi non significa che abbia meno bisogni. Qui emerge uno dei possibili grandi valori della bilateralità: aggregare domanda, risorse e competenze per rendere accessibili anche alle piccole imprese servizi che individualmente sarebbe difficile costruire. La bilateralità può diventare, quindi, un'infrastruttura organizzativa del welfare. Non soltanto un soggetto che eroga prestazioni, ma un luogo nel quale le parti sociali possono leggere i bisogni, individuare priorità e costruire risposte condivise.

La bilateralità come laboratorio

Gli enti bilaterali sono, per loro natura, luoghi di confronto tra rappresentanza datoriale e rappresentanza dei lavoratori. Questa caratteristica può assumere un valore ancora maggiore in una fase nella quale il welfare non può essere progettato unilateralmente. L'obiettivo non dovrebbe essere semplicemente aumentare il numero delle prestazioni disponibili, ma aumentarne la capacità di risposta. Per farlo servono ascolto, analisi dei fabbisogni, sperimentazione e valutazione dei

risultati. È una prospettiva che ben si inserisce nella funzione che **Ebiten**, Ente Bilaterale e Organismo Paritetico, svolge: l'ente è nato come sede di gestione condivisa di welfare e servizi per imprese e lavoratori e opera attraverso una partecipazione paritetica delle parti sociali. Come ha sottolineato **Matteo Pariscenti**, direttore di Ebiten, *"Il passaggio culturale è importante: dalla bilateralità che eroga alla bilateralità che progetta; dal welfare a catalogo al welfare costruito sui bisogni"*.

Partiamo da una domanda semplice: perché oggi parlare ancora di welfare aziendale?

Perché il welfare aziendale non è affatto un tema superato. Al contrario, siamo davanti a una fase nuova. Il welfare si è consolidato e oggi la questione non è più convincere le imprese della sua utilità, ma capire come renderlo sempre più efficace. Dobbiamo passare da una logica quantitativa a una logica qualitativa: non chiederci soltanto quanti benefit offriamo, ma quanto quei servizi riescano realmente a incidere sulla qualità della vita delle persone e sulla sostenibilità del lavoro.

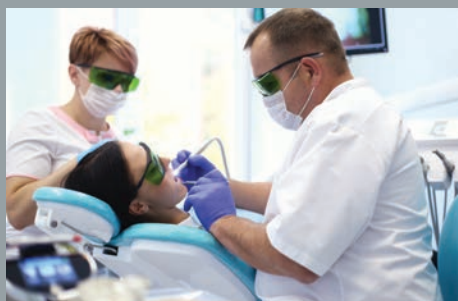


Matteo Pariscenti, direttore di Ebiten

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

Quindi il welfare non dovrebbe più essere considerato solo un insieme di benefit?

Esatto. I benefit sono uno degli strumenti attraverso i quali realizziamo il welfare, ma non possono rappresentarne la definizione. Il welfare dovrebbe partire dai bisogni delle persone. Oggi abbiamo lavoratori con esigenze molto diverse tra loro. Abbiamo generazioni differenti che convivono nelle stesse organizzazioni, persone che devono conciliare lavoro e famiglia, lavoratori che assistono genitori anziani, giovani che hanno difficoltà di accesso alla casa e persone che hanno bisogno di aggiornare continuamente le proprie competenze. Se proponiamo a tutti la stessa soluzione rischiamo di costruire un welfare formalmente ricco, ma sostanzialmente poco efficace.

In questo scenario quanto pesa la questione demografica?

Pesa moltissimo. La demografia non è un tema astratto per le imprese. È già dentro le organizzazioni. Significa avere meno giovani che entrano nel mercato del lavoro, una forza lavoro mediamente più anziana e una crescente esigenza di conciliare attività professionale e responsabilità di cura. Per questo credo che dovremo iniziare a parlare maggiormente di welfare lungo il ciclo della vita. Il lavoratore non è sempre nella stessa condizione. Cambiano le sue esigenze e deve cambiare anche la risposta del sistema.

Che ruolo può avere la bilateralità?

Un ruolo strategico. La bilateralità ha una caratteristica che oggi considero particolarmente importante: mette intorno allo stesso tavolo rappresentanza datoriale e rappresentanza dei lavoratori. Questo significa poter costruire risposte condivise. Inoltre, attraverso la bilateralità possiamo creare economie di scala e rendere accessibili anche alle Pmi servizi che singolarmente avrebbero difficoltà a progettare e sostenere. È un punto decisivo per il nostro sistema produttivo.

Dunque, la bilateralità può diventare una sorta di infrastruttura del welfare?

Sì, ed è una direzione nella quale credo molto. Non dobbiamo pensare alla bilateralità soltanto come a un soggetto che gestisce risorse o presta servizi. Dobbiamo pensare alla bilateralità come a un laboratorio permanente nel quale leggere i cambiamenti del lavoro e costruire risposte. Questo significa ascoltare imprese e lavoratori, analizzare i fabbisogni, sperimentare nuovi servizi e verificare se quelle risposte producono realmente valore.

Qual è allora la sfida di Ebiten nei prossimi anni?

Continuare a rafforzare la capacità dell'ente di essere vicino alle imprese e ai lavoratori, soprattutto alle realtà più piccole. Credo che il nostro compito debba essere quello di trasformare la bilateralità in una risposta concreta ai cambiamenti del mercato del lavoro. Welfare, formazione, sostegno al reddito, sicurezza, conciliazione e occupabilità non sono compartimenti separati. Sono dimensioni diverse di una stessa questione: come rendere il lavoro più sostenibile, qualificato e inclusivo.

C'è quindi un messaggio che vorrebbe lasciare alle imprese? E alle parti sociali?

Alle imprese direi di non considerare il welfare come un costo aggiuntivo o come una semplice voce della politica retributiva. Il welfare è un investimento sulle persone. E investire sulle persone significa oggi investire anche sulla capacità dell'impresa di attrarre lavoratori, trattenerli, accompagnarli nelle transizioni e costruire un rapporto di fiducia. Alle parti sociali direi che la bilateralità può offrire delle enormi opportunità. Possiamo limitarci a gestire ciò che già esiste oppure possiamo provare ad anticipare ciò che servirà domani. Io credo che dobbiamo scegliere la seconda strada. Il welfare del futuro non sarà necessariamente quello che offre più servizi. Sarà quello che riesce a intercettare meglio i bisogni delle persone e a trasformarli in risposte concrete.

Per concludere, può sintetizzare questa nuova idea di welfare?

Il passaggio dal welfare aziendale al welfare di comunità non implica un abbandono degli strumenti tradizionali, significa inserirli in una visione più ampia. Il vero salto di qualità sarà costruire sistemi capaci di mettere in relazione persona, impresa, famiglia e territorio. E in questo percorso la bilateralità può rappresentare un ponte. Un ponte tra interessi diversi, tra generazioni, tra imprese grandi e piccole, tra welfare pubblico e welfare privato, tra bisogni individuali e risposte collettive. Perché la sfida dei prossimi anni non sarà semplicemente aumentare il valore dei benefit elargiti. Sarà rendere il lavoro compatibile con una società che cambia. Dal welfare aziendale al welfare di comunità, dunque, non è soltanto un'evoluzione terminologica. È un cambio di paradigma. E la bilateralità può essere uno dei luoghi nei quali questo paradigma prende concretamente forma. **F**



Salari minimi, l'Italia (come sempre) resta indietro

*Il rapporto **Eurofound 2026** evidenzia la **crescita dei salari minimi** in gran parte dell'**Europa**, mentre l'**Italia**, priva di una **soglia legale nazionale**, registra i livelli retributivi più bassi tra i Paesi affidati alla **sola contrattazione collettiva**.*

di Cesare Damiano

Eurofound, l'Agenzia dell'Unione Europea che fornisce conoscenze per assistere nello sviluppo di migliori politiche sociali, occupazionali e del lavoro,

ha pubblicato il primo settembre il Rapporto "Minimum wages in 2026: annual review" ("Salari minimi nel 2026: rapporto annuale").

Il rapporto fotografa una situazione europea nella quale i salari minimi sono aumentati quasi ovunque tra gennaio 2025 e gennaio 2026, anche in base alle indicazioni contenute nella Direttiva dell'Unione Europea 2022/2041 sull'argomento. L'Italia, insieme ad Austria, Danimarca, Finlandia e Svezia (oltre alla Norvegia che non fa parte dell'Unione Europea), è uno dei cinque Stati europei privi di salario minimo legale, dove le soglie retributive nascono solo attraverso la contrattazione collettiva. Nei 22 Paesi UE con salario minimo legale, i tassi nominali sono cresciuti quasi ovunque: la Romania è stata l'unica eccezione registrata a gennaio (pur avendo poi applicato un aumento del 7% da luglio). Gli incrementi maggiori si sono registrati nell'Europa centro-orientale: Slovenia (+16%), Bulgaria, Slovacchia, Lituania e Ungheria (11-12%), Cipro e Germania (oltre l'8%); una convergenza verso l'alto che il rapporto lega direttamente all'influenza della Direttiva europea.

Occupazioni a bassa retribuzione

La situazione dei Paesi come l'Italia, privi di soglia legale, viene invece analizzata tramite 10 occupazioni a bassa retribuzione (colf, addetti alle pulizie, commessi, camerieri, cuochi, assistenti domiciliari, educatori, braccianti, ecc.) coperte da contratti collettivi. Il quadro italiano che emerge è quello di una media dei minimi contrattuali (per le 10 mansioni considerate) che si ferma a 1.430 euro lordi mensili (poco più di 8 euro lordi orari), il valore più basso tra i sei Paesi a contrattazione collettiva analizzati con i medesimi criteri delle attività a più bassa retribuzione. Occorre considerare che il salario minimo legale in Europa tocca il vertice di 3.402 euro lordi mensili della Danimarca, di 3.129 dell'Austria e di 2.451 della Svezia. Secondo il rapporto, per commessi, camerieri e cuochi le paghe base non aumentano dal 2024, mentre i braccianti agricoli non vedono un adeguamento dal 2022: un segnale di rigidità che contrasta con Paesi come Svezia o Norvegia, dove tutti i salari osservati sono cresciuti più dell'inflazione.

Il dibattito italiano

Il rapporto dedica ampio spazio al dibattito italiano sull'introduzione di un salario minimo legale, definito *"particolarmente acceso"* e alimentato dalle interpretazioni della Direttiva europea. Intanto si sono registrati diversi sviluppi. In primo luogo, l'assenza di una norma nazionale ha indotto diverse istituzioni locali a introdurre una soglia minima di 9 euro lordi l'ora per i lavori negli appalti pubblici. Dopo Firenze e Napoli (2024), abbiamo avuto i casi del Lazio (2024), della Puglia (2024), della Toscana (2025) e della Sardegna (2026). La Campania è in fase di proposta. Il Governo ha impugnato le leggi di Puglia e Toscana davanti alla Corte Costituzionale, ma a dicembre 2025 la Consulta ha respinto il ricorso contro la Puglia, ritenendo che la norma non introduca un salario minimo generale, ma che riguardi solo gli appalti regionali. Il Decreto-Legge n. 62/2026, del 30 aprile 2026, ha introdotto quel *"salario giusto"*, basato sul trattamento economico complessivo (TEC) dei contratti firmati dalle organizzazioni *"comparativamente più rappresentative"*, abbandonando il criterio del contratto *"più applicato"*. Il Decreto lega alcuni sgravi fiscali al rispetto di questo standard e rafforza i controlli ispettivi. Rispetto agli altri Paesi anch'essi senza soglia legale, l'Italia si distingue anche per un altro indicatore: la variazione salariale tra le occupazioni più povere è quella più ampia. Il salario della mansione *"mediana"*, tra le 10 osservate, delle quali abbiamo parlato in precedenza, supera del 22% la media delle tre retribuzioni più basse, contro il 15% della Norvegia, il 9% della Svezia e l'8% dell'Austria. Segno, questo, di maggiore disomogeneità nella parte bassa della scala retributiva italiana.

Una funzione strategica

In conclusione, **Eurofound** sottolinea come, a livello europeo, nell'ultimo periodo, i salari minimi legali stiano crescendo più dei salari medi. Ancora, come la Direttiva europea sia, ormai, più dell'inflazione, il principale motore degli aumenti registrati nel 2026. Per l'Italia il messaggio che viene da questa istituzione europea è duplice: la contrattazione collettiva mostra,

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**

« MENTRE LA **DIRETTIVA EUROPEA** SPINGE VERSO UN **AUMENTO GENERALIZZATO DEI SALARI MINIMI**, IL **NOSTRO PAESE** CONTINUA AD AFFIDARSI **ESCLUSIVAMENTE** ALLA **CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**, CON **RETRIBUZIONI BASSE** E **TUTELE** ANCORA **INSUFFICIENTI** CONTRO IL **LAVORO POVERO** »

dal punto di vista degli estensori del rapporto, segnali di stanchezza in alcuni comparti, mentre il tema del salario minimo legale resta politicamente instabile, sospeso tra iniziative regionali, e un Decreto che non offre una soluzione legale nazionale come nella maggioranza degli altri Paesi europei. Di tale argomento ci siamo occupati, con **Mimmo Carrieri** e **Agostino Megale**, nel recente volume *“L'Italia che non arriva a fine mese. Lavoro e salari: una questione di sinistra”*, edito da Feltrinelli, che vogliamo citare in conclusione: *“Di fronte a un quadro economico sempre più preoccupante, caratterizzato da una perdita significativa di potere d'acquisto dei salari e da una crescente polarizzazione del mercato del lavoro [...] le proposte [...] prevedevano, già nel 2018, la fissazione di una soglia minima retributiva di 9 euro lordi all'ora, al di sotto della quale nessun lavoratore dovrebbe essere pagato, indipendentemente dal contratto collettivo applicato. Bisogna, però, sottolineare che, nel frattempo, dal 2018 ai giorni nostri, abbiamo registrato un tasso di inflazione che si è aggirato complessivamente intorno al 20%. Non è un caso che in Germania il salario minimo salirà dai 12 euro attuali a 14,05 euro nel 2027*

*sulla base dell'accordo realizzato dal nuovo Governo Merz. La Spd aveva chiesto di alzare a 15 euro da subito il salario minimo legale equiparandolo a quello di molti stati americani. Il Governo, di cui i socialdemocratici fanno parte, dopo aver sentito datori di lavoro e sindacati ha stabilito la nuova soglia. Oggi in Italia, l'assenza di un salario minimo vede paghe orarie indecenti soprattutto nel lavoro nero e sommerso e nei contratti che praticano il dumping che, con una retribuzione minima stabilita per legge, si troverebbero a dover fare i conti uno strumento in più contro lo sfruttamento senza regole. L'introduzione di un salario minimo avrebbe una funzione strategica su più livelli. In primo luogo, offrirebbe una tutela fondamentale alle lavoratrici e ai lavoratori oggi esclusi dalla contrattazione collettiva. In secondo luogo, contribuirebbe a contrastare il lavoro sommerso, riducendo gli spazi per la concorrenza sleale basata sull'illegalità e sullo sfruttamento. Terzo, ma non meno importante, rafforzerebbe la domanda interna, aumentando il potere d'acquisto delle fasce più fragili della popolazione, generando un effetto moltiplicatore positivo sull'economia nazionale”. Il tema è sicuramente da riprendere. **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.





Dal programma alle riforme

*Dopo aver coinvolto quasi **4,7 milioni di persone** e trasformato il volto delle **politiche attive del lavoro**, il **Programma Gol** entra nella sua fase decisiva: diventare un sistema stabile e permanente.*

La sfida non è prorogare una misura del Pnrr, ma consolidare risultati, strumenti e governance in una rete capace di garantire servizi efficaci, personalizzati e misurabili.

*Tra **integrazione pubblico-privato**, **digitalizzazione** e focus su **competenze** e **inclusione**, prende forma il cantiere della riforma del lavoro per il dopo-Pnrr.*

di Romano Benini

Le riforme si giudicano nel momento in cui si esaurisce la cornice straordinaria che le ha generate.

Per il **Programma Gol** (*Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori*), principale riforma del lavoro prevista dal Pnrr, quel momento è arrivato: la fase di avvio e di piena operatività è stata superata, ma non è ancora definita la traduzione ordinaria – normativa, finanziaria e organizzativa – della sua eredità. Il passaggio da realizzare non è la proroga di un programma, bensì il compimento di una riforma: il transito dal programma-progetto, costruito su target, finestre temporali e risorse straordinarie, a un sistema strutturato e permanente delle politiche attive del lavoro. È su questo passaggio che si concentra oggi la riflessione degli attori istituzionali e operativi della rete: i lavori sono in corso, e conviene guardarli partendo da ciò che i dati consegnano.

Un programma che ha dimensione di sistema

I numeri restituiscono l'immagine di un programma che ha cambiato la fisionomia delle politiche attive italiane. Al 31 dicembre 2025 le prese in carico complessive superavano i 5 milioni, corrispondenti a oltre 4,4 milioni di persone; a marzo 2026 gli individui coinvolti hanno raggiunto quota 4,7 milioni. Oltre il 70% dei presi in carico ha avviato o concluso

almeno una politica attiva, più di 1,2 milioni di persone sono state avviate a formazione con un tasso di completamento dell'81,3%, e il 50,6% dei presi in carico osservabili risulta occupato entro 12 mesi, per un terzo con occupazione stabile. Dietro le grandezze assolute stanno però due acquisizioni meno visibili e più importanti. La prima è la capacità di apprendimento amministrativo: l'attesa per l'avvio della prima politica attiva è passata da una media di 131 giorni per i presi in carico del 2022 a 15 giorni nel 2025, e i tempi mediani di avvio della formazione da 300-400 giorni a circa 50. La seconda è il superamento della criticità storica del sistema italiano, la debole connessione tra utenza registrata e attivazione effettiva: per la prima volta, e su scala nazionale, la presa in carico si è tradotta sistematicamente in interventi concreti. Gli esiti vanno letti con la cautela metodologica indicata dall'**Inapp** – sono indicatori di monitoraggio, non di impatto – e con metriche differenziate per percorso: il reinserimento lavorativo supera il 62% di occupazione a un anno, mentre riqualificazione e lavoro e inclusione si fermano poco sopra il 26%. Non è il fallimento dei secondi, ma la conferma che non si possono chiedere gli stessi esiti, negli stessi tempi, a persone con distanze molto diverse dal mercato del lavoro. La differente performance dei quattro percorsi di Gol rispetto ai risultati occupazionali costituisce una delle linee dell'intervento di riforma da definire.

INDICATORE	VALORE
Prese in carico complessive	5,04 milioni al 31/12/2025 (5,46 milioni a marzo 2026)
Individui raggiunti	4,43 milioni (4,74 milioni a marzo 2026)
Beneficiari con almeno una politica attivata	3,13 milioni, pari al 70,7% (72,9% a marzo 2026)
Persone avviate a formazione	1,21 milioni (24% dei presi in carico); tasso di completamento 81,3%
Occupati entro 12 mesi dalla presa in carico	50,6% (circa 1,44 milioni); occupazione stabile 33,8%
Attesa per l'avvio della prima politica attiva	da 131 giorni (presi in carico 2022) a 15 giorni (2025)
Attesa mediana per l'avvio della formazione	da 300-400 giorni (2022) a circa 50 giorni (2025)
Rete di erogazione	543 Centri per l'Impiego e 3.515 Agenzie per il Lavoro

I risultati del programma Gol

(fonte elaborazioni su dati Inapp-Mlps, Sistema Informativo Unitario)

Il cambio di fase: cosa va cambiato

Gol è stato disegnato dentro una cornice fatta di target quantitativi, milestone temporali e risorse straordinarie: strumenti idonei a mobilitare il sistema, ma non a governarlo in via ordinaria.

Ciò che va cambiato riguarda anzitutto la logica di funzionamento: dal raggiungimento di target di presa in carico alla garanzia di prestazioni ordinarie ed esigibili; dal finanziamento delle attività al finanziamento dei risultati; dalla rendicontazione di processo alla misurazione degli esiti; dall'adempimento alla progettazione personalizzata. Senza una cornice ordinaria finanziata e misurabile, le acquisizioni organizzative, metodologiche e informative di questi anni rischiano di disperdersi, come è già accaduto ad altre stagioni riformatrici del lavoro italiano.

Cosa confermare

La riflessione in corso converge su alcuni punti fermi.

Per prima cosa va considerata la personalizzazione dei percorsi, resa possibile dall'assessment quanti-qualitativo e dalla Skill Gap Analysis – quasi 348.000 somministrazioni, fondate sull'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni. Si tratta della principale innovazione di metodo e va assunta come standard ordinario del sistema, non come adempimento legato ai target. In secondo luogo, va valutata l'integrazione strutturale tra politiche attive e formazione, divenuta in Gol componente stabile dei percorsi, che va programmata dentro il percorso individuale e connessa ai fabbisogni produttivi territoriali. In terzo luogo, è rilevante il ruolo della governance multilivello, che ha dimostrato capacità di adattamento, con un confronto continuativo tra Amministrazione centrale, Regioni e Province autonome che ha consentito correttivi in corso d'opera: la dimensione nazionale e quella regionale non sono

alternative, ma necessariamente complementari.

Cosa rafforzare

Accanto alle conferme, le criticità da affrontare.

La più evidente è l'eterogeneità territoriale: differenti modelli di accreditamento, diversa capacità amministrativa, densità disomogenea della rete privata, divari occupazionali e di risultati nell'inserimento delle fasce più deboli che nel Mezzogiorno restano marcati. Poi la ancora limitata interoperabilità informativa, che pesa sulla conoscibilità del sistema e quindi su monitoraggio e valutazione; la difficoltà a standardizzare la qualità dei servizi; il coinvolgimento ancora discontinuo delle imprese, che devono diventare clienti primari del sistema al pari delle persone. In un Paese in pieno inverno demografico, infine, l'obiettivo strategico non può più essere la sola gestione della disoccupazione: è aumentare gli occupati riducendo l'inattività, raggiungendo con un outreach sistematico i bacini – stimabili in almeno tre milioni di persone – che non si auto-segnalano agli sportelli, e intervenendo su sottoccupazione, part-time involontario, sulle condizioni dell'inattività e sull'emersione del lavoro irregolare.

Il modello pubblico-privato

La risposta organizzativa è l'attuazione del modello definito dal Ministero del Lavoro, attraverso **Sviluppo Lavoro Italia**, con l'Ocse, sintetizzabile in una formula: direzione pubblica unica, pluralità erogativa accreditata, prestazioni misurabili. Il modello proposto e condiviso stabilisce che il sistema pubblico mantiene programmazione, universalità, titolarità della profilazione, presidio dei livelli essenziali e valutazione; i soggetti privati – le oltre 3.500 Agenzie per il Lavoro attive, gli Enti formativi accreditati – contribuiscono con capacità operativa,

specializzazione e prossimità alle imprese. Il rapporto pubblico-privato non è una delega della funzione pubblica, ma un suo potenziamento. Il salto di qualità consiste nel passare da un pubblico-privato orientato alla gestione dei volumi a un pubblico-privato orientato alla responsabilità sugli esiti. Lo strumento è un modello di remunerazione misto e corretto per il rischio: quota base che garantisce universalità e protegge i target difficili; milestone intermedie che misurano progressi reali; componente a esito occupazionale; premialità di qualità legate alla soddisfazione di utenti e imprese; correzione per il rischio a prevenire la selezione dei soli profili facili. A ciò si affiancano un accreditamento più selettivo e un rating trasparente dei provider, che serva a migliorare e non soltanto a classificare.

La rete che fa sistema

Il sistema si compie sul territorio, dove il Centro per l'Impiego è chiamato a evolvere da erogatore unico a punto di organizzazione territoriale della rete tra imprese, centri di formazione, Agenzie per il Lavoro e servizi di inclusione sociale, in una logica che può assumere il modello di "hub e spoke". La capacità di fare sistema si misura anzitutto sul governo delle competenze in tutte le fasi dell'apprendimento: dall'orientamento formativo al rapporto scuola-lavoro, dalle micro-qualifiche modulari all'apprendistato – da estendere agli adulti in transizione – fino alla formazione continua dei Fondi interprofessionali, oggi in larga parte poco visibile al sistema pubblico. In questa direzione diventa importante agganciare stabilmente al circuito delle politiche attive la filiera tecnico-professionale e le Its Academy. Sul versante sociale, l'integrazione con **Assegno di Inclusione e Supporto Formazione e Lavoro** chiama in causa gli Ambiti Territoriali Sociali, il Terzo settore e la cooperazione sociale come erogatori accreditati e datori di lavoro inclusivo. I dati mostrano che i beneficiari di queste

misure sono indirizzati in larghissima maggioranza ai percorsi di riqualificazione e inclusione: la continuità della presa in carico tra servizi del lavoro e servizi sociali – e la coerenza tra Lep (*Livelli Essenziali delle Prestazioni*) del lavoro e Leps del sociale – è la condizione perché i percorsi più complessi non si interrompano. I risultati del percorso 4 lavoro ed inclusione sono stati certamente inferiori alle aspettative e questa difficoltà è dipesa anche da un inadeguato coordinamento a livello territoriale tra i servizi per l'impiego regionali e i servizi sociali comunali o di ambito intercomunale, sul quale è necessario intervenire.

I livelli essenziali delle prestazioni

Snodo decisivo è l'aggiornamento dei Lep.

Nell'esperienza di Gol hanno operato come catalogo descrittivo di procedure; nel sistema a regime devono diventare diritti e servizi esigibili, definiti insieme alle condizioni che li rendono effettivi: tempi massimi, contenuti minimi verificabili, costi standard credibili, copertura finanziaria coerente, metriche di esito. Un piano distinto, ma complementare, rispetto agli indicatori di valutazione degli erogatori: i primi sono diritti della persona e dei datori di lavoro, i secondi strumenti di misura della rete.

LE 5 EREDITÀ DI GOL

- 1. Personalizzazione dei percorsi grazie ad assessment e analisi dei gap di competenze.**
- 2. Integrazione tra lavoro e formazione, diventata parte strutturale della presa in carico.**
- 3. Collaborazione pubblico-privato tra Centri per l'impiego, Agenzie per il Lavoro ed Enti formativi.**
- 4. Uso sistematico dei dati per monitorare servizi, tempi ed esiti.**
- 5. Infrastruttura digitale condivisa, dal Siisl al Fascicolo elettronico del lavoratore.**

AVVISO REVISORI 2026

Implementazione dell'attuale
elenco dei Revisori Legali per
la revisione delle spese
sostenute dai **Soggetti**
Attuatori dei piani formativi
finanziati da **FonARCom**.

Scadenza:



**Scopri i requisiti per
partecipare su
www.FonARCom.it**



Siisl, fascicolo, AI: l'infrastruttura

La condizione abilitante per passare da programma a sistema è la definitiva strutturazione digitale.

Il **Siisl** in questa prospettiva è destinato a operare come hub informativo che integra sistema del lavoro e sistema del welfare, interoperabile con i sistemi regionali, con le piattaforme del sociale e con gli archivi **Inps**. Dentro questa architettura, il Fascicolo elettronico del lavoratore costituisce lo strato individuale e portatile: consolida profilazione, assessment, storia formativa e lavorativa, servizi ricevuti ed esiti, e garantisce la continuità del percorso tra provider, misure e territori. L'Intelligenza Artificiale entra in questo disegno di evoluzione e riforma su due piani. Come strumento di servizio, per rendere assessment e *Skill Gap Analysis* dispositivi flessibili di orientamento – nelle esperienze migliori hanno già funzionato come tecnologia conversazionale informata a supporto degli operatori – e per sostenere un approccio digital first che accresca l'autonomia della persona. E come capacità di anticipazione: l'analisi delle offerte di lavoro online e le piattaforme di labour market intelligence consentono di leggere in tempo reale i fabbisogni delle imprese e di aggiornare l'offerta formativa sui profili emergenti, prima che il disalli-

neamento si manifesti come difficoltà di reperimento – oggi dichiarata per quasi metà delle ricerche di personale.

La finestra 2028-2034

Il calendario che questi passaggi devono seguire non è neutro.

La chiusura del ciclo Pnrr e la definizione del nuovo quadro finanziario comunitario post-2027 aprono una finestra irripetibile per costruire il sistema dentro l'impalcatura della Programmazione 2028-2034, con la mappatura coordinata di tutte le risorse – nazionali ed europee, del lavoro e del sociale – in un quadro pluriennale unico. La sequenza corretta prevede la pianificazione del nuovo assetto dalla fine del 2026, una sperimentazione di circa 18 mesi nel biennio 2027-2028 e la messa a regime dal 2028, con la contestuale possibile revisione del d.lgs. 150/2015 che consolidi in norma primaria personalizzazione, cooperazione pubblico-privato, fascicolo e valutazione. Nella transizione vanno assicurate continuità dei servizi e certezza delle regole per operatori e persone. Il programma Gol in questi ultimi anni ha dimostrato che il sistema può cambiare quando obiettivi, risorse, strumenti, dati e governance sono allineati. Il compito della riforma è trasformare quell'allineamento da eccezione programmatica a capacità ordinaria del Paese. I lavori, appunto, sono in corso e vanno in questa direzione. **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).





Costruzioni a caccia di competenze: quasi 30mila lavoratori formati con FondItalia

*Il contributo del **Fondo** per intervenire sull'importante **mismatch** tra domanda e offerta del **comparto dell'edilizia** e delle costruzioni mediante **qualificazione**, **aggiornamento** e messa in **trasparenza delle competenze**.*

di Christian Poccia

C'è un paradosso che racconta bene la fase che sta attraversando oggi il settore delle costruzioni: da una parte, le imprese continuano ad avere bisogno di lavoratori; dall'altra, trovare persone con i profili professionali e le competenze richieste dal mercato è sempre più difficile.

Un divario tra domanda e offerta di lavoro che rischia di diventare uno dei principali ostacoli alla crescita del comparto e che porta in primo piano una questione ormai strategica: quella della formazione continua, chiamata non solo a colmare le carenze di competenze, ma anche ad accompagnare l'evoluzione delle professionalità richieste dal settore.

Reperire persone e competenze, la formazione è strategica

I numeri più recenti del **Sistema Informativo Excel-sior**, realizzato da **Unioncamere** e **Ministero del Lavoro**, fotografano con chiarezza la situazione. Ad agosto 2026 le imprese delle costruzioni prevedevano 26mila nuovi ingressi, ma la difficoltà di reperimento ha riguardato il 52,7% delle assunzioni programmate: più di una posizione su due. Nella rilevazione di luglio il dato era arrivato al 62,6%, collocando le costruzioni tra i comparti con le maggiori criticità nel mercato del lavoro. Ancora più significativo il dato relativo agli ad-

detti alle rifiniture delle costruzioni, per i quali la difficoltà di reperimento raggiunge il 75,6% delle richieste. Non si tratta quindi soltanto di una questione quantitativa, legata alla disponibilità di manodopera, ma anche di rapporto tra le competenze disponibili e quelle richieste dalle imprese. Ed è proprio in questo spazio che la formazione continua assume un ruolo strategico: non come semplice attività di aggiornamento, ma come strumento per accompagnare l'evoluzione dei processi produttivi, delle tecnologie e delle professionalità richieste dalla filiera. In questo quadro si inseriscono i dati relativi all'attività di formazione finanziata da **FondItalia** nel comparto edilizia-costruzioni, resi noti dal Fondo promosso da **Ugl** e **FederTerziario**. Ad oggi, le imprese attive del comparto edilizia-costruzioni aderenti a FondItalia sono complessivamente 10.070, con 52.582 dipendenti. Per quanto riguarda le attività formative finanziate, la serie storica – che parte dal 2009 e arriva a oggi – registra 2.142 progetti finanziati nell'ambito del comparto, per un valore complessivo di oltre 16 milioni di euro e un numero di lavoratori coinvolti nelle attività formative pari a 29.994 unità.

Distribuzione territoriale e adesioni

La distribuzione territoriale dei progetti rappresenta uno degli aspetti più interessanti della fotografia di FondItalia, perché evidenzia come la domanda di formazione non coincida necessariamente con la semplice numerosità delle imprese presenti nei diversi territori.

In termini di adesioni, è la Puglia a rappresentare la platea più numerosa, con 4.271 imprese e 17.179 dipendenti. La Lombardia, tuttavia, pur contando un numero significativamente inferiore di imprese aderenti, pari a 1.062, registra 8.891 dipendenti. Se si considerano, invece, le attività formative finanziate dal Fondo, il quadro cambia: è infatti la Lombardia a guidare la classifica per numero di progetti finanziati, con 641 progetti, pari al 29,93% del totale. Le attività hanno coinvolto 10.059 dipendenti, per un ammontare complessivo di contributi pari a 2.909.708,60 euro. Al secondo posto si colloca la Puglia, con 467 progetti, corrispondenti al 21,8% del totale, che hanno coinvolto 6.743 dipendenti in attività formative. La regione si distingue, tuttavia, per essere la prima in termini di valore complessivo dei contributi, che raggiungono 4.199.314,82 euro. Seguono la Campania, con 214 progetti e 2.751 dipendenti coinvolti, e la Sicilia, con 209 progetti e 3.198 lavoratori in formazione.

Il Piemonte registra 141 progetti, le Marche 108, la Toscana 103 e l'Emilia-Romagna 89. Lazio e Veneto, infine, si attestano entrambi a 70 progetti. Nel complesso, il confronto tra adesioni e attività formative finanziate mostra, quindi, come la distribuzione territoriale della formazione segua dinamiche non perfettamente sovrapponibili alla presenza delle imprese, evidenziando differenze significative tra la numerosità della platea aderente e l'effettiva partecipazione ai progetti finanziati. Una possibile spiegazione può essere ricondotta alla diversa dimensione media delle imprese aderenti: in Lombardia le aziende hanno in media circa 8,4 dipendenti, mentre in Puglia il dato si attesta intorno ai 4 dipendenti per impresa. Una dimensione aziendale più contenuta può, infatti, rendere più complessa l'organizzazione e la realizzazione di attività formative, soprattutto quando il numero di lavoratori da coinvolgere è così ridotto.



Egidio Sangue, direttore di **FondItalia**



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.**

« **LA FORMAZIONE** NON PUÒ ESSERE CONSIDERATA SOLTANTO UNA RISPOSTA ALLE ESIGENZE CONTINGENTI DELLE IMPRESE. LA SUA FUNZIONE DIVENTA ANCHE QUELLA DI **ANTICIPARE I CAMBIAMENTI**. IL DATO SULLA DIFFICOLTÀ DI REPERIMENTO NEL SETTORE CONFERMA CHE DOBBIAMO INTERVENIRE SUL **MISMATCH** TRA DOMANDA E OFFERTA ANCHE ATTRAVERSO LA **QUALIFICAZIONE**, L'**AGGIORNAMENTO** E LA MESSA IN **TRASPARENZA DELLE COMPETENZE** »

La domanda, tra aggiornamenti e attività innovative

Secondo i dati Excelsior, a luglio 2026, quando la difficoltà di reperimento nel comparto ha raggiunto il 62,6%, le criticità più elevate hanno riguardato proprio alcune figure tipiche della filiera: per gli addetti alle rifiniture delle costruzioni la difficoltà di reperimento ha raggiunto il 75,6%.

La rilevazione segnala inoltre che le difficoltà derivano principalmente dalla mancanza di candidati e da una preparazione non adeguata rispetto alle competenze richieste dalle imprese. Il dato di agosto, pur evidenziando un miglioramento al 52,7%, ha confermato comunque una situazione di forte tensione: le costruzioni restano infatti tra i settori nei quali le imprese incontrano le maggiori difficoltà nel reperire le figure professionali necessarie. La questione delle competenze assume così un peso crescente. Il settore delle costruzioni è interessato in particolar modo da trasformazioni che riguardano le tecnologie utilizzate, le modalità di progettazione e gestione dei cantieri, l'efficienza energetica, la sicurezza e, più in generale, i processi organizzativi. Per le imprese, questo significa non solo dover aggiornare competenze già presenti ma, in molti casi, accompagnare lavoratori e professionalità verso attività nuove. La domanda riguarderà soprattutto operai specializzati, addetti alla manutenzione e alle rifiniture, ma anche ingegneri civili e tecnici della gestione dei cantieri e competenze specifiche in ambito digitale per le figure tecniche e ad alta specializzazione, per l'utilizzo di strumenti come AutoCad, il 3D modeling, Sap2000 e il Building Information Modeling, e sul fronte della transizione ecologica, per l'efficientamento energetico, le fonti rinnovabili e la conoscenza delle normative e dei protocolli ambientali.

Le parole di Egidio Sangue

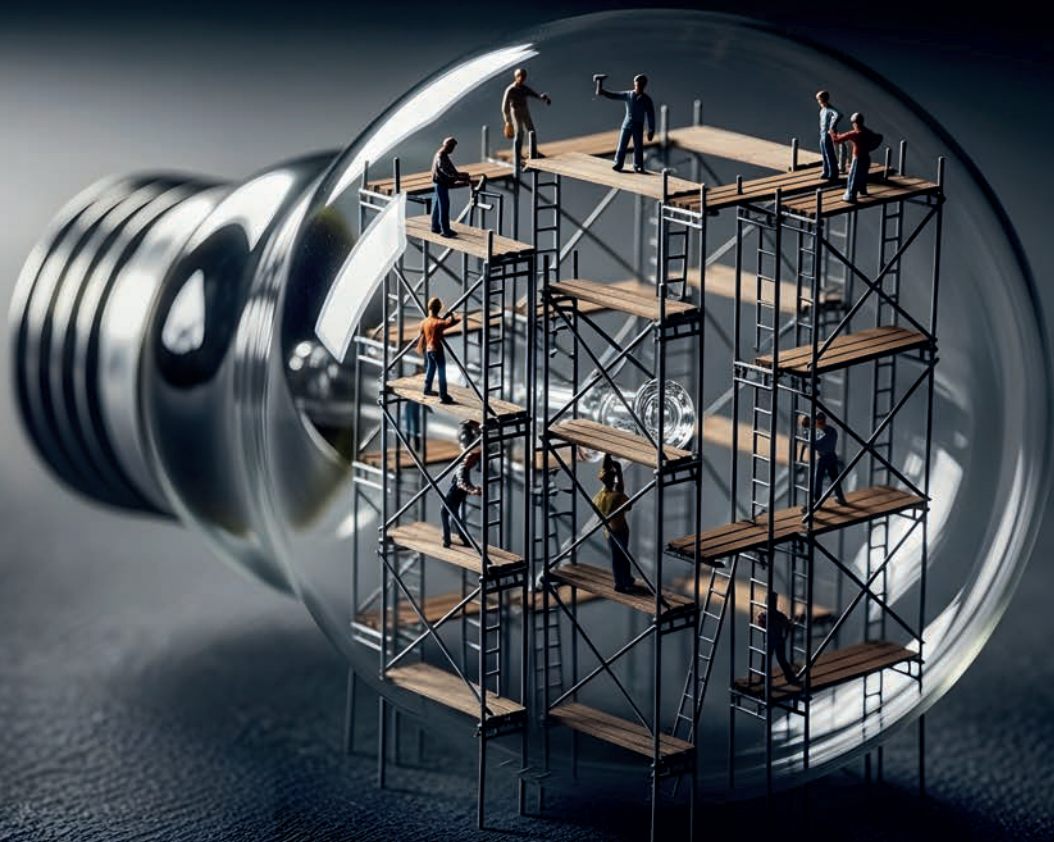
“I numeri del comparto costruzioni mostrano con chiarezza quanto la formazione continua rappresenti una leva concreta per accompagnare l'evoluzione delle imprese e del lavoro”, commenta Egidio Sangue, direttore di FondItalia. “I 2.142 progetti finanziati dal 2009 a

oggi e i quasi 30mila lavoratori coinvolti rappresentano una dimensione significativa, ma oggi la sfida è ancora più complessa: non si tratta soltanto di formare più persone, ma di formarle sulle competenze che servono realmente alle imprese e che serviranno nei prossimi anni. Il dato sulla difficoltà di reperimento nel settore conferma che dobbiamo intervenire sul mismatch tra domanda e offerta anche attraverso la qualificazione, l'aggiornamento e la messa in trasparenza delle competenze”. Secondo Sangue “la formazione non può essere considerata soltanto una risposta alle esigenze contingenti delle imprese. La sua funzione diventa anche quella di anticipare i cambiamenti. Se la difficoltà di reperimento è determinata, almeno in parte, da una preparazione non adeguata rispetto ai profili richiesti, investire sulle competenze significa infatti intervenire su uno dei nodi che condizionano la capacità delle imprese di crescere e di organizzare il lavoro”.

Investire sulle esigenze delle imprese

Per colmare il divario tra le competenze disponibili e quelle richieste dal mercato, occorre dunque rafforzare una formazione sempre più vicina alle esigenze concrete delle imprese e capace di guardare alle trasformazioni future del comparto.

Investire su digitalizzazione, sostenibilità, sicurezza, innovazione tecnologica e nuove professionalità significa accompagnare le imprese nei processi di cambiamento e, al tempo stesso, offrire ai lavoratori maggiori opportunità di crescita e qualificazione. In questa prospettiva, la formazione finanziata può svolgere un ruolo strategico, mettendo a disposizione delle imprese strumenti e percorsi per aggiornare le competenze senza trasformare la formazione in un adempimento, ma facendone un vero investimento sulla competitività. Il rafforzamento della collaborazione tra imprese, parti sociali, enti formativi e istituzioni sarà quindi determinante per intercettare tempestivamente i nuovi fabbisogni, tradurli in percorsi formativi efficaci e creare le condizioni per una crescita concreta, innovativa e sostenibile del comparto. **F**



Disegnare il futuro del capitale umano

*L'Europa si prepara alla sfida del **2030**.
Nel frattempo, in Italia, **Delegano**i vara un ambizioso piano
per guidare la trasformazione delle Pmi del Paese
attraverso una **rete integrata** di **Academy**,
la certificazione delle competenze in blockchain
e una visione sistemica dello sviluppo professionale.
Lo ha raccontato il presidente **Eraldo Salvatori**.*

di Laura Reggiani

Il quinquennio 2026-2030 si delinea come uno spartiacque per l'economia continentale. In un contesto segnato dalla transizione ecologica e da una rivoluzione tecnologica senza precedenti, il mercato del lavoro affronta una metamorfosi profonda: entro il 2030, circa il 40% delle competenze subirà una trasformazione radicale. In questo scenario, la formazione cessa di essere un costo accessorio per diventare un asset strategico indispensabile alla competitività.

Deleganoi, da anni protagonista nella formazione professionale, risponde alle sfide con un piano di crescita strutturato che punta a ridefinire il paradigma del settore in Italia. Il cuore del piano industriale quinquennale è un'operazione di aggregazione su scala nazionale. Il presidente del consiglio d'amministrazione, **Eraldo Salvatori**, indirizza l'azienda all'aggregazione di 30 Enti di formazione accreditati, selezionati per solidità e specializzazione territoriale, attraverso un Avviso dedicato

(n.d.r.: consultabile al link www.deleganoi.it/avviso.html) con l'obiettivo di creare una rete integrata di Academy territoriali capaci di offrire percorsi formativi di alta qualità, armonizzando processi gestionali industrializzati con una forte capillarità operativa. La proposta di Deleganoi non è limitata alla didattica; abbraccia l'innovazione tecnologica per garantire la massima trasparenza e spendibilità delle competenze. Attraverso l'ecosistema **Metaskills**, il Gruppo introduce la notarizzazione in blockchain delle skill acquisite. Ogni lavoratore disporrà di un digital wallet dove le competenze saranno tracciate e verificate, garantendo autenticità e valore legale in linea con i nuovi standard europei. Questo approccio risponde direttamente ai target della Commissione Europea, che intende innalzare al 60% entro il 2030 la partecipazione degli adulti alla formazione continua. Deleganoi si pone come facilitatore naturale per le Pmi, utilizzando la leva strategica dei Fondi Paritetici Interprofessionali e ulteriori risorse per colmare il divario digitale e sostenere la crescita della produttività. Con Eraldo Salvatori abbiamo parlato prima di tutto di obiettivi: *"I numeri confermano la validità del modello: dopo una crescita costante nel periodo 2021-2025, prevediamo di raggiungere nel 2030 un fatturato consolidato di circa 40 milioni di euro, grazie alle sinergie operative e commerciali derivanti dalla nuova rete di enti"*. Il piano si fonda su principi di trasparenza, qualità e misurabilità dell'impatto. L'azienda si assicura le risorse necessarie per sostenere un piano di investimenti tecnologici e di marketing di ampio respiro. *"Non vogliamo rispondere semplicemente a un fabbisogno di mercato, ma vogliamo mettere a sistema un know-how organizzativo per anticipare le sfide di domani"* commenta Salvatori. *"Con una governance solida, una rete capillare e un'anima tecnologica, ci candidiamo a essere il partner strategico della trasformazione delle Pmi italiane"*. Vediamo come.

Presidente Salvatori, le stime europee indicano una rapida obsolescenza delle competenze entro il 2030. In che modo il modello delle Academy territoriali di Deleganoi può contribuire a ridurre il

mismatch tra domanda e offerta di lavoro, soprattutto nelle Pmi che spesso faticano ad accedere a percorsi formativi strutturati?

Secondo le principali analisi europee, entro il 2030 quasi il 40% delle competenze richieste dal mercato sarà interessato da profondi cambiamenti. Per rispondere a questa sfida, Deleganoi ha avviato un piano industriale che prevede la creazione di una rete nazionale di trenta Academy territoriali attraverso l'aggregazione di Enti di formazione accreditati. L'obiettivo è mettere a disposizione delle Pmi un'infrastruttura formativa capillare, capace di sviluppare percorsi di upskilling e reskilling sulle competenze più richieste, dall'Intelligenza Artificiale alla sostenibilità. Dal 1° ottobre 2026 apriremo una manifestazione di interesse rivolta agli Enti che intendono entrare nel network **Deleganoi Academy**. Le candidature saranno aperte fino al 31 gennaio 2027. Intendiamo costruire una rete che, passando da sperimentale a strutturale, supporti migliaia di imprese contribuendo alla creazione di un gruppo che, da nostro piano, superi entro la scadenza del 2030 i 40 milioni di euro di fatturato consolidato.



CRESCERE INSIEME. RESTARE SE STESSI.

Più forza.
Più strumenti.
Più opportunità.

Senza perdere ciò
che ti rende unico.

Scopri il progetto su
deleganoi.it/avviso.html
oppure inquadra il QR code



Candidature aperte
fino al 31 gennaio 2027



Uno degli elementi più innovativi del vostro piano è la certificazione delle competenze attraverso blockchain e digital wallet. Quali vantaggi può offrire questo sistema ai lavoratori in termini di occupabilità, mobilità e riconoscimento delle competenze lungo la vita lavorativa?

Nel piano industriale di Deleganoi la formazione non termina con l'erogazione di un corso, piuttosto si completa con la valorizzazione della competenza acquisita. Attraverso la piattaforma Metaskills, intendiamo permettere a ogni lavoratore di disporre di un wallet digitale contenente competenze validate, certificate e notarizzate in blockchain. Questo significa poter dimostrare in modo immediato e verificabile il proprio patrimonio professionale nel corso dell'intera carriera. Per le imprese rappresenta uno strumento affidabile che individua competenze realmente possedute; per il lavoratore si traduce in maggiori occupabilità, mobilità professionale e riconoscimento delle esperienze maturate, in linea con i modelli europei di lifelong learning.

Il vostro progetto punta ad aggregare trenta Enti di formazione accreditati in una rete nazionale. Ritiene che il futuro delle politiche attive del lavoro passi sempre più attraverso partenariati tra imprese, enti formativi e istituzioni? Quale ruolo potrebbe svolgere Deleganoi in questo ecosistema nei prossimi anni?

Rispondendo alla prima delle due domande, dirò che questo è certo. Le transizioni digitali, ambientale e demografica richiedono una risposta coordinata che nessun soggetto può fornire in forma singola. Per questo il piano di sviluppo Deleganoi prevede di aggregare i 30 Enti accreditati, pur mantenendone identità, competenze e radicamento territoriale. La nostra ferma volontà è costruire una piattaforma nazionale capace di mettere in relazione Enti formativi, imprese, Fondi Interprofessionali e istituzioni condividendo metodologie, tecnologie e standard di qualità. Deleganoi ha l'obiettivo di essere un abilitatore dell'ecosistema, favorendo lo sviluppo delle competenze richieste dal mercato e contribuendo alla crescita della competitività delle Pmi italiane e dei territori del Paese.

Guardando al vicino 2030, quale ritiene sarà la competenza più importante che lavoratori e imprese dovranno sviluppare per affrontare le trasformazioni indotte dall'Intelligenza Artificiale e dalla transizione digitale?

Più che una singola competenza tecnica, credo che la vera flessibilità professionale del 2030 sarà la capacità di apprendere senza soluzione di continuità, generando multidisciplinarietà. L'Intelligenza Artificiale cambierà professioni, processi e modelli organizzativi ad una velocità mai vista prima. Le organizzazioni che avranno successo si distingueranno per essere capaci di trasformare l'apprendimento in un processo permanente. Saranno senz'altro necessarie, oltre che utili, le competenze digitali, un utilizzo consapevole dell'AI e la capacità di leggere i dati. Ma la differenza sarà data da pensiero critico, adattabilità e capacità decisionale. In altre parole, e per ultimo, dal saper integrare il potenziale della tecnologia con il valore insostituibile dell'intelligenza umana. E



Eraldo Salvatori, presidente di **Deleganoi**

Quando il titolo di studio non basta

*L'Osservatorio JobPricing presenta la nuova edizione dello **University Report**, lo studio che analizza gli effetti dell'istruzione in termini di carriera e retribuzione nel mercato del lavoro italiano: il vantaggio competitivo offerto dalla **laurea** è ostacolato da un'Italia in ritardo nella **valorizzazione dell'istruzione**.*

di Sofia Alchieri

In uno scenario mondiale sempre più digitalizzato e interconnesso, le dinamiche del mercato del lavoro impongono un adattamento continuo delle competenze e richiedono un sistema educativo capace di rispondere alle nuove esigenze.

In Italia, tuttavia, persiste una fragilità strutturale che rende il nostro Paese meno competitivo in termini di formazione rispetto alle altre nazioni europee. Lo evidenzia lo **University Report 2026**, lo studio condotto dall'Osservatorio **JobPricing** riguardo all'impatto dell'istruzione nel mercato del lavoro italiano, con un focus sui primi anni di carriera delle persone laureate. I dati **Eurostat** mettono in luce un dato poco confortante. Secondo le percentuali di Pil stanziare nel 2024 dagli Stati europei a sostegno dell'istruzione, l'Italia risulta essere una delle nazioni con l'investimento minore, con un 4% di Pil investito, sotto la media europea (4,8%). Elemento sostenuto dall'effettiva diffusione dell'istruzione terziaria nella popolazione italiana tra i 25 e i 34 anni, che si ferma al 31,6%, ben inferiore al 48,7% della media Ocse. Una tale criticità risulta rilevante nel contesto odierno in evoluzione, che richiede competenze sempre più avanzate. Un numero ridotto di cittadini laureati rappresenta un limite non solo per la crescita professionale individuale, ma anche per la capacità del sistema produttivo italiano di competere nei settori a più alto livello di innovazione. In un tale scenario, non è possibile analizzare l'occupazione senza tenere conto della qualità delle competenze richieste. Le previsioni sui fabbisogni occupazionali al 2028 evidenziano una forte domanda di profili legati a digitalizzazione, transizione green e discipline Stem e tech. Settori, questi, che richiedono abilità avanzate e interdisci-

plinari, per cui il sistema formativo è chiamato a svolgere un ruolo strategico nel preparare profili abili e aggiornati. Risultano coerenti i dati sulle professioni maggiormente selezionate dai giovani: ai primi posti, ruoli legati ad AI e tecnologia, sicurezza e sostenibilità. Testimonianza del valore della formazione in settori crescenti, che dovrà contrastare il basso numero attuale di persone in possesso di buone competenze in materia digitale.

Opportunità e ritorno economico non sono automatici

Secondo il report, la popolazione in possesso di laurea si trova in una posizione privilegiata, con un tasso di occupazione dell'82,8% rispetto al 62,5% della forza lavoro totale.

Il titolo rappresenta, pertanto, un vantaggio competitivo; tuttavia, il suo rendimento è vincolato alle condizioni in cui viene conseguito e valorizzato. *"Il titolo non produce un ritorno automatico. La differenza la fanno il percorso scelto, la coerenza tra studi e lavoro, il ruolo ricoperto e la capacità del mercato di valorizzare le competenze acquisite"*, afferma **Matteo Gallina**, responsabile dell'Osservatorio JobPricing. Sul piano retributivo il vantaggio dei laureati è evidente: nel 2025 hanno registrato una Ral media di 42.378 euro, con una differenziale del +37% su chi non ha conseguito il titolo. Eppure, non è solo questo a determinare il reddito, ma anche il fattore età: la crescita retributiva appare contenuta nei primi tempi, ma aumenta negli anni di più rispetto ai non laureati. Il report mette in luce anche una forte differenziazione tra i percorsi, notando retribuzioni più alte nell'area Stem,

con in cima Ingegneria chimica e dei materiali a quota 37.693 euro. Chiudono la classifica le discipline umanistiche, quali Scienze storiche e filosofiche con 32.049 euro. Ma oltre a cosa si studia, conta anche dove si studia: l'ateneo frequentato riflette caratteristiche come la composizione dei corsi e la collocazione geografica che influiscono sui salari. I laureati ai Politecnici registrano la Ral media più elevata (47.690 euro) con un vantaggio sugli atenei statali del 14,5%.

Il fenomeno del mismatch

Un fenomeno divenuto strutturale nel mercato del lavoro italiano è la sovra-istruzione, per cui un lavoratore possiede un titolo di studio più elevato rispetto a quello richiesto per la propria posizione lavorativa. Ben il 36% delle persone occupate con laurea tra i 25 e i 34 anni risulta sovra istruito, percentuale che sale nel caso delle donne e dei lavoratori stranieri. Similmente, si verifica il mismatch orizzontale, per cui le persone laureate si trovano a svolgere mansioni non direttamente correlate al loro percorso di studi: in Italia, si tratta dell'11,4% per le lauree triennali e del 7,1% per le magistrali. Un ruolo centrale è determinato dalle facoltà, che coerentemente con i trend di mercato vedono i laureati in discipline Stem e nei settori medico sanitari e farmaceutici occupati in ruoli congruenti al proprio percorso formativo, al contrario dei settori umanistici e linguistici.

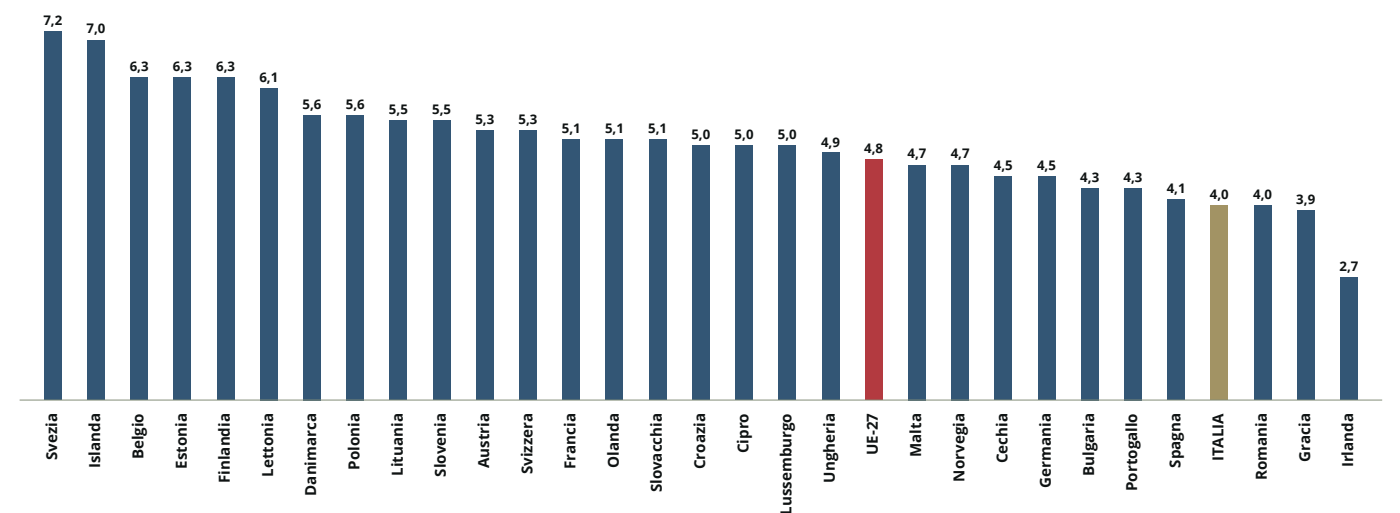
University Payback Index

L'Osservatorio JobPricing sviluppa ogni anno lo *University Payback Index*, che indica il tempo medio necessario

	RAL
SCUOLA DELL'OBBLIGO	€ 29.036
QUALIFICA DI SCUOLA PROFESSIONALE (TRIENNALE)	€ 29.415
DIPLOMA DI SCUOLA SECONDARIA SUPERIORE	€ 32.811
LAUREA TRIENNALE	€ 34.640
MASTER DI I LIVELLO	€ 45.830
LAUREA MAGISTRALE	€ 45.877
MASTER DI II LIVELLO	€ 52.826

La Ral media per titolo di studio nell'anno 2025
(in euro, fonte Osservatorio JobPricing)

per recuperare l'investimento sostenuto per la laurea in diversi atenei. L'indice considera i costi universitari per cinque anni e il costo-opportunità dato dalla rinuncia a un potenziale reddito. Ne risulta che gli atenei con i tempi di recupero più brevi per gli studenti in sede sono i Politecnici, guidati da Torino (13 anni), e l'Università Bocconi (13,5 anni). I tempi si allungano per gli studenti fuori sede, su cui incidono i costi abitativi e di mantenimento: il payback del Politecnico di Torino sale a 14,9 anni, seguito dai 15,8 dell'Università Bocconi. Il report racconta una verità rilevante: il rendimento dell'istruzione terziaria non è automatico. I fattori contestuali condizionano l'esperienza dei laureati italiani, poco sostenuti da un sistema che non valorizza l'istruzione quanto potrebbe. *“Per questo”, commenta Andrea Anselmi, Consultant di JobPricing, “serve rafforzare il collegamento tra università, imprese e territori, creando percorsi capaci di trasformare la formazione in lavoro qualificato, crescita professionale e retribuzioni adeguate”.*



La quota di Pil investito in istruzione nell'anno 2024
(in percentuale, fonte Eurostat)



Dove (e come) si forma una classe dirigente responsabile

I luoghi dell'apprendimento

*dovrebbero essere presidi di critica e progetto,
diversi da quei contesti che privilegiano abilità strumentali
e offrono modelli basati sull'ambizione di emergere a qualsiasi costo.*

*È il pensiero di **Carla Danani**, docente di filosofia morale
e direttrice della **Scuola di Studi Superiori Giacomo Leopardi**
dell'**Università di Macerata**.*

di Virna Bottarelli

In Italia ci sono dieci Scuole di Studi Superiori Universitarie, percorsi di alta formazione gratuiti ai quali accedono i migliori neodiplomati del Paese.

Si tratta di corsi che si affiancano ai corsi universitari, pensati per coltivare il talento e le qualità degli studenti più brillanti. **Carla Danani** dirige una di queste Scuole, la **Giacomo Leopardi** dell'**Università di Macerata**. Danani, che insegna filosofia morale presso l'ateneo marchigiano, ci conduce alla scoperta di questo ambito dell'alta formazione, fornendo anche spunti di riflessione sulle responsabilità dell'istruzione universitaria e, più in generale del mondo adulto, nei confronti delle nuove generazioni.

Quali sono le peculiarità della Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi"?

Come le altre Scuole di Studi Superiori Universitarie, è un istituto di alta formazione che si affianca ai corsi universitari, per favorire un percorso dal carattere innovativo, interdisciplinare e internazionale volto ad avviare gli studenti al mondo della ricerca e delle professioni. Fa parte di **Assi** (*Alleanza delle Scuole di Studi Superiori Universitarie Interne agli Atenei*), e della rete **Educating Future Citizens**, che oltre ad altre Scuole di Assi comprende anche tre Scuole Superiori Speciali o autonome. L'offerta della Scuola comprende seminari, corsi di lingua, certificazioni, mobilità internazionale e attività per lo sviluppo di competenze tra-

sversali. L'ammissione, per esami, avviene tramite concorso, che si tiene di norma a settembre. Chi entra alla Scuola ha diritto all'esonero dalle tasse universitarie, a vitto e alloggio gratuiti e a contributi per la mobilità. Il diploma finale è equiparato a un Master di II livello, che quindi si acquisisce parallelamente alla laurea.

Ha citato Assi: in che cosa consiste questo network?

Istituita più stabilmente in occasione del DM 231/2023 del Ministero dell'Università e della Ricerca, Assi è un ecosistema di formazione e di ricerca. Questo network non è solo una cornice formale: grazie a questa alleanza, allievi e allieve hanno l'opportunità di accedere a risorse e progetti condivisi, partecipare a iniziative formative innovative di Scuole diverse da quella che frequentano, e sviluppare competenze interdisciplinari in un contesto nazionale ed internazionale che stimola il confronto e la crescita reciproca. La creazione dell'Alleanza delle Scuole Superiori di Ateneo Italiane ha rappresentato una significativa opportunità di rafforzamento del sistema universitario italiano: la sua missione è creare un ambiente dinamico in cui formazione e ricerca si intrecciano, favorendo lo sviluppo delle competenze, della ricerca e dell'innovazione in ambito scientifico e culturale. Si tratta di un servizio a tutto il sistema universitario e al Paese, di cui le Scuole sentono la responsabilità.

Tornando alla Giacomo Leopardi, quali sono gli obiettivi della Scuola?

La Scuola intende massimizzare i risultati della formazione e della ricerca attraverso un'attenta selezione degli allievi e delle allieve, il coinvolgimento di illustri docenti e ricercatori italiani e stranieri, la messa a disposizione di servizi e strutture di qualità, tra cui un tutor che segue il percorso dell'allievo e dell'allieva per tutti i cinque anni. L'approccio è fortemente interdisciplinare, per poter imparare a comprendere in maniera critica e consapevole i fenomeni complessi e affrontare le sfide del futuro. L'impronta è decisamente internazionale: sia grazie al confronto con docenti e studiosi che provengono da tutto il mondo, sia prevedendo soggiorni di studio e di ricerca presso i migliori atenei e centri di ricerca internazionali.

Che cosa si intende per didattica multidisciplinare?

La didattica multidisciplinare non è semplicemente l'accostamento di saperi diversi attorno a un tema comune: è la consapevolezza che la realtà – nella propria

densità e irriducibilità – eccede sempre ogni singola prospettiva disciplinare e la scommessa che, quindi, ogni disciplina è uno sguardo necessario ma parziale, da aprire, dall'interno, ad altre prospettive. Mettere in dialogo più sguardi non significa dissolverli in un'indistinta convergenza, ma lasciar emergere, nel loro confronto, qualcosa che nessuno di essi avrebbe potuto vedere da solo. C'è, in questo, un'implicazione epistemologica profonda: la verità non si dà mai in una formula chiusa, ma la si comprende nel movimento dialogico tra prospettive che si interrogano e si correggono vicendevolmente, in un percorso inesauribile che richiede umiltà, determinazione, attenzione. E c'è un'implicazione formativa altrettanto radicale: l'allievo, l'allieva imparano non solo contenuti, ma un modo di stare di fronte alla complessità – senza la pretesa di ridurla, ma con la capacità di abitarla.

Come sono finanziati i percorsi di cui gli studenti beneficiano in modo gratuito?

I corsi ordinari sono finanziati da ciascuna singola università all'interno della quale è stata istituita la scuola: è quindi un grande impegno finanziario per l'ateneo,

LE SCUOLE DELL'ALLEANZA DELLE SCUOLE DI STUDI SUPERIORI UNIVERSITARI

- Scuola di Studi Superiori "Giacomo Leopardi" Università di Macerata
- Collegio Superiore dell'Università di Bologna
- Scuola di Studi Superiori "Carlo Urbani" Università di Camerino
- Scuola Superiore dell'Ateneo di Catania
- Scuola Galileiana di Studi Superiori Università di Padova
- Scuola Superiore di Studi Avanzati La Sapienza di Roma
- Istituto Superiore Universitario di Formazione Interdisciplinare (ISUFI) - Università del Salento
- Scuola di Studi Superiori "Ferdinando Rossi" Università di Torino
- Scuola Superiore Universitaria "Di Toppo Wassermann" – Università di Udine
- Collegio Internazionale Ca' Foscari Università di Venezia.



ma significa che questo ateneo investe con convinzione nel merito, nel talento e nell'impegno, in innovazione e sperimentazione. Abbiamo poi avuto, dopo il riconoscimento, da parte del Ministero della Ricerca, del Diploma della Scuola a valere come Master di Secondo Livello, due importanti finanziamenti ministeriali, conferiti con il DM 231/2023 e il DM 291/2024. I fondi erano destinati, in particolare, a iniziative per la costruzione della rete delle scuole, per la formazione innovativa, per la buona transizione scuola-università, per la costruzione di relazioni con istituzioni italiane e straniere, per l'orientamento. Sono stati quindi fondi a servizio di tutti gli studenti e studentesse e dei dottorandi del sistema universitario italiano.

Alta formazione e mondo del lavoro: come si sviluppa il dialogo tra questi due ambiti?

Le Scuole di Studi Superiori Universitarie sono sempre presenti alle più diverse occasioni di orientamento post-lauream, anche in collaborazione con gli Uffici Orientamento delle proprie università, perché desideriamo farci conoscere dalle famiglie e dagli studenti e studentesse che devono decidere la scelta universitaria: possiamo essere una grande occasione per la vita. Inoltre, abbiamo partecipato insieme, come rete Assi, a **Job Orienta** a Verona: presentandoci come offerta di rete e, insieme, ciascuna Scuola nella propria specificità. C'è da dire che da un lato allievi e allieve sono contesi dalle aziende e dagli studi professionali, che immediatamente riconoscono le capacità e le conoscenze acquisite attraverso lo studio e le esperienze fatte, e inoltre si collocano sempre ai primi posti nei diversi concorsi a cui si presentano.

Vi proponete di formare la nuova classe dirigente italiana favorendo l'ascensore sociale: quali sono gli ostacoli da superare per sbloccare le opportunità di crescita per chi è ai gradini più bassi della scala sociale?

Gli ostacoli da superare sono reali, materiali e strutturali, ma il primo e più radicale è forse invisibile: è la mancanza di orizzonte. Chi nasce in condizioni di deprivazione soffre certo di scarsità di risorse materiali, ma anche di una contrazione dell'immaginazione del possibile: la sedimentazione corporea e simbolica di un mondo percepito come dato e come non modificabile. Si può anche parlare di "aspettative adattive" che bloccano la capacità di immaginare per sé un'alternativa reale. Ma, appunto, l'ascensore sociale non si sblocca solo... costruendo l'ascensore: richiede che chi è ai piani bassi possa desiderare e considerare credibile

il poter salire. Questo significa intervenire sulle strutture dell'esperienza: la qualità degli ambienti educativi, la presenza di figure di riferimento credibili, l'occasione di incontrare mondi altri rispetto a quello di origine, la conoscenza delle possibilità esistenti e delle modalità di accesso. C'è poi un ostacolo sistemico: una società che premia la rendita più della competenza e dell'impegno, le reti di appartenenza più del merito, la competizione più della cooperazione, riproduce le disuguaglianze anche quando dichiara di volerle correggere. Le Scuole di Studi Superiori Universitarie sono una grande occasione, invece, per tutti e tutte: grazie alla loro gratuità, si offrono come un orizzonte di accessibilità reale; grazie alla loro offerta formativa sono condizione di possibilità di acquisizione di conoscenze e competenze di valore straordinario in sé stesse e spendibilità nel mondo del lavoro e delle professioni. Tuttavia, è necessario formare una classe dirigente che senta la responsabilità di chi "arriva": perché l'ascensore sociale non è un fine, ma un mezzo, e il suo vero scopo è una società più giusta, non semplicemente un'élite più meritocratica.

Perché si dice che nell'era dell'AI serviranno sempre più filosofi?

Perché molte mansioni potranno essere delegate alle macchine, ma resterà l'esigenza di comprendere i contesti e porre le domande giuste, la distinzione tra un buon funzionamento e un funzionamento buono, e tra funzionare ed esistere. La filosofia mette sull'avviso che ottimizzare fini e dati non basta: ci si deve chiedere se quei fini meritino di essere perseguiti, cosa sia significativo, quali ne siano le conseguenze e valutare se esse siano buone, desiderabili, e per chi. Quando il trattamento dei dati moltiplica le opzioni, si deve saper discernere, e accorgersi che nella moltiplicazione c'è tuttavia anche una selezione. Il filosofo non serve perché conosce già le risposte: serve perché sa tenere aperte le domande giuste nel momento in cui tutto spinge a chiuderle troppo presto, sa cercare con radicalità una risposta nel momento in cui sembra che ci sia già, pone con insistenza la domanda "*cosa ce ne facciamo, dell'esperienza che facciamo?*".

Dal suo punto di vista di docente, come sono cambiate le generazioni di studenti negli ultimi anni?

I giovani vivono oggi in un contesto in cui l'accentuazione della complessità è andata di pari passo con l'imporsi della falsa credenza che la vera libertà sia la possibilità di autodeterminarsi su tutto e di fare di tutto una

mera opzione. I ragazzi e le ragazze vivono in un tempo accelerato che non lascia tempo, in un ambiente in cui il digitale ti porta sempre altrove. Non è facile crescere in modo equilibrato in un contesto di questo tipo, esige molta formazione, nel senso di *Bildung* e non di training. E la responsabilità di costruire condizioni di possibilità di formazione, per saper abitare tale complessità, è del mondo adulto. I giovani non possono essere abbandonati alla mera frammentazione e moltiplicazione, che significa dispersione, né alla rassicurante chiusura in nuovi tribalismi falsamente securitari. La loro capacità di navigare simultaneamente in ambienti e linguaggi molto diversi, di accedere rapidamente alle informazioni e di costruire connessioni trasversali è una forma di agilità mentale molto preziosa che, però, non basta a sé stessa. La loro sensibilità, accentuata dall'esposizione a stimoli sempre diversi, è una grande qualità, ma senza un orientamento di senso rischia di corrispondervi solo lo sforzo di "non stare male".

C'è bisogno più che mai, quindi, di modelli positivi. Gli adulti di oggi lo sono?

I "nostri" giovani, perché è la comunità intera che ha una responsabilità educativa – ogni "figlio" è responsabilità di tutti e di tutte – vivono in un tempo storico di aperture, occasioni, potenzialità inedite, ma in cui emergono modelli di adultità polarizzati tra la prepotenza narcisista e il conformismo qualunquista: non certo esempi di soggetti attrezzati ad abitare la complessità facendo fiorire la vita propria e del mondo. Esiste certamente anche un mondo adulto diverso, pensante, generoso, saggio: è quello grazie al quale accade ancora tanta bellezza. Nei sistemi attuali rischia, però, di non essere mai alla ribalta e, quindi, fatica a diventare per i giovani altrettanto un modello che ispira,

con cui confrontarsi. Si devono ritrovare modi di collaborare, fare rete, resistere, condividere: per un progetto di co-educazione fatto di rispetto, riconoscimento, gratitudine, creatività gentile.

Come docenti, riuscite a mettere in pratica questo proposito?

C'è un'atipicità della funzione docente che oggi viene poco riconosciuta, ma molti ancora esercitano con generosità seppure senza chiasso: sta nella consapevolezza di avere a che fare con alcune delle condizioni di possibilità, per i giovani che incontriamo, di costruirsi una vita capace di fiorire, e nell'impegno a far sì che queste condizioni si concretizzino in contenuti, contesti, relazioni di apprendimento personale e collaborativo, di ricerca, di esercizio di saper fare. Questa consapevolezza si trasforma, appunto, in sforzo di trasmettere conoscenze come patrimonio da condividere, nell'attitudine a vedere ciascun giovane come co-protagonista della storia propria e del mondo in cui abita. È una funzione che avrebbe bisogno di maggiore riconoscimento e collaborazione sociale, perché abbiamo bisogno di avere luoghi di condivisione, elaborazione, assunzione di responsabilità collettiva. E i luoghi dell'apprendimento possono esserlo. Proprio perché lì il presente si confronta con il passato e il futuro, la revisione paziente con l'intuizione arguta, la cura di sé accade attraverso la relazione con altri. I luoghi della conoscenza, con tutti i loro protagonisti, possono essere presidio di critica e progetto. Devono resistere, però, senza farsi colonizzare, in un tempo in cui entrano in competizione con contesti che mettono in valore solo abilità strumentali, che offrono modelli basati sul successo senza fatica, sull'ambizione di emergere a qualsiasi costo.

F

Chi è Carla Danani

Carla Danani è nata a Fiorenzuola d'Arda ma il forte legame con la sua terra d'origine non le ha impedito di fare esperienze altrove. Si laurea in filosofia all'**Università Cattolica di Milano** e svolge poi il dottorato a Macerata. Dopo aver trascorso un periodo all'estero, a Zurigo e a Heidelberg, rientra in Italia. Oggi è professoressa ordinaria di filosofia morale all'**Università di Macerata** e dal 2021 dirige la **Scuola di Studi Superiori Giacomo Leopardi**. È coordinatrice di **Assi**, l'Alleanza delle Scuole Superiori Universitarie.





La semplicità non è artificiale

*Lo chiamano “**workslop**”: è il fenomeno secondo cui un **contenuto prodotto con l’AI** ha l’aspetto di un **lavoro ben fatto**, ma **non fa avanzare il compito da eseguire**. Ma allora, con l’AI, è sempre tutto più semplice ed efficiente?*

di Marco Amicucci*

Un impiegato del settore finanziario riceve da un collega un documento ben impaginato, con un tono professionale.

Dopo un’attenta lettura si rende conto che il testo non dice niente: era stato generato con l’AI e inviato senza porsi alcun problema. Cosa avrebbe dovuto fare l’impiegato? Riscriverlo da solo? Rimandarlo indietro? Far finta che andasse bene? È una delle testimonianze raccolte dai ricercatori di **BetterUp Labs** e dello **Stanford Social Media Lab** che chiamano questo fenomeno “**workslop**”: contenuto prodotto con l’AI che ha l’aspetto del buon lavoro, ma non fa avanzare il compito da fare. Nell’autunno 2025 hanno intervistato 1.150 lavoratori americani, il 40% aveva ricevuto “workslop” nell’ultimo mese. Ci sono volute in media quasi due ore per sistemarlo. Chi ha mandato il documento si è semplificato la vita, forse ha semplificato il lavoro e risparmiato un’ora, ma quella fatica necessaria sembra sia stata solo trasferita altrove, arrivando sulla scrivania di qualcun altro.

La semplicità si progetta

L’Intelligenza Artificiale è ampiamente diffusa negli uffici, ma come viene usata? Basta dare l’accesso a tutti a strumenti come ChatGpt per semplificare le organizzazioni? O distribuirlo senza regole condivise per l’utilizzo crea un impianto organizzativo che illude di semplificare, ma rischia di spostare la complessità da gestire a qualcun altro.

Le organizzazioni che sembrano “semplici” hanno spesso un lavoro nascosto svolto da qualcuno che a monte si è fatto carico di gestire una complessità. Dietro un percorso formativo iniziale, capace di farti lavorare dalla prima settimana o dietro una procedura scritta che si comprende immediatamente alla prima lettura, c’è qualcuno che si è sforzato attivamente di capire cosa buttare via e come tradurre il gergo di un reparto per un altro. La semplicità è una tecnologia organizzativa che funziona come l’impianto di una fabbrica: si progetta, si

implementa e va mantenuta. È qualcosa che si costruisce, con dei costi e dei responsabili. La scorciatoia più comune per semplificare è tagliare ciò che sembra di troppo senza un'adeguata analisi. Meno riunioni, meno slide, meno regole, meno team, meno persone. Il problema è che la complessità non sparisce insieme alla riunione, ma si sposta nelle chat private e nelle telefonate delle sette di sera, addosso a chi deve ricostruirsi da solo un contesto che prima qualcuno gli passava. Sembra un paradosso, ma la semplicità organizzativa non si ottiene in modo semplice. Chi la pratica sul serio comincia dal mappare i processi e analizzarli, cercando di analizzarne l'esperienza dal punto di vista di chi quel processo lo implementa o lo subisce. **Yves Morieux** e **Peter Tolman** di **Bcg** hanno misurato che tra il 1955 e il 2010 la "complicazione" interna delle aziende è cresciuta di un ordine di grandezza più in fretta della complessità reale del business. Alcuni studi mostrano che davanti a un problema, tendiamo a pensare a soluzioni che vanno ad aggiungere, anziché a togliere qualcosa. Per questo la sottrazione va resa un esercizio esplicito, una domanda da farsi per ogni regola: quale rischio copre oggi? Cosa succederebbe se sparisse domani? La semplificazione richiede poi anche la costruzione di regole e linguaggi condivisi tra funzioni aziendali, come la costruzione di formati comuni o archivi condivisi. Inoltre, non si semplifica senza che non si individui un owner del progetto di semplificazione, perché la semplicità lasciata a sé stessa si complica di nuovo.

Intelligenza Artificiale e semplicità artificiosa

L'AI oggi entra spesso in azienda proprio con la speranza di essere una bacchetta magica che risolve la complessità da sola, senza che nessuno debba più impegnarsi e lavorarci sopra.

È la vecchia illusione di poter semplificare in modo semplice. Distribuire strumenti generativi senza criteri è il solito errore, ma su scala più grande, perché ora chiunque può produrre in trenta secondi dieci pagine che qualcun altro impiegherà mezz'ora a decifrare. Questo genere di falsa nuova semplicità rischia anche di degradare le relazioni tra colleghi. Nello studio di Stanford le reazioni più frequenti erano emotive prima che operative. Il 53% di chi riceve workslop si dichiara infastidito, il 22% offeso. Le persone sentono benissimo quando qualcuno gli sta scaricando addosso fatica non sua. Pensiamo a cosa facciamo quando scriviamo una mail chiara invece di inoltrare un thread di trenta messaggi con scritto "vedi sotto". Stiamo dicendo al destinatario:

il tuo tempo vale, e la fatica di sintetizzare l'ho fatta io perché non debba farla tu. Chi manda "workslop" dice il contrario: il mio tempo vale più del tuo, arrangiati.

Si passa sempre dalla formazione

Quando la leadership spinge "AI ovunque, subito" senza dare criteri, dà un mandato di utilizzo dell'AI in modo indiscriminato, una ricerca di semplificazione senza alcuna progettazione ragionata.

Sempre Bcg stima che il 70% dei problemi nell'adozione dell'AI venga dalle persone e dai processi, non dalla tecnologia. L'uso responsabile dell'AI per farne motore della semplificazione non nasce da solo. Si costruisce, ed è anche un lavoro di formazione. Formare le persone all'AI significa soprattutto dare criteri condivisi: quando un output può essere consegnato, quando va rilavorato e chi ha la responsabilità di verificarlo. Da criteri come questi nasce anche un linguaggio comune, che riduce il costo di ogni conversazione successiva. Sono regole di "convivenza cognitiva", prima che competenze tecniche. Un'organizzazione dove tutti condividono gli stessi modelli mentali su cosa l'AI sa e non sa fare è un'organizzazione dove ogni scambio costa meno, perché nessuno deve ricostruire da zero le premesse. Prendersi la complessità a monte costa fatica una volta sola. Scaricarla a valle sembra più rapido, ma il conto lo ripaga per intero ogni destinatario, a ogni passaggio.

Un consiglio pratico

Ecco un esercizio utile, su due livelli. Per chi manda: prima di premere invio, chiedersi chi pagherà la complessità di questo documento. Se la risposta è "il destinatario", fermarsi un momento. Per chi guida: chiedersi quali criteri ha dato alle sue persone per decidere cosa si può consegnare. Se non li ha mai esplicitati, il workslop che riceve è anche conseguenza di come è stato progettato il sistema. Torniamo, allora, all'impiegato dell'inizio, fermo davanti al documento vuoto. Il suo problema non era il collega, e nemmeno l'AI. Era che nel suo ufficio nessuno aveva mai deciso cosa conta come "finito", né chi deve verificare un testo prima che parta. Quella decisione mai presa non è sparita: è scivolata lungo la catena fino a lui, l'ultimo anello, il posto peggiore dove prenderla. Le organizzazioni semplici sono quelle che prendono anche queste decisioni non semplici. **F**

* **Marco Amicucci**, amministratore delegato di Skilla, è esperto in formazione e apprendimento



Invio dei lavoratori all'estero: cosa è utile sapere

*La pratica sempre più diffusa di inviare **lavoratori all'estero** comporta **adempimenti retributivi, contributivi, informativi e fiscali** diversi a seconda del Paese di destinazione. Una sintesi delle principali formalità di una tematica ben più ampia.*

di Laura Ferrari

L'invio di personale all'estero rende applicabili sia le norme italiane che disciplinano il lavoro transnazionale, sia la normativa del Paese di destinazione e le norme di diritto internazionale.

È evidente quindi che per una corretta gestione si renda necessario analizzare ogni singola casistica. Solo in poche situazioni i lavoratori inviati all'estero per brevi missioni possono essere esclusi dalla sfera di applicazione della normativa estera, rimanendo legati unicamente alla normativa italiana. Ad esempio, per il diritto internazionale comunitario fanno eccezione le riunioni e le fiere senza prestazione di servizi a un destinatario estero; ma se si esce da tali ambiti, al lavoratore in trasferta si applicano le stesse regole previste per il distacco transnazionale, tra le quali anche quella della parità di trattamento retributivo.

Lex loci laboris e i tre livelli di tutela sul piano previdenziale

La disciplina previdenziale si poggia sul principio della *lex loci laboris*: la legge applicabile ai fini contributivi è, di regola, quella del luogo in cui la prestazione lavorativa viene materialmente svolta, a prescindere dalla nazionalità del lavoratore o dalla sede del datore di lavoro.

Distacco comunitario e distacco previdenziale nei Paesi convenzionati sono deroghe temporanee a questo principio generale, che consentono di mantenere la contribuzione nel Paese di provenienza per un periodo limitato. Nei Paesi extra-UE non convenzionati, invece, l'applicazione piena della *lex loci laboris* comporterebbe, senza correttivi, una doppia contribuzione piena: quella dovuta localmente in base alla legge del luogo di lavoro, e quella imposta dalla legge italiana. È proprio per mitigare questo doppio costo che l'art. 4 D.L. 317/1987 riconosce al datore di lavoro la riduzione di 10 punti percentuali sulle aliquote Ivs e ASPI. Anche sul fronte del distacco transnazionale in ambito UE, la Direttiva (UE) 2018/957 ha rafforzato l'applicazione della *lex loci laboris* ampliando le garanzie retributive, indennitarie e sulle condizioni di alloggio dei lavoratori distaccati, che vengono equiparati sempre di più ai dipendenti dell'impresa distaccataria.

Distacco in ambito UE, See e Svizzera

Si considera distaccato il lavoratore che, occupato in Italia presso l'impresa da cui dipende, viene inviato all'estero per conto e nell'interesse della stessa impresa per un periodo che non può eccedere i 24 mesi. Il regime presuppone la temporaneità dell'invio, il mantenimento di

un legame organico con l'impresa distaccante per tutta la durata del distacco e il fatto che il lavoratore non sostituisca un altro dipendente già distaccato. Durante il periodo resta applicabile la contribuzione italiana, senza necessità di autorizzazione; per attestarlo nei confronti dell'ente estero, evitando la doppia contribuzione, l'impresa deve richiedere all'**Inps**, esclusivamente in via telematica, il certificato A1. Se il distacco deve proseguire oltre i 24 mesi, occorre un accordo in deroga da richiedere, con apposita relazione motivata, alla Direzione regionale Inps competente. Oltre agli aspetti previdenziali, l'impresa che invia personale in un Paese UE deve rispettare gli obblighi propri del distacco transnazionale: informativa scritta preventiva al lavoratore su condizioni contrattuali, retribuzione e durata prevista, nonché comunicazione preventiva alle autorità dello Stato ospitante secondo le modalità previste da ciascun Paese (in Francia, ad esempio, tramite il portale **Sipsi**). Il portale italiano **distaccoue.lavoro.gov.it** riguarda solo i distacchi in entrata verso l'Italia, non quelli in uscita verso l'estero, un equivoco piuttosto diffuso a cui è bene fare attenzione.

Copertura sanitaria e infortunistica durante la permanenza all'estero

Un aspetto spesso trascurato riguarda l'assistenza sanitaria del lavoratore inviato all'estero, che cambia a seconda della durata della permanenza e del Paese.

Per soggiorni brevi in ambito UE è sufficiente la Tessera Europea di Assicurazione Malattia (Team). Per la copertura infortunistica, il riferimento è invece il modello PD DA1 (ex formulario E123), rilasciato dall'**Inail** su richiesta. L'invio della comunicazione preventiva in ogni singola trasferta, seppure non sia sanzionata l'omissione, è fortemente raccomandata per consentire l'accelerazione della fase istruttoria di un infortunio sul lavoro o una malattia professionale in caso di distacco o attività lavorativa temporanea in un altro Stato di Unione Europea, SEE o Svizzera. Anche la trasferta comunitaria, del resto, è equiparata dall'**Inail** al distacco ai fini assicurativi: pure il lavoratore in trasferta deve essere munito del formulario di distacco e il datore di lavoro resta tenuto al pagamento dei premi Inail sulle lavorazioni svolte all'estero.

Invio in Paesi Extra-UE convenzionati

Nei Paesi extra-UE con cui l'Italia ha sottoscritto un accordo di sicurezza sociale si applica, con regole analoghe a quelle comunitarie, lo speciale regime del distacco pre-

videnziale, previsto nella quasi totalità delle convenzioni. La differenza principale è che le convenzioni coprono di norma solo una parte delle assicurazioni, obbligando l'azienda ad aprire una specifica posizione assicurativa presso l'**Inps** per ciascun Paese di destinazione ed inviare l'apposita modulistica reperibile sul sito dell'**Inps**. Tra i Paesi convenzionati rientrano, tra gli altri, Argentina, Australia, Brasile, Canada e Quebec, Capo Verde, Israele, Jersey e Isole del Canale, i territori dell'ex Jugoslavia, Principato di Monaco, Tunisia, Uruguay, Stati Uniti, Venezuela, Corea, Turchia, Giappone, Albania e Moldavia. Non tutte le convenzioni hanno però la stessa estensione: quella con la Corea riguarda solo il distacco, mentre quelle con Giappone e Moldavia coprono unicamente il trasferimento delle domande di pensione, non la contribuzione dovuta durante il periodo di lavoro. Prima di applicare in automatico le regole tipiche delle convenzioni parziali va sempre controllato il testo dell'accordo specifico, anch'esso consultabile sul sito dell'**Inps**.

Invio in Paesi Extra-UE non convenzionati

Per i Paesi extracomunitari privi di accordo di sicurezza sociale, la legge italiana impone comunque l'apertura di specifiche posizioni assicurative presso Inail e Inps per Ivs, disoccupazione involontaria, infortuni e malattie professionali, malattia e maternità. I contributi si calcolano non sulla retribuzione effettiva, ma su retribuzioni convenzionali, fissate ogni anno con decreto interministeriale entro il 31 gennaio. Il valore si determina confrontando la retribuzione da Ccnl, esclusa l'indennità estero, con le tabelle settoriali allegate al decreto; è frazionabile in ventiseiesimi solo in caso di assunzione, cessazione o trasferimento nel corso del mese. Sulle aliquote Ivs e disoccupazione è prevista una riduzione del 10%. Anche i premi Inail seguono la retribuzione convenzionale. Per il 2026, il riferimento è il D.I. 29 maggio 2026 (G.U. n. 133 dell'11 giugno 2026), illustrato dalla Circolare Inps n. 66 del 18 giugno 2026. La stessa Circolare specifica che i datori di lavoro possono regolarizzare i periodi da gennaio 2026 a giugno 2026 senza aggravio di oneri aggiuntivi entro il 16 settembre 2026.

Gli aspetti fiscali

Dal 1° gennaio 2024, per effetto del D.Lgs. 209/2023, è cambiata la definizione di residenza fiscale (art. 2 Tuir). Sono residenti in Italia, per la maggior parte del periodo d'imposta, coloro che vi hanno la residenza civilistica, il domicilio, o che vi sono semplicemente presenti (con-

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

tando anche le frazioni di giorno). La novità più rilevante riguarda il domicilio: non è più, come in passato, il luogo dei propri affari e interessi economici, ma il luogo in cui si sviluppano principalmente le relazioni personali e familiari. Inoltre, l'iscrizione all'anagrafe della popolazione residente, che prima faceva scattare una presunzione assoluta di residenza fiscale in Italia, oggi vale come presunzione relativa, superabile con prova contraria. Chi si trasferisce all'estero per più di 12 mesi deve iscriversi all'**Aire** (*Anagrafe degli Italiani Residenti all'Estero*) e contestualmente cancellarsi dall'anagrafe della popolazione residente (L. 470/1988); ne sono esonerati, tra gli altri, i lavoratori stagionali e chi si reca all'estero per un periodo inferiore all'anno. L'iscrizione all'Aire, tuttavia, non è di per sé sufficiente a escludere la residenza fiscale italiana se permangono in Italia legami personali o familiari significativi. La prassi amministrativa considera indici di radicamento in Italia, tra gli altri, la disponibilità di un'abitazione, la presenza della famiglia, il possesso di beni, la partecipazione a riunioni d'affari o la titolarità di cariche sociali. Chi resta fiscalmente residente in Italia è tassato sul reddito ovunque prodotto, mentre i non residenti sono tassati solo sul reddito prodotto in Italia. La combinazione dei due criteri può generare doppia imposizione sullo stesso reddito, che le convenzioni contro le doppie imposizioni cercano di prevenire, e che comunque l'ordinamento italiano attenua con un credito d'imposta per le imposte estere pagate a titolo definitivo (art. 165 Tuir). Per chi resta fiscalmente residente in Italia mentre lavora stabilmente all'estero, l'art. 51, comma 8-bis del Tuir prevede un regime speciale: il reddito da lavoro dipendente non è tassato sulla base della retribuzione effettiva, ma sulle retribuzioni convenzionali determinate annualmente

per settore. Il regime si applica solo se il lavoratore svolge la propria prestazione continuativamente ed esclusivamente all'estero, in base a un contratto specifico che lo colloca in un apposito ruolo estero, per un periodo superiore a 183 giorni nell'arco di 12 mesi (anche a cavallo di due anni solari). Se il rapporto comincia, ad esempio, a ottobre con un contratto pluriennale, le retribuzioni di ottobre-dicembre possono già essere tassate su base convenzionale, se sussistono sin da subito i requisiti richiesti, mentre l'anno successivo l'intero periodo sconta la tassazione convenzionale.

Riflessioni conclusive

Quando ci si avvicina per la prima volta a questa tematica non è insolito commettere alcuni errori, spesso legati anche alla difficoltà di reperire agevolmente tutte le informazioni necessarie.

Tra i più comuni in ambito comunitario vi è ad esempio la mancata comunicazione preventiva di distacco da inviare, prevalentemente in modalità telematica, alle autorità del Paese ospitante. Ma anche il mancato adeguamento delle retribuzioni, quale elemento retributivo aggiuntivo rispetto all'indennità di trasferta; il certificato A1 non richiesto per le trasferte brevi, ritenute erroneamente escluse dall'obbligo. L'invio di un lavoratore all'estero richiede, prima ancora degli adempimenti operativi, la corretta qualificazione del Paese di destinazione: comunitario, convenzionato o non convenzionato, e il reperimento di tutte le informazioni necessarie per la corretta gestione. Da questa scelta, come illustrato, dipendono il documento da attivare, la posizione assicurativa da aprire e la base imponibile su cui calcolare i contributi. **F**

Chi è Laura Ferrari

Dopo la laurea in economia all'Università Cattolica di Milano, **Laura Ferrari** si iscrive all'**Ordine dei Consulenti del Lavoro** di Bergamo nel 2010. La passione per il diritto del lavoro l'ha portata a dedicarsi anche alla divulgazione, prima in una radio locale, successivamente ideando e conducendo la rubrica della web Tv "*Donne e Lavoro*". Nel 2021 inizia una collaborazione con Rai 3, partecipando in veste di esperta al programma di approfondimento "*Il Posto Giusto*". Ai media affianca anche l'attività di convegnistica e di scrittura, collaborando con alcune riviste di settore. Dalla fine del 2025 è presidente dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Bergamo.





Rider, algoritmi e nuove presunzioni

*Il decreto Primo Maggio ha introdotto una **presunzione di subordinazione legata al controllo algoritmico dei rider.**
Il recepimento della direttiva **UE 2024/2831** sul lavoro tramite **piattaforma** promette di allargarne **portata, garanzie e platea dei destinatari.***

di Mario Cassaro

Il lavoro organizzato tramite piattaforma digitale attraversa una fase di ridefinizione normativa che promette di incidere in profondità sui criteri con cui si stabilisce, in concreto, chi sia **lavoratore subordinato e chi lavoratore autonomo.** Il punto di partenza è il Capo III del decreto-legge n.

62/2026, convertito dalla legge n. 112/2026, che ha introdotto per la prima volta nel nostro ordinamento un meccanismo presuntivo fondato non su indici tradizionali come orario o potere disciplinare, bensì sul grado di etero-direzione esercitato tramite sistemi automatizzati di gestione del lavoro. Un cambio di

paradigma da inquadrare con attenzione, nella portata attuale e nelle prospettive di ampliamento già delineate a livello europeo.

Una presunzione dai confini ancora stretti

Il legislatore del 2026 ha scelto, almeno in questa prima fase, una applicazione circoscritta.

La presunzione legata alla gestione algoritmica riguarda infatti, in via esclusiva, i lavoratori disciplinati dal Capo V-bis del D. Lgs. 81/2015, ossia coloro che effettuano consegne di beni per conto altrui in ambito urbano mediante velocipedi o veicoli a motore, ossia i rider, per usare la denominazione corrente. Ogni altra figura la cui attività sia organizzata da una piattaforma digitale - dal servizio di prenotazione al microtask, dall'assistenza clienti da remoto ad altre forme di lavoro intermediato online - resta invece ancorata ai criteri generali dell'articolo 2 del medesimo decreto, priva di un meccanismo presuntivo ad hoc. La scelta genera una conseguenza operativa non trascurabile per le piattaforme con modelli organizzativi misti, dove rider e altre categorie di collaboratori digitali convivono nella stessa struttura attraverso due regimi probatori diversi che operano nella medesima organizzazione, imponendo una ricognizione puntuale delle mansioni e dei sistemi di gestione utilizzati per ciascuna tipologia di rapporto, prima ancora di interrogarsi sull'operatività della presunzione.

Un sistema a tre livelli di tutela

La novità del 2026 si innesta su un impianto preesistente che merita di essere richiamato.

L'articolo 2 del D. Lgs. 81/2015 già estende le tutele del lavoro subordinato alle collaborazioni etero-organizzate, anche tramite piattaforma, ma senza determinare una riqualificazione automatica del rapporto né l'applicazione delle sanzioni previste per il lavoro sommerso. L'articolo 12 del decreto-legge n. 62/2026, viceversa, introduce una presunzione di subordinazione a tutti gli effetti, con le conseguenze sanzionatorie e contributive che ne discendono in caso di mancato superamento della prova contraria. Si delinea così un assetto a tre livelli: lavoro autonomo genuino, etero-organizzazione con tutele attenuate e subordinazione presunta con regime sanzionatorio pieno. Il problema, per gli operatori del settore, è che il confine fra il secondo e il terzo livello non è sempre agevole da tracciare, perché entrambi possono fondarsi su

indici di controllo algoritmico sostanzialmente simili. Rapporti sinora inquadrati come etero-organizzazione tutelata rischiano infatti di essere riletti come subordinazione presunta, con effetti retroattivi su contribuzione, sanzioni e differenze retributive. Tale circostanza rende opportuno un aggiornamento delle valutazioni di rischio compiute sotto la precedente cornice normativa.

Verso un perimetro più ampio: la direttiva europea

Il quadro descritto è destinato a mutare ulteriormente per effetto dello schema di decreto legislativo di recepimento della direttiva (UE) 2024/2831, approvato in via preliminare dal Consiglio dei ministri lo scorso 23 luglio in attuazione della delega contenuta nella legge

LAVORO SU PIATTAFORMA, COSA CAMBIA

- **Presunzione di subordinazione per i rider:** dal 2026 scatta quando l'attività è gestita attraverso sistemi algoritmici che esercitano un controllo sostanziale sul lavoro.
- **Perimetro ancora limitato:** la nuova disciplina riguarda solo i rider; gli altri lavoratori delle piattaforme digitali restano soggetti ai criteri generali già previsti dal D.Lgs. 81/2015.
- **Rischio di riqualificazione dei rapporti:** collaborazioni oggi considerate etero-organizzate potrebbero essere ricondotte alla subordinazione, con effetti su contributi, retribuzioni e sanzioni.
- **Direttiva UE pronta ad allargare il campo:** il recepimento della direttiva 2024/2831 estenderà le nuove regole a un numero molto più ampio di lavoratori gestiti tramite piattaforme digitali.
- **Più trasparenza sugli algoritmi:** le piattaforme dovranno spiegare come funzionano i sistemi automatizzati, quali dati utilizzano e perché vengono adottate decisioni che incidono sul rapporto di lavoro.
- **Decisioni cruciali affidate a persone fisiche:** sospensione, chiusura dell'account o cessazione del rapporto non potranno essere lasciate esclusivamente agli algoritmi.
- **Per imprese e consulenti è tempo di verifica:** mappatura degli strumenti digitali, revisione dei modelli organizzativi e adeguamento delle procedure interne diventano passaggi prioritari.

n. 91/2025. A differenza del Capo III del decreto Primo Maggio, circoscritto ai soli rider, lo schema adotta una nozione di piattaforma digitale riferita a qualunque servizio che organizzi, tramite sistemi di monitoraggio o decisionali automatizzati, una prestazione resa a titolo oneroso, applicandosi indistintamente a subordinati, autonomi e collaboratori coordinati e continuativi. La presunzione viene così richiamata ed estesa all'intero perimetro soggettivo allargato, superando la restrizione che oggi caratterizza la disciplina interna. L'estensione non opera però in modo uniforme nel tempo; in particolare, per i rapporti instaurati prima del 2 dicembre 2026 - termine di recepimento della direttiva - e ancora in corso a tale data, la nuova presunzione varrà solo per il periodo successivo a quella soglia, mentre le altre garanzie (trasparenza algoritmica, supervisione umana, protezione dei dati) si applicheranno da subito. Resta ferma la possibilità di verificare la qualificazione del rapporto anche in sede di certificazione dinanzi alle commissioni previste dagli articoli 75 e seguenti del D. Lgs. 276/2003.

Trasparenza informativa e controllo umano

Lo schema di recepimento costruisce un apparato di garanzie assai più articolato di quello oggi vigente.

Le piattaforme, e gli intermediari titolari del trattamento dei dati, dovranno informare puntualmente lavoratori, rappresentanze sindacali e autorità competenti sull'impiego di sistemi di monitoraggio e decisionali automatizzati, specificando categorie di dati trattati, finalità, modalità operative ed eventuali destinatari dei flussi informativi, anche infragruppo. Per le decisioni assunte o supportate da algoritmo do-

vranno essere resi noti i parametri utilizzati e, soprattutto, le ragioni specifiche di provvedimenti sfavorevoli come sospensione, disattivazione dell'account o mancato pagamento. A questi obblighi si affianca un controllo che si sostanzia in valutazioni d'impatto almeno biennali, personale dedicato dotato di poteri effettivi di correzione, e la riserva delle decisioni più gravose - cessazione, sospensione, chiusura dell'account - a una persona fisica, a pena di nullità. Il lavoratore potrà ottenere entro 15 giorni una spiegazione scritta di ogni decisione automatizzata che lo riguardi e chiederne il riesame, con obbligo per la piattaforma di rispondere motivatamente entro 14 giorni. È prevista, infine, la portabilità dei dati e delle valutazioni reputazionali maturate, con implicazioni competitive tra gli operatori del settore.

Le ricadute per i professionisti del lavoro

Per i professionisti che assistono committenti operanti nell'economia digitale, il quadro descritto impone un approccio proattivo.

Occorre mappare sin d'ora i sistemi di gestione algoritmica utilizzati, distinguendo le categorie di collaboratori coinvolte e il regime probatorio applicabile a ciascuna, in vista sia dell'attuale disciplina sui rider sia del più ampio perimetro che la direttiva introdurrà. Sarà inoltre utile predisporre, per le piattaforme clienti, un'informativa conforme ai nuovi standard di trasparenza algoritmica e verificare l'adequatezza delle procedure di supervisione umana già in essere. Alla luce del quadro che va delineandosi, l'attuale fase transitoria va colta come l'occasione per una revisione strutturale dei modelli organizzativi fondati sul controllo automatizzato del lavoro. **F**



Chi è Mario Cassaro

Mario Cassaro è iscritto all'ordine dei **Consulenti del Lavoro di Latina**, ed esercita da oltre venti anni la professione con passione e costante dedizione. Dal 2010 è consigliere nel Consiglio Provinciale dei Consulenti del Lavoro di Latina. È autore e relatore in ambito giuslavoristico di numerosi approfondimenti e collabora con riviste specializzate e siti web su temi di lavoro.



Caporalato digitale, la nuova frontiera dello sfruttamento

*In un **mercato del lavoro** in cui lo **sfruttamento** acquista sempre più spesso rilevanza penale, il legislatore ha ampliato le leggi relative alla tutela dei **rider** e al nuovo fenomeno del **caporalato digitale**.*

di Mario Pagano*

L'intermediazione illecita e lo sfruttamento della manodopera stanno diventando sempre più un fenomeno tristemente preoccupante nel panorama delle patologie del nostro mercato del lavoro.

Non parliamo di semplici irregolarità o violazioni di natura amministrativa, ma di fattispecie che, nella maggior parte dei casi, acquistano un rilievo di natura penale essendo connesse a gravi violazioni dei diritti dei lavoratori. Solo nel 2025 l'**Ispettorato del Lavoro** ha accertato fenomeni interpositori che hanno coinvolto ben 14.570 posizioni. A queste si aggiungono 895

lavoratori vittime di quello che abbiamo imparato a conoscere come il reato di caporalato, previsto e punito dall'art. 603-bis c.p.

La nuova frontiera dello sfruttamento

In tale quadro l'Ispettorato, nell'ambito della programmazione della vigilanza per il 2026, ha fatto un passo ulteriore, focalizzando la propria attenzione verso un'evoluzione preoccupante del fenomeno caporalato, quello che viaggia sulla scia delle nuove tecnologie,

ossia il cosiddetto “caporalato digitale”. L’Inl ha evidenziato come tale fattispecie, crescente negli ultimi anni, rappresenti una forma di sfruttamento lavorativo particolarmente insidioso, specie nei settori del food delivery e della gig economy, ossia nell’ambito di un modello economico basato sul lavoro a chiamata, occasionale e temporaneo, caratterizzato da modalità lavorative frammentarie e rarefatte, senza più il luogo fisico dell’azienda, con un sistema produttivo disarticolato. Ambiti lavorativi dove il vero nemico è l’algoritmo del lavoro, in grado di stabilire turni, ritmi, assegnazioni e priorità, generando condizioni di dipendenza economica, ricattabilità e violazione sistematica dei diritti fondamentali. Proprio con l’ultimo decreto lavoro n. 62/2026, il legislatore ha approntato un pacchetto di norme, riunite nel capo III, dedicate esclusivamente alla prevenzione e al contrasto del caporalato digitale, con la finalità principale di rafforzare le tutele per i rider delle piattaforme digitali, ai quali nello specifico sono proprio dedicate le nuove disposizioni.

Intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro

In linea generale, come detto, quando si parla di caporalato la norma di riferimento è l’art. 603-bis c.p. rubricato di fatto come “intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro”.

Tale disposizione punisce due distinte fattispecie. La prima concerne “l’intermediazione illecita”, posta da chiunque “recluti” manodopera allo scopo di destinarla al lavoro presso terzi in condizione di sfruttamento e approfittando dello stato di bisogno dei lavoratori, un’ipotesi di reato per la quale è prevista la reclusione da uno a sei anni e la multa da 500 a 1.000 euro per ciascun lavoratore. La condotta rilevante è quella del semplice reclutamento senza richiedere che lo stesso avvenga nell’ambito di un’attività organizzata e strutturata di intermediazione. La seconda fattispecie riguarda più propriamente lo “sfruttamento del lavoro”, con cui si punisce, sempre con la reclusione da uno a sei anni e con la multa da 500 a 1.000 euro per ciascun lavoratore reclutato, chiunque utilizzi, assuma o impieghi manodopera, anche mediante la citata attività di intermediazione, sottoponendo i lavoratori a condizioni di sfruttamento ed approfittando del loro stato di bisogno. In questo caso ad essere colpiti non sono tanto gli intermediari, quanto più i datori di lavoro che concretamente utilizzano i lavoratori. Più di recente la Cassazione, con sentenza 20151 del 3 giugno scorso, ha riaperto il dibattito su quelli che sono i presupposti

applicativi di tale disposizione, anche in considerazione della circostanza che elementi distintivi necessari sono rappresentati dallo sfruttamento e dall’approfittamento dello “stato di bisogno”, quali precondizioni delle condotte di reclutamento e utilizzo. In relazione all’**approfittamento**, come chiarito da Inl con circ. 28.2.2019 n. 5, viene, in genere, valorizzata la strumentalizzazione della situazione di debolezza della vittima del reato e lo squilibrio tra le prestazioni contrattuali. Lo **stato di bisogno**, invece, è una condizione tipica di chi non ha piena libertà di scelta e versa in uno stato di “debolezza sociale”, come nel caso, ad esempio, del personale straniero extracomunitario. Tuttavia, non deve essere inteso come una condizione di necessità tale da annientare in modo assoluto la libertà di scelta, bensì come una situazione di grave difficoltà, anche temporanea, tale da limitare la volontà della vittima e la sua capacità di autodeterminazione, tanto da accettare condizioni particolarmente svantaggiose (Cass. pen. 29.4.2025 n. 16136, Cass. pen. 5.1.2023 n. 106, Cass. pen. 2.8.2023 n. 33889). Va detto che proprio la Cassazione, con la citata sentenza 20151/2026 ha ricordato come tale elemento essenziale debba essere anche adeguatamente provato e motivato.

Indici sintomatici e circostanze aggravanti

Quanto allo sfruttamento è la stessa norma a individuare una serie di circostanze che rappresentano indici sintomatici, considerati dall’Ispettorato alternativi tra di loro, rispetto ai quali, nel tempo, la Giurisprudenza ha fornito diversi spunti di riflessione.

L’art. 603-bis comma 3 cita, quindi, la reiterata corresponsione di retribuzioni in modo palesemente difforme dai contratti “leader” o comunque sproporzionata rispetto alla quantità e qualità del lavoro prestato; la reiterata violazione della normativa relativa all’orario di lavoro, ai periodi di riposo, al riposo settimanale, all’aspettativa obbligatoria, alle ferie. Infine le irregolarità in materia di sicurezza e igiene nei luoghi di lavoro, aventi natura sostanziale, nonché la sottoposizione del lavoratore a condizioni di lavoro, a metodi di sorveglianza o a situazioni alloggiative degradanti. Con riferimento a tale ultimo indice l’Inl ha indicato a titolo esemplificativo situazioni, tristemente note alle cronache, quali il trasporto presso i luoghi di lavoro effettuato con veicoli del tutto inadeguati e superando il numero delle persone consentito, così da esporli a pericolo; lo svolgimento dell’attività lavorativa in condizioni

« **FOOD DELIVERY** E **GIG ECONOMY**, AMBITI LAVORATIVI DOVE IL **VERO NEMICO** È **L'ALGORITMO DEL LAVORO**, IN GRADO DI STABILIRE **TURNI, RITMI, ASSEGNAZIONI E PRIORITÀ**, **GENERANDO** CONDIZIONI DI **DIPENDENZA ECONOMICA, RICATTABILITÀ** E **VIOLAZIONE SISTEMATICA DEI DIRITTI FONDAMENTALI**. »

metereologiche avverse, senza adeguati dispositivi di protezione individuale; l'esclusione dalla possibilità di comunicazione tra i lavoratori o altri soggetti; l'assenza di locali per necessità fisiologiche. L'art. 603-bis prevede poi una serie di circostanze aggravanti. Se i fatti sono commessi mediante violenza o minaccia, infatti, si applica la pena della reclusione da cinque a otto anni e la multa da 1.000 a 2mila euro per ciascun lavoratore reclutato. Inoltre, costituiscono aggravante specifica e comportano l'aumento della pena da un terzo alla metà il fatto che il numero di lavoratori reclutati sia superiore a tre; il fatto che uno o più dei soggetti reclutati siano minori in età non lavorativa e l'aver commesso il fatto esponendo i lavoratori sfruttati a situazioni di grave pericolo, avuto riguardo alle caratteristiche delle prestazioni da svolgere e delle condizioni di lavoro.

Le nuove tutele riservate ai rider

A questa cornice sanzionatoria già particolarmente grave, come detto, il legislatore del 2026 ha affiancato una serie di mirate disposizioni riservate ai rider.

Non va dimenticato, infatti, che proprio in relazione a tale particolare e moderna figura lavorativa, spesso associata nell'immaginario collettivo a situazioni di sfruttamento e pericolo, a inizio 2026 la Procura di Milano ha posto sotto controllo giudiziario due note società del food delivery, che gestiscono piattaforme di consegna di cibo a domicilio, accusandole, proprio ai sensi dell'art. 603-bis, di sfruttamento di lavoro complessivamente di 23mila rider, ai quali venivano corrisposte retribuzioni in alcuni casi inferiori fino a circa il 90% rispetto alla soglia di povertà e alla contrattazione collettiva. Proprio al fine di contrastare il realizzarsi di tali fattispecie nel settore, il DL 62/2026 con l'art. 15 ha previsto delle specifiche limitazioni. Innanzitutto, il comma 1 lett. a), andando ad aggiungere il comma 2-bis all'art. 47-bis del Dlgs. 81/2015 (inserito nel Capo V-bis dedicato proprio alla tutela del lavoro autonomo tramite piattaforme digitali) prevede che, in caso di lavoro intermediato da piattaforma digitale, l'accesso alla piattaforma avvenga attraverso Spid, Cie o Cns oppure con un account rilasciato dal-

la stessa piattaforma ad un singolo codice fiscale con un sistema di autenticazione a più fattori. L'obiettivo è proprio quello di scongiurare un uso illecito a fini di sfruttamento degli account, utilizzati per l'accesso alle piattaforme, necessario per lo svolgimento della tipica attività lavorativa del rider. In tale chiave va letto anche il periodo successivo, del medesimo comma 2-bis, che rimarca il fatto che le credenziali di accesso al proprio account rivestano carattere strettamente personale, facendo espresso divieto di cessione a terzi. A completamento di ciò la medesima disposizione prevede una sanzione amministrativa da euro 600 a euro 1.200 in caso di cessione del proprio account e uso di account da parte di persona diversa del titolare. Allo stesso tempo viene introdotto, con un successivo comma 2-ter, il divieto alla piattaforma di rilasciare più di un account per ogni singolo codice fiscale, e di commissionare prestazioni temporalmente inconciliabili allo stesso lavoratore. Una prescrizione punita, in caso di violazione, da una specifica sanzione amministrativa da euro 1.000 a euro 1.500 per ogni account in più associato al singolo codice fiscale. Non mancano poi delle misure volte a rendere maggiormente trasparente l'attività di tali lavoratori, che di norma, fatte salve eventuali patologie, proprio il Capo V-bis del Dlgs. 81/2015 qualifica come lavoratori autonomi. A decorrere dal 1° luglio 2026 il committente è, infatti, tenuto alla redazione e alla consegna ai lavoratori del libro unico del lavoro nel quale devono essere annotati per ciascun mese di attività, anche il numero di consegne e l'importo totale erogato al lavoratore. Infine, non poteva mancare il profilo della salute e sicurezza, rispetto al quale, con successivo decreto ministeriale, saranno stabilite delle specifiche attività formative dedicate ai rider, da svolgere entro i primi 30 giorni dalla prima prestazione, accedendo alla piattaforma **Siisl**. Il committente che si avvale delle prestazioni di un lavoratore non formato per tre mesi rischia una sanzione da 800 a 2.400 euro. 

* **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.



Decreto Trasparenza: luci e ombre

Trasparenza retributiva, più tutele e nuove regole per le imprese.
Il Decreto Legislativo n. 96/2026 introduce obblighi informativi
e criteri verificabili per premi e retribuzioni.
*Una riforma che punta a ridurre il gender pay gap,
ma che solleva interrogativi sull'equilibrio
tra meritocrazia e discrezionalità.*

di Luigi Beccaria

Con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legislativo 7 maggio 2026, n. 96, entrato in vigore il 7 giugno 2026, l'ordinamento italiano ha dato attuazione alla Direttiva (UE) 2023/970 in materia di trasparenza retributiva e parità di retribuzione tra uomini e donne.

Il provvedimento introduce specifici obblighi informativi ai datori di lavoro e codifica il diritto dei lavoratori a conoscere i criteri di attribuzione delle componenti retributive, con l'obiettivo di prevenire discriminazioni salariali. In altre parole, la riforma richiede che

le decisioni aziendali siano fondate su criteri definiti in anticipo, conoscibili dai lavoratori e concretamente verificabili. La trasparenza costituisce uno dei principi che più hanno orientato l'evoluzione del diritto del lavoro (e non solo: si pensi all'importanza acquisita dal principio in altri sistemi "asimmetrici", come il diritto dei consumi e quello bancario) negli ultimi anni. In un mercato caratterizzato da modelli organizzativi sempre più complessi è cresciuta l'esigenza di rendere conoscibili i criteri che incidono sul rapporto di lavoro e, in particolare, sulla composizione degli elementi

retributivi, nonché sull'attribuzione di premi e incentivi. In questo contesto si inserisce il nuovo **Decreto Trasparenza**, con l'obiettivo di garantire maggiore verificabilità ed equità nelle decisioni aziendali.

La conoscibilità delle regole

Tra i principali meriti del nuovo Decreto vi è quello di aver posto al centro del rapporto di lavoro la trasparenza (intesa come conoscibilità delle regole che disciplinano le decisioni aziendali), un principio destinato ad assumere un ruolo sempre più rilevante.

Il primo effetto positivo è la riduzione del rischio di trattamenti discriminatori. La definizione preventiva dei criteri utilizzati per attribuire premi, incentivi o altri benefici economici limita gli spazi di discrezionalità incontrollata e consente ai lavoratori di verificare che le decisioni siano coerenti con parametri oggettivi e uniformemente applicati. In questo modo, il Decreto contribuisce a rendere la valorizzazione del merito maggiormente trasparente e verificabile, senza sacrificare il principio meritocratico. Sarebbe però riduttivo leggere la riforma esclusivamente in chiave di tutela del lavoratore, atteso che anche i datori di lavoro possono trarre benefici concreti da un sistema fondato su regole trasparenti. Criteri di valutazione previamente individuati rendono più agevole giustificare le scelte organizzative, rafforzando la loro difendibilità in caso di contenzioso e contribuendo, al tempo stesso, a migliorare il clima aziendale. La percezione di operare in un contesto improntato all'equità favorisce un maggiore rapporto di fiducia tra impresa e lavoratori, con effetti positivi anche sul coinvolgimento, sulla produttività e financo (per scomodare una parola di grande attualità) la longevità del rapporto di lavoro. La riforma, inoltre, valorizza il ruolo della contrattazione collettiva, strumento che può essere utilizzato per rendere i criteri più condivisi e uniformi. La definizione omogenea dei sistemi premianti e dei relativi parametri di attribuzione offre infatti l'opportunità di costruire modelli più equilibrati, capaci di coniugare le esigenze organizzative dell'impresa con le istanze di tutela dei lavoratori, evitando contestazioni.

La concreta applicazione

Accanto agli aspetti positivi, il nuovo Decreto Trasparenza presenta alcune criticità che emergono soprattutto nella fase della concreta applicazione.

La principale difficoltà risiede nella necessità di tradurre in criteri formalmente individuabili e verificabili elementi che, nella realtà organizzativa dell'impresa, conservano inevitabilmente una componente valutativa e soggettiva. La questione più delicata riguarda l'individuazione dei cosiddetti criteri qualitativi; se parametri quantitativi, come il raggiungimento di determinati obiettivi o risultati misurabili, possono essere facilmente verificati, diversa è la situazione rispetto a concetti quali "spirito di iniziativa", "leadership", "sforzo mentale" o "stress". Si tratta di elementi che, per loro natura, richiedono una valutazione contestuale e che possono assumere significati differenti a seconda del ruolo ricoperto, dell'organizzazione aziendale e del

DECRETO TRASPARENZA: PRO E CONTRO

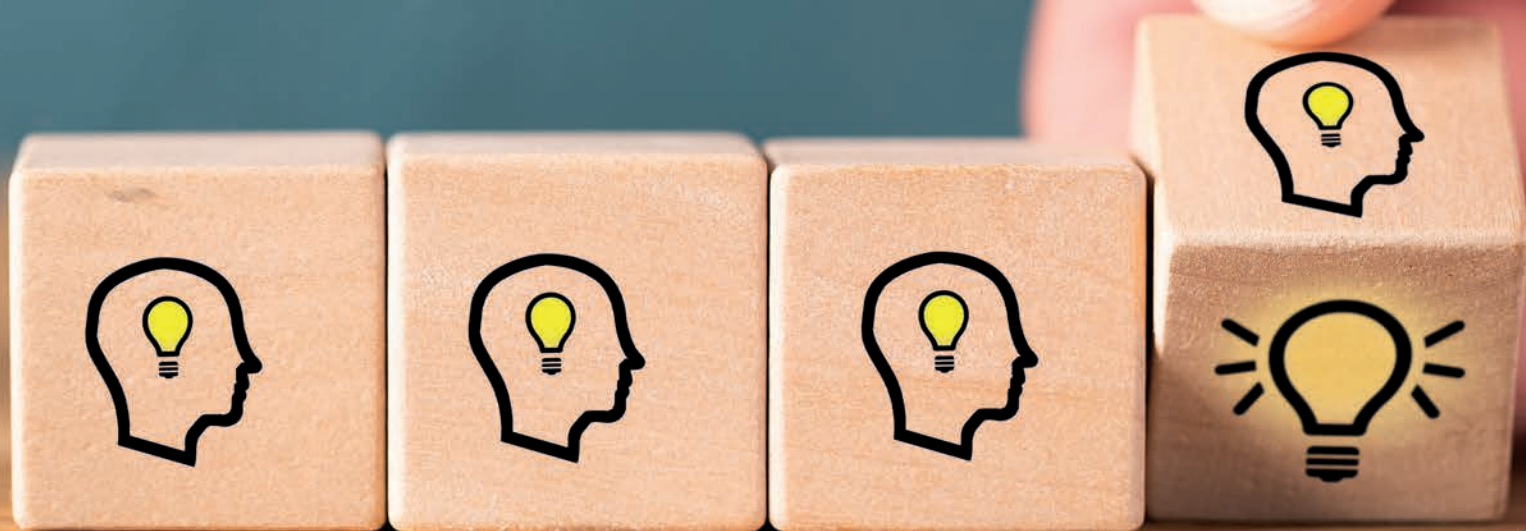
I VANTAGGI

- **Maggiore chiarezza** sui criteri di retribuzione, premi e incentivi.
- **Rafforzamento della parità salariale** e contrasto alle discriminazioni.
- **Più tutela per i lavoratori** grazie al diritto di accesso alle informazioni.
- **Minore rischio di contenziosi** grazie a regole aziendali più verificabili.
- **Miglioramento del clima aziendale** e della fiducia tra impresa e dipendenti.

LE CRITICITÀ

- **Difficoltà nel definire e misurare criteri qualitativi** come leadership, iniziativa o stress.
- **Rischio di eccessiva burocratizzazione** dei sistemi di valutazione.
- **Possibile riduzione dei premi individuali** per evitare contestazioni.
- **Maggiore complessità gestionale** per le imprese.
- **Necessità di trovare un equilibrio** tra trasparenza e discrezionalità organizzativa.

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



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

soggetto chiamato a valutarli. In tale prospettiva, pirandellianamente, la realtà può essere percepita in modo differente a seconda dello sguardo di chi la osserva. Analogamente, una medesima prestazione lavorativa può essere interpretata come indice di autonomia e capacità decisionale da un valutatore, oppure come eccessiva iniziativa da un altro. Questa inevitabile dimensione soggettiva rende complesso il raggiungimento di una piena oggettività nei sistemi di valutazione.

Il rischio di controversie

Da tale incertezza potrebbe derivare un effetto paradossale: per evitare contestazioni, alcune imprese potrebbero ridurre il ricorso a premi di risultato collegati al merito individuale, preferendo sistemi più standardizzati e meno esposti al rischio di controversie.

In alcuni scenari, ciò potrebbe persino favorire modalità di riconoscimento economico non formalizzate, vanificando proprio l'obiettivo di maggiore trasparenza perseguito dalla riforma. In questo senso risulta particolarmente attuale il celebre monito di Cicerone, *summum ius, summa iniuria*: il massimo del diritto può tradursi nella massima ingiustizia. Il Decreto nasce per rafforzare le garanzie dei lavoratori, ma una regolamentazione eccessivamente rigida rischierebbe di produrre effetti contrari a quelli perseguiti, comprimendo quella discrezionalità che costituisce un elemento fisiologico nella valutazione delle prestazioni lavorative.

La responsabilizzazione delle imprese

La sfida sarà individuare un corretto bilanciamento tra il diritto del lavoratore a conoscere i criteri della valutazione e la libertà dell'imprenditore di organizzare la propria attività e valorizzare le professionalità in azienda.

La trasparenza non può coincidere con l'eliminazione della discrezionalità datoriale, ma deve tradursi nella sua esercitabilità secondo criteri coerenti, ragionevoli e verificabili. Le criticità non devono però oscurare la portata della riforma. L'intervento nasce dall'esigenza di affrontare un problema reale: sebbene l'ordinamento italiano sancisca il principio della parità di trattamento, persistono ancora significative differenze nel mercato del lavoro. Secondo recenti dati Istat, nel 2022 la retribuzione oraria media delle donne è risultata inferiore del 5,6% rispetto a quella degli uomini, con divari che raggiungono il 30% tra i dirigenti e il 16% tra i lavoratori laureati. In questa prospettiva, il Decreto Trasparenza costituisce un passaggio significativo per promuovere una maggiore responsabilizzazione delle imprese e rendere più effettivo il principio costituzionale di uguaglianza sostanziale. Sarà l'applicazione concreta della disciplina a determinarne l'effettiva capacità di coniugare equità, valorizzazione del merito e autonomia organizzativa, evitando che la tutela si trasformi in un limite ingiustificato all'autonomia imprenditoriale e trasformando un principio normativo in una reale opportunità di cambiamento per imprese e lavoratori. **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.





Trasparenza retributiva nelle piccole imprese: come muoversi?

*Un approfondimento dedicato alle aziende con meno di 50 dipendenti
che si trovano operativamente coinvolte nell'adeguamento
alla nuova **legge sulla trasparenza salariale**
in attesa del **decreto attuativo**.*

di Fabio Guglielmi ed Elisa Lupo

Il Decreto Legislativo n. 96 del 7 maggio 2026, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 1° giugno e operativo dal 7 giugno 2026, ha reso concreta la Direttiva Ue 2023/970 sulla trasparenza retributiva.

L'impianto normativo si è concentrato sulle aziende più grandi, dai 100 dipendenti in su, dove si rendono più evidenti le disparità e applicare processi HR elaborati risulta più semplice. Ma l'applicazione della Direttiva Ue ricade inevitabilmente anche sulle aziende più

piccole, che rappresentano la maggioranza del tessuto economico del nostro Paese e che sono rimaste prive di una guida concreta. La norma, infatti, entra nel dettaglio quando parla alle grandi aziende, lasciando quelle di minori dimensioni a “soffrire” la difficoltà organizzativa in fatto di procedure per le risorse umane.

Obblighi normativi su tre livelli

Andiamo innanzitutto ad analizzare la norma, che si muove su tre livelli:

1. Regole valide per chiunque, senza eccezioni dimensionali

Un primo blocco di adempimenti riguarda qualunque datore di lavoro, comprese le realtà con organici ridottissimi. Negli annunci va riportato l'importo o la fascia della retribuzione di partenza. Inoltre, non è più consentito domandare a chi si candida quale fosse la sua retribuzione precedente, nemmeno passando per intermediari come le agenzie di selezione. I dipendenti devono anche poter conoscere i criteri con cui l'azienda ha fissato la paga iniziale con i rimandi al contratto collettivo applicato. Lo stesso vale, senza distinzioni di dimensione, per il diritto all'informazione: ogni lavoratore può chiedere quale sia la retribuzione media, distinta per genere, di chi in azienda svolge una mansione di pari valore. Il datore di lavoro ha due mesi di tempo dalla richiesta per comunicare il dato per iscritto. E vale in modo altrettanto trasversale il divieto di clausole che impediscano ai dipendenti di rendere pubblica la propria retribuzione: dal mese di giugno, dove presenti, sono da considerarsi nulle a tutti gli effetti.

2. Ulteriore obbligo oltre i 50 dipendenti

Oltre la soglia dei 50 dipendenti, le aziende sono tenute a rendere note ai lavoratori anche le logiche che governano gli scatti retributivi in carriera, non solo quelle relative all'ingresso. Le realtà con meno di 50 dipendenti non sono tenute a questo ulteriore livello di trasparenza: per loro l'obbligo resta limitato ai criteri della retribuzione iniziale.

3. L'adempimento più impegnativo, dai 100 dipendenti

Da questa soglia in poi entra in gioco l'obbligo più gravoso: la raccolta e l'invio periodico all'organismo di controllo del Ministero del Lavoro dei dati relativi al divario retributivo di genere, con tempistiche differenziate a seconda della dimensione aziendale (dal 2027 per chi supera i 150 dipendenti, dal 2031 per la fascia 100-149). È il meccanismo che, quando emerge uno scarto ingiustificato pari o superiore al

5% all'interno di una stessa categoria professionale, obbliga al confronto con le rappresentanze sindacali. Le Pmi con meno di 100 dipendenti non rientrano in questo livello.

Per la maggior parte delle piccole imprese italiane, dunque, il perimetro reale degli obblighi è quello del Livello 1. Ma “*perimetro ridotto*” non significa “*adempimento semplice*”: proprio perché il numero di persone in azienda è basso, alcune situazioni che in una grande impresa trovano soluzione in un reparto HR preparato e in un algoritmo ben strutturato, in una realtà con quattro o cinque persone per ruolo (o con una sola) restano da affrontare caso per caso.

Diritto all'informazione

Il tasto maggiormente dolente riguarda il diritto all'informazione.

La norma non distingue tra chi opera con una squadra di 20 commerciali e chi ne ha uno solo. L'obbligo di comunicare la retribuzione media per mansione di pari valore, dietro esplicita richiesta del dipendente, resta identico. Ma se l'organico è ridotto il diritto all'informazione si scontra con il diritto alla privacy, perché comunicare i dati medi potrebbe rivelare informazioni facilmente riconducibili a singoli dipendenti. Il decreto ministeriale attuativo, non ancora pubblicato, dovrà recepire il parere del Garante per la protezione dei dati personali proprio su questo nodo. Nel frattempo, però, il datore di lavoro con meno di 50 dipendenti può riservarsi di rispondere alla richiesta di informazioni fino alla sua pubblicazione. Chiaramente si tratta di una tutela temporanea, non di una soluzione: prima o poi la risposta andrà data, e le imprese, con i loro consulenti, dovranno aver già impostato un metodo.

Trattamenti economici non strutturali

Un secondo elemento di ambiguità riguarda cosa rientra nei livelli retributivi.

Il decreto legislativo riconduce i livelli retributivi alla retribuzione contrattuale, intesa come somma di elementi fissi e continuativi, escludendo i trattamenti economici non strutturali, come i superminimi *ad personam*. Questa distinzione sulla carta sembra chiara, ma nella prassi di una piccola azienda, dove il superminimo è spesso lo strumento con cui si negozia individualmente uno stipendio, richiede una rilettura puntuale delle lettere di attribuzione già firmate. Si



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

consiglia dunque di esplicitare, in quelle lettere, i criteri oggettivi che hanno fondato l'attribuzione, così da documentare *ex ante* (e non *ex post*, sotto la pressione di una richiesta) la ragione giustificatrice del superminimo.

Come muoversi per essere preparati

Sempre in attesa del decreto attuativo, alle piccole imprese conviene fin da subito agire come segue.

- **Diritto di informazione dei lavoratori** | Predispone la comunicazione annuale ai dipendenti sul loro diritto all'informazione, con conservazione delle prove di avvenuta trasmissione; definire il canale interno per ricevere e gestire le richieste individuali (procedura scritta, termine di risposta entro due mesi, archivio delle richieste e delle risposte fornite); rivedere i modelli contrattuali in uso, eliminando qualsiasi clausola di riservatezza sulla retribuzione ancora presente.
- **Definire i criteri retributivi** | Prima di pubblicare il prossimo annuncio di lavoro, fissare per iscritto quali criteri determinano la retribuzione di ciascun livello e di ciascuna mansione (ad esempio seniority, titolo di studi, livello, responsabilità). Così da avere un riferimento oggettivo a cui appoggiare qualsiasi confronto, anche quando il confronto riguarda poche persone.
- **Definire le mansioni di pari livello** | Il passaggio più delicato, e quello su cui la norma dà meno indicazioni operative. Per "*lavoro di pari valore*" si intende una prestazione lavorativa anche diversa, svolta nell'esercizio di mansioni comparabili, tenendo conto di competenze richieste, responsabilità attribuite, condizioni di lavoro e autonomia. Per esempio, un addetto alla contabilità e un addetto alla logistica possono essere equiparabili per livello, così come un addetto alle pulizie e un giardiniere, o un commerciale e un addetto marketing. Ma attenzione, se nella mia azienda il ruolo del giardiniere è un ruolo di responsabilità maggiore rispetto a quello dell'addetto alle pulizie, perché il giardino è sede di eventi e luogo di rappresentanza, questa equiparazione potrebbe non valere più. Serve dunque individuare dei criteri quanto più oggettivi possibili per definire mansioni di pari livello e fissarli su un regolamento aziendale. Ponendosi l'obiettivo di aggiornare almeno una volta l'anno tale regolamento qualora l'azienda dovesse subire dei cambiamenti.

Tutto questo lavoro presuppone una lettura tecnica della norma che può risultare complessa per un piccolo ufficio del personale. In contesti come questo un supporto esterno e qualificato, come quello di un consulente del lavoro, può essere utile a dirimere questioni delicate, che richiedono un'interpretazione della norma tanto rigorosa, quanto umana. **F**

Chi sono Fabio Guglielmi ed Elisa Lupo

Consulenti del lavoro e partner dello **Studio Guglielmi & Partners** a Roma. Iscritti all'albo rispettivamente con nn. 1820 e 3885, nel 2009 hanno fondato lo studio di cui sono soci.

Fabio Guglielmi vanta oltre 30 anni di esperienza, è Consulente Tecnico di Parte in controversie e conciliazione extragiudiziale e negli ultimi anni si è specializzato in Piani di Welfare.



Elisa Lupo affianca le aziende negli adempimenti di gestione del personale, con esperienza nel supporto a imprese straniere in fase di ingresso in Italia, ed è specializzata in Consulenza Previdenziale. Ha lavorato in **Hay Group** e collaborato nel 2006 con la Commissione Europea sui sistemi previdenziali. Laureata in Economia Aziendale alla Bocconi, collabora con testate di settore ed è speaker in eventi su lavoro, pensione, parità di genere e inclusione.





Tecnologia e cultura, così si può fare sicurezza

*Da un evento organizzato da **Cgt**, azienda del **Gruppo Tesya**, insieme ad **Aias**, l'**Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza**, spunti interessanti su come la tecnologia, abbinata alla consapevolezza di aziende e lavoratori, sia una leva capace di tutelare il capitale umano anche negli ambienti lavorativi più a rischio.*

di Giorgia Andrei

Cgt, storica azienda italiana con oltre 90 anni di esperienza, dealer Caterpillar dal 1934 e parte del Gruppo Tesya, insieme all'Associazione Italiana Ambiente e Sicurezza (Aias) ha ospitato lo scorso 24 giugno, presso la sua sede di Carugate (MI), un evento dedicato alla sicurezza sul lavoro.

L'iniziativa si è focalizzata sul contributo che tecnologie come AI, sensoristica avanzata e controllo da remoto possono fornire per limitare l'esposizione dei lavoratori al rischio e migliorare la sicurezza. Si è parlato di contesti come i cantieri, le cave e gli ambiti industriali più complessi, dove è ancora necessario rafforzare la prevenzione, non solo dotandosi delle tecnologie più avanzate, ma anche lavorando su formazione, cultura organizzativa e governance. La scelta della filiale Cgt di Carugate (MI), inoltre, non è stata casuale: qui è ospitata una delle Con-

trol Tower Cgt, ossia uno degli hub digitali, l'altro è a Vercelli, attraverso i quali un team di specialisti monitora in tempo reale i dati provenienti da oltre 20mila asset sul territorio italiano, tra macchine, motori e impianti di cogenerazione. Come ha spiegato **Lino Tedeschi**, presidente esecutivo del Gruppo Tesya: "Oggi l'integrazione tra Intelligenza Artificiale, connettività, sensoristica e automazione consente di intervenire a monte, prima che l'incidente si verifichi, trasformando la sicurezza da approccio reattivo a modello sempre più predittivo. In un contesto in cui l'AI è spesso al centro del dibattito su rapporto uomo - macchina e trasformazione delle attività operative, emerge anche il suo valore concreto nella tutela del capitale umano: non uno strumento di sostituzione delle professionalità, ma una leva capace di proteggere le persone, supportarle e metterle nelle condizioni di operare in modo più sicuro ed efficiente".

I dati sugli infortuni e il piano Inail

Secondo il più recente aggiornamento pubblicato da **Inail**, nei primi quattro mesi del 2026 le denunce di infortunio in occasione di lavoro sono state 137.272, in crescita del 5,2% rispetto allo stesso periodo del 2025. Le Costruzioni si confermano tra i settori più esposti: i casi segnalati aumentano del 4,8% e quelli mortali passano da 31 a 34. Questi numeri confermano la necessità di affiancare alla cultura della prevenzione tecnologie capaci di contenere l'esposizione diretta dei lavoratori ai fattori di rischio più ricorrenti nei cantieri: movimenti del corpo sotto sforzo fisico, perdita di controllo di macchine, mezzi e attrezzature, scivolamenti e cadute. In tale contesto, l'Inail ha sviluppato nel triennio 2024-2026 un articolato sistema di interventi finalizzato al miglioramento dei livelli di salute e sicurezza nei cantieri temporanei o mobili. Le iniziative trovano il proprio riferimento programmatico nel Piano Triennale per la Prevenzione Inail 2025-2027, nei Piani nazionali di prevenzione e nelle strategie nazionali europee in materia di salute e sicurezza sul lavoro. **Nunzia Catalfo**, componente del CdA di Inail, ha spiegato: *“È necessario passare da un modello prevalentemente informativo e prescrittivo a un approccio integrato fondato su: ricerca e innovazione tecnologica, formazione avanzata, sperimentazione sul campo, promozione della cultura della prevenzione e diffusione delle buone pratiche oltre che collaborazioni istituzionali. L'uso di sistemi predittivi e dell'Intelligenza Artificiale può contribuire in modo significativo trasformando la prevenzione da reattiva a proattiva”*.

Il caso: acciaierie controllate da remoto

Cat Command è la soluzione **Caterpillar** - distribuita da Cgt - che consente di controllare da remoto escavatori, dozer e pale gommate tramite radiocomando, fino a 5 m di distanza dal veicolo, oppure da una postazione dedicata, che può essere posizionata anche a migliaia di km. Per la prima volta al mondo, Cat Command ha trovato applicazione nel settore dell'acciaieria grazie al progetto sviluppato da Cgt e **Gap, Gruppo Piantoni**, una realtà specializzata nei servizi per l'industria siderurgica. La soluzione consente di gestire le attività in area sottoforno attraverso una cabina remota esterna, allontanando l'operatore da una delle zone più esposte dell'impianto. Nel dettaglio, il sistema è stato adattato e ottimizzato per rispondere alle condizioni più sfidan-



La filiale **Cgt** di Carugate (MI) ospita una delle **Control Tower Cgt**, un hub digitale attraverso il quale un team di specialisti monitora in tempo reale i dati provenienti da oltre 20mila asset sul territorio italiano

ti dell'ambiente: calore radiante, campi elettromagnetici e operatività continua. Dopo una prima fase di sviluppo, test e ottimizzazione, i primi test operativi sono già realtà. *“La soluzione sviluppata con Cgt consente oggi agli operatori di gestire le attività più critiche da una postazione remota sicura, riducendo significativamente l'esposizione a calore, fumi e altri fattori di rischio tipici delle operazioni sottoforno, mantenendo al tempo stesso il pieno controllo operativo dei mezzi”*, ha affermato **Eligio Piantoni**, Ceo di Gap. *“Più che una semplice innovazione tecnologica, la prima applicazione mondiale di Cat Command nel settore siderur-*



Cat Command è la soluzione **Caterpillar** - distribuita da **Cgt** - che consente di controllare da remoto escavatori, dozer e pale gommate



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)

gico rappresenta la dimostrazione di come esperienza operativa, innovazione e collaborazione possano tradursi in un concreto miglioramento delle condizioni di sicurezza per le persone che ogni giorno lavorano negli impianti siderurgici”.

Il dibattito sulla riforma penale in materia di sicurezza sul lavoro

Nel dibattito sulla sicurezza si inserisce il contributo di **Aias**. L'associazione è stata fondata nel 1975 ed è dedicata ai professionisti che operano nei settori della salute, della sicurezza sul lavoro e dell'ambiente. Come ha detto **Francesco Santi**, presidente di Aias: *“Per approssimarci concretamente all'obiettivo globale della ‘Vision Zero’ - un futuro con zero infortuni gravi e mortali sul lavoro - dobbiamo superare la logica della pura compliance formale. La riduzione degli incidenti non può dipendere dall'inasprimento delle sanzioni o dall'introduzione di nuovi adempimenti che rischiano di produrre più burocrazia che prevenzione reale”.* Il riferimento è al dibattito aperto dalla Commissione Sisto sulla riforma penale in materia di sicurezza sul lavoro. Aias condivide l'impianto generale della proposta di legge, nella misura in cui punta a rafforzare prevenzione, compliance aziendale e tempi della risposta giudiziaria, ma dall'altro evidenzia la necessità di alcuni correttivi per evitare che il nuovo quadro produca più burocrazia che prevenzione reale. In particolare, per l'associazione i sistemi di valutazione delle gare pubbliche dovrebbero valorizzare le aziende che investono concretamente in sicurezza, e non la sola produzione documentale o certificata dei sistemi di gestione. Allo stesso tempo, la riforma deve tenere conto delle esigenze delle piccole e medie imprese che spesso però non dispongono di strutture interne dedicate o di risorse specialistiche. Per questo, accanto a standard più solidi e a competenze professionali riconosciute, servono strumenti di supporto accessibili: servizi qualificati, reti d'impresa, associazioni di categoria, incentivi fiscali e formazione di qualità. La tecnologia, quindi, non sostituisce la responsabilità organizzativa delle imprese: esprime pienamente il proprio valore quando viene integrata in sistemi di gestione efficaci e accompagnata da percorsi formativi capaci di trasformare la sicurezza da adempimento formale a presidio concreto nei luoghi di lavoro. Ha detto ancora Santi: *“La tecnologia e l'AI sono alleati straordinari, ma esprimono il loro pieno valore solo quando vengono integrate in sistemi di gestione efficaci e accompagnate da un investimento concreto in competenze e formazione”.*

Le soluzioni ci sono

Un ultimo spunto emerso riguarda il progetto **Banca delle Soluzioni**. Il progetto, attivo dal 2014 e coordinato dalla professoressa **Cristina Mora** dell'**Università di Bologna**, è nato dalla collaborazione tra Università e Ausl di Bologna, grazie al finanziamento della Regione Emilia-Romagna e il coinvolgimento delle Ausl regionali (e in alcuni ambiti anche nazionali), di Inail, dell'Ispettorato del Lavoro e di altri enti impegnati nella tutela della salute e sicurezza sul lavoro. La raccolta, in continuo aggiornamento, mappa soluzioni tecniche e tecnologiche già disponibili sul mercato, con l'obiettivo di favorire l'eliminazione o la riduzione del rischio alla fonte, in ambiti come ergonomia e movimentazione manuale dei carichi, ambienti confinati, microclima e logistica. In questa prospettiva, la prevenzione assume un valore non solo normativo, ma anche organizzativo: contribuire alla tutela delle persone significa rafforzare la qualità del lavoro, prevenire interruzioni operative e rendere i processi più sicuri, continui ed efficaci, riducendo i costi della non sicurezza. *“L'implementazione di tecnologie per la sicurezza sul lavoro rappresenta uno strumento fondamentale per ridurre o eliminare i rischi professionali, grazie anche alla diffusione di soluzioni digitali basate su Intelligenza Artificiale e Internet of Things. Nel settore delle costruzioni tali tecnologie possono contribuire in modo significativo alla diminuzione degli infortuni, ma la loro adozione presenta ancora alcune criticità, tra cui l'affidabilità dei dispositivi in ambienti di cantiere particolarmente complessi e caratterizzati da vibrazioni, polveri e temperature critiche, la gestione delle responsabilità tra i diversi soggetti coinvolti e le problematiche legate alla privacy e all'accettazione da parte dei lavoratori”*, ha evidenziato Cristina Mora. *“In questo contesto, il progetto Banca delle Soluzioni promuove la diffusione della cultura della prevenzione e mette a disposizione lo stato dell'arte su soluzioni tecnologiche applicabili a diversi rischi lavorativi. Per ogni tecnologia vengono fornite caratteristiche tecniche, vantaggi, limiti, costi indicativi e casi di studio reali, a supporto delle decisioni delle aziende. La piattaforma raccoglie oltre 450 schede tecniche e più di 400 produttori, includendo soluzioni con diversi livelli di innovazione, complessità e investimento economico e i casi di studio disponibili confermano la loro efficacia nel ridurre i livelli di rischio e il numero di infortuni sul lavoro”*, ha concluso Mora. **F**



Rischio macchina: vigilanza, norme armonizzate e sicurezza

*Dalla sorveglianza del mercato agli accertamenti tecnici Inail:
come vengono verificati la conformità delle macchine,
il rispetto dei requisiti essenziali di sicurezza
e l'applicazione delle norme armonizzate per prevenire infortuni
e tutelare la salute dei lavoratori.*

di Tiziano Menduto*

Nonostante l'evoluzione della normativa sulla sicurezza, i problemi con le macchine rappresentano ancora oggi elementi ricorrenti nelle dinamiche d'infortunio.

Nei sopralluoghi e controlli effettuati durante le attività di vigilanza sono ancora spesso riscontrate macchine non dotate dei requisiti minimi previsti dalle normative o con un utilizzo che espone i lavoratori a rischi elevati. In questo contesto assume rilievo la sorveglianza o vigilanza del mercato, intesa come l'in-

sieme di attività e provvedimenti finalizzati a verificare la conformità dei prodotti già immessi sul mercato o messi in servizio e a valutare eventuali misure per sanare carenze costruttive. Diversa dalla valutazione di conformità, che mira a garantire la conformità prima dell'immissione sul mercato o della messa in servizio, la vigilanza può essere svolta in qualsiasi momento dopo il completamento della costruzione della macchina, non appena il prodotto è disponibile per la distribuzione o l'utilizzo nell'Unione europea.

La conformità del prodotto

Come ricordato in diversi documenti Inail, le macchine possono essere esaminate presso la sede di fabbricanti, importatori, distributori, società di noleggio, durante il transito o ai confini esterni dell'UE o anche presso i locali dell'utilizzatore dopo la messa in servizio.

In quest'ultimo caso occorre distinguere le caratteristiche della macchina fornita dal fabbricante da quelle derivanti da eventuali modifiche apportate dall'utilizzatore. Nel valutare la conformità del prodotto, le autorità di vigilanza del mercato devono considerare lo stato dell'arte e le norme armonizzate vigenti al momento dell'immissione sul mercato della macchina. Devono inoltre fare riferimento all'uso previsto dal fabbricante e all'uso scorretto ragionevolmente prevedibile.

Le attività di vigilanza

In Italia, l'art. 6 del D.Lgs. 17/2010, che recepisce la direttiva macchine, attribuisce all'attuale Ministero delle imprese e del made in Italy e al Ministero del lavoro e delle politiche sociali le funzioni di autorità di vigilanza del mercato per macchine e quasi-macchine.

All'Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro sono invece affidati gli accertamenti di carattere tecnico. Durante tali accertamenti, se le autorità di vigilanza hanno dubbi sulla conformità di una macchina ai requisiti essenziali di sicurezza e tutela della salute (RES), possono chiedere al fabbricante il fascicolo tecnico o, per le quasi-macchine, la documentazione tecnica pertinente. Esaminando tali documenti, l'Inail valuta le misure adottate dal fabbricante per gestire i rischi associati alla macchina nel rispetto dei RES applicabili, indicati come presunti non conformi. Se, al termine dell'indagine, l'autorità di vigilanza accerta che la macchina immessa sul mercato non è conforme ai requisiti richiesti, impone innanzitutto al fabbricante o al suo mandatario di adottare le misure correttive necessarie per renderla conforme, oppure di ritirarla dal mercato entro un termine stabilito. Se il fabbricante non attua volontariamente le azioni correttive entro il termine fissato, lo Stato membro UE deve adottare le misure necessarie per ritirare dal mercato i prodotti pericolosi e notificarle alla Commissione e agli altri Stati membri, secondo la clausola di salvaguardia. Le autorità di vigilanza del mercato devono inoltre adot-

tare misure adeguate per informare gli utilizzatori e prevenire possibili infortuni o danni alla salute legati al difetto individuato.

Norme armonizzate, fondamentali per la sicurezza

Le norme armonizzate, come ricordato sempre in vari documenti Inail in materia di macchine, sono uno strumento rilevante sia per il fabbricante, nella fase di progettazione e valutazione dei rischi, sia per i soggetti e le figure preposte al controllo della conformità dei prodotti.

La normativa UE sulle macchine stabilisce i requisiti essenziali obbligatori di sicurezza e tutela della salute, mentre le norme armonizzate indicano le specifiche tecniche dettagliate per rispettarli, definendo lo stato dell'arte da considerare. Dunque, una norma armonizzata indica il livello di sicurezza atteso per un determinato tipo di prodotto in uno specifico momento. Se il fabbricante sceglie soluzioni tecniche diverse, deve poter dimostrare che l'alternativa adottata rispetta i requisiti di sicurezza e garantisce un livello almeno equivalente a quello assicurato dall'applicazione delle norme armonizzate pertinenti. Quando una norma armonizzata viene pubblicata nella Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, diventa un riferimento essenziale per lo stato dell'arte e la sua applicazione conferisce presunzione di conformità ai requisiti essenziali di sicurezza e tutela della salute disciplinati da tali norme.

Per beneficiare di questa presunzione, i fabbricanti devono indicare nella dichiarazione CE di conformità i riferimenti delle norme armonizzate applicate. Partendo da queste attività di vigilanza del mercato e dall'importanza di migliorare la prevenzione degli infortuni derivanti dall'uso di macchine non sicure, l'Inail ha sottolineato il ruolo fondamentale della diffusione delle informazioni emerse dalle attività di accertamento tecnico per innalzare il livello di sicurezza negli ambienti di lavoro. In conclusione, segnaliamo che proprio sulla base delle informazioni raccolte in una banca dati Inail dedicata agli accertamenti tecnici, negli anni sono state pubblicate dall'Istituto numerose e utili schede tecniche, scaricabili dal portale Inail, e riferite a diverse tipologie di macchine e attrezzature.



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

Il marketing è niente senza le persone

*Che cosa significa occuparsi delle persone in una realtà articolata e complessa che opera nel settore delle vendite in outsourcing e del field marketing? Ce ne parla **Marialaura Saviano**, People & Culture Director di **Cpm**, agenzia internazionale con 90 anni di storia.*

di Virna Bottarelli

Gli ultimi anni hanno insegnato alle imprese a doversi continuamente adattare. In un simile contesto, potersi avvantaggiare di una forza vendita flessibile, ben formata e aggiornata sulle tecniche e gli strumenti di vendita è un'opzione interessante per tanti brand.

Una realtà esperta in questo campo è **Cpm**, agenzia internazionale di sales outsourcing e customer experience, parte del **Gruppo Omnicom**, che da 90 anni opera nel settore. Realtà longeva in un mercato che, caratterizzato da un alto turnover, fattura complessivamente quasi 800 milioni di euro e impiega circa 35mila persone, Cpm si caratterizza per un approccio operativo che definisce "liquido", ossia fatto di un mix di strategia, dati, tecnologia e persone. Ed è su queste ultime che ci soffermiamo con **Marialaura Saviano**, People & Culture Director di Cpm. *"L'outsourcing è un'operazione strategica, nella quale le persone rimangono, anche in tempi di data analytics e AI, un fattore determinante"*. Vediamo, allora, cosa significa occuparsi delle persone in una realtà articolata, basata su un modello di business flessibile e capace di rispondere ai bisogni di diversi brand e canali di vendita.

Può scattare una fotografia della popolazione aziendale in Cpm?

In Cpm lavorano circa 1.400 persone, inclu-

dendo chi opera in sede e chi opera on field. Abbiamo un ventaglio molto eterogeneo di profili professionali e di esperienze. È piuttosto frequente che giovani laureati siano inseriti come stagisti e poi intraprendano un percorso interno all'azienda: anche nel mio caso è stato così. Questo credo sia un segnale importante che Cpm dà alle nuove generazioni: offre un'opportunità di crescita che non è scontato ricevere quando si è agli inizi della propria carriera lavorativa. In azienda convivono almeno quattro generazioni, quindi, accanto alle figure junior, ci sono senior con esperienza ultraventennale e competenze estremamente verticali in ambito Gdo, Consumer Electronics e in altri settori specifici. Abbiamo figure di client service management che hanno il compito di abilitare e coordinare il lavoro delle persone sul campo, e figure specifiche alle quali sono richieste competenze tecniche, come nel caso dei Data Scientist, che svolgono lavori di analisi. Questa varietà di profili e background ci consente di dare vita a team su misura per rispondere alle esigenze dei tanti clienti e dei vari progetti che seguiamo.

Negli anni, come è cambiata la gestione HR in Cpm?

Nel 2021 il nostro ufficio ha cambiato nome: abbiamo sostituito l'espressione *Human Resources* con *People & Culture*, proprio per

ampliare il concetto di gestione HR. Oggi il nostro è un team multidisciplinare, progettato per rispondere in modo efficace sia alle esigenze dei dipendenti in sede, sia a quelle, molto specifiche, di chi segue le attività sul territorio. I People Generalist hanno il compito di presidiare tutti gli aspetti della gestione delle persone, dal momento in cui entrano in azienda e lungo tutto il loro percorso professionale, seguendo la parte contrattualistica, la sicurezza, la formazione obbligatoria. I recruiter si occupano invece di selezione del personale. Abbiamo poi un team, che include anche persone del nostro marketing, che si occupa di Employer Branding. Un altro cambiamento che ha riguardato più in generale l'azienda è stato l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale. Per noi l'AI è un facilitatore del nostro lavoro e la usiamo per automatizzare processi e liberare così tempo prezioso per svolgere attività più creative, di maggior valore. È indubbiamente utile quando si tratta di organizzare documenti, sintetizzare, ordinare le informazioni, catalogare certificati, accelerare i processi burocratici che accompagnano, ad esempio, le fasi di recruiting e assunzione.

In quali altri ambiti è usata l'AI?

È ormai fondamentale nell'analisi dei dati e nell'analisi predittiva. In questo campo riduce notevolmente i tempi di elaborazione e lascia alle persone molto più tempo da dedicare ad attività che generano valore, come, ad esempio, strategie di engagement per i clienti. Voglio però sottolineare che nulla potrà mai sostituire la relazione umana nel rapporto tra brand e consumatori, così come nel rapporto tra noi e i nostri clienti. È chiaro che l'AI sta imponendo ritmi di evoluzione che fino a poco tempo fa erano impensabili, per questo è importante essere preparati e accompagnare le persone in questo cambiamento.

Rimanendo sulle persone, quali sono i pilastri della vostra People Strategy?

Il nostro lavoro esiste perché esistono le persone: sono loro che lavorano nei punti vendita sul territorio e si relazionano con i clienti. Per questo la dimensione umana

è il fondamento della nostra strategia, che si basa su valori come rispetto, integrità e responsabilità. In un modello organizzativo flessibile come quello dell'outsourcing è fondamentale offrire regole chiare, contratti trasparenti e un sistema di gestione delle persone che garantisca dignità professionale e continuità. A questi principi ispiriamo il nostro modo di lavorare e di prendere decisioni a ogni livello organizzativo. Crediamo che, di fatto, in un contesto di lavoro inclusivo e sicuro le persone si sentono riconosciute, riescono a dare il proprio contributo. In coerenza con questa nostra convinzione, alla fine dello scorso anno abbiamo anche avviato un percorso di formazione proprio sul tema della sicurezza psicologica.

Quali sono le competenze richieste a chi opera "on field"?

Per le persone impiegate sul campo, dove si è a contatto diretto con i punti vendita e, nel caso dei promoter, con il consumatore finale, sono richieste una spiccata autonomia operativa, una capacità di pianificare il proprio lavoro per obiettivi e di adattarsi a contesti diversi. È scontato, poi, avere un'attitudine commerciale e una conoscenza del prodotto e del contesto in cui si opera. In linea generale, direi che le competenze relazionali sono fondamentali per queste persone, che non lavorano nei nostri uffici ma "in casa" di altri, sia che si tratti della Gdo, sia che si tratti di punti vendita specializzati. Per i Field Specialist, figure che entrano all'interno dei punti vendita per verificare la presenza del prodotto a scaffale, così come per i Brand Ambassador, che sono appunto ambasciatori del marchio del nostro cliente e sono a contatto diretto con quest'ultimo, è fondamentale saper gestire le relazioni in modo professionale ed essere coscienti che si sta rappresentando l'azienda.

Abbiamo parlato di competenze, ma per maturarle serve formarsi: che cos'è la formazione per Cpm?

La formazione per noi è un sistema integrato, che tiene insieme le esigenze del cliente, l'evoluzione del lavoro sul campo e la crescita professionale delle nostre persone. Non par-

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

liamo di un modello unico e monolitico di formazione, ma di percorsi differenziati, coerenti con le responsabilità di ciascuna funzione. Abbiamo una formazione specifica di ruolo. Per quanto riguarda le figure on field, si acquisiscono le competenze operative commerciali e comportamentali necessarie per poter lavorare in autonomia e nel rispetto delle regole e degli obiettivi del progetto. Per le figure di sede, invece, la formazione è più orientata alla gestione dei processi e alla capacità di tradurre le esigenze del cliente in modelli organizzativi efficaci. Un fiore all'occhiello è poi la formazione di prodotto, che viene sviluppata in stretta collaborazione con i clienti ed è fortemente orientata alla conoscenza del mercato di riferimento e dei bisogni del punto vendita. Questo tipo di formazione è in costante aggiornamento, perché chiaramente riflette l'evoluzione dei prodotti. Eroghiamo poi, in modo trasversale, la formazione sul digitale e una formazione di Gruppo che contribuisce a rafforzare una cultura aziendale condivisa e un comune riferimento valoriale. Nel complesso, la formazione in Cpm non è pensata come un adempimento formale ma come una leva di qualità del lavoro e di tutela delle persone e della loro crescita.

Vi relazionate con brand diversi, che hanno diverse esigenze. Ma c'è qualche tratto comune che riuscite a replicare nei vari progetti che seguite?

Ogni progetto che seguiamo è un po' una storia a sé. Immaginate il nostro data scientist che lavora insieme al cliente per analizzare il mercato e proporre poi la migliore strategia di marketing possibile, a volte anche integrando strumenti on line. È un lavoro per il quale occorre anche conoscere le regole della specifica catena della grande distribuzione organizzata o del touch point in questione, che può essere il pop-up del momento o la campagna stagionale. È un mondo che coinvolge più attori e ogni progetto, come dicevo, è una storia a sé, e per questo non è semplice fare una sintesi di elementi comuni. Tuttavia, ci piace parlare di cross-contaminazione: l'esperienza che maturiamo nei diversi settori ci consente di trasferire approcci, best practice e modelli operativi. Non è raro che un approccio utilizzato in un ambito stimoli un'idea applicabile in un altro. Integriamo, in sostanza, le nostre competenze verticali in una visione trasversale ed è proprio questo il punto di forza dell'outsourcing delle vendite. 

Chi è Marialaura Saviano

Laureata in Giurisprudenza presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II" e con un Master in Human Resources Management conseguito presso Fondazione Istud - Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, **Marialaura Saviano** ha costruito il proprio percorso professionale all'interno di **Cpm**, con ruoli di responsabilità sempre maggiore. Entrata come stagista HR nel 2014 è oggi People & Culture Director. Coordina un team di 20 persone e presidia tutte le leve strategiche delle risorse umane: selezione ed employer branding, sviluppo e formazione, relazioni sindacali, compensation & benefits, compliance, salute e sicurezza. Il suo approccio integra una solida base giuridica con una visione evoluta del ruolo HR, orientata alla crescita delle persone, alla cultura organizzativa, alla trasformazione dei modelli di lavoro in contesti complessi e al progresso tecnologico.





In Lavazza le persone sempre al centro

*Dallo smart working al congedo parentale globale, dai venerdì brevi ai permessi per il caregiving: il modello **Lavazza** punta a trasformare il welfare aziendale in uno strumento di benessere, inclusione e partecipazione, coinvolgendo oltre **1.200 collaboratori** del **Centro Direzionale di Torino**.*

di Laura Reggiani

Dietro ogni tazzina di caffè ci sono migliaia di persone. E per un'azienda che fa della qualità il proprio tratto distintivo, prendersi cura di chi contribuisce ogni giorno ai risultati è diventato un impegno concreto.

Da qui nasce il percorso con cui **Lavazza** ha rafforzato negli anni le politiche dedicate al benes-

sere dei lavoratori e delle loro famiglie. Il nuovo contratto integrativo 2026-2028 rappresenta l'ultimo tassello di questa strategia. Non si tratta semplicemente di un accordo sindacale, ma della conferma di una visione che considera il capitale umano una leva fondamentale per la crescita dell'impresa. Una visione che si traduce in maggiore flessibilità organizzativa, strumen-

ti per la conciliazione tra vita privata e professionale, sostegno alla genitorialità e un sistema premiante che punta a condividere il valore generato dall'azienda. L'accordo interessa oltre 1.200 collaboratori della sede centrale Nuvo-la di Torino e degli uffici di Settimo Torinese e consolida un modello di organizzazione del lavoro che negli anni ha fatto della partecipazione e dell'ascolto due elementi distintivi.

La flessibilità come scelta strategica

La capacità di attrarre e trattenere talenti passa sempre più dalla qualità dell'esperienza lavorativa.

Per questo la flessibilità occupa un ruolo centrale nelle politiche HR del gruppo torinese. Tra le novità introdotte dal contratto spicca l'estensione dei venerdì brevi, una misura che ha incontrato un elevato gradimento tra i dipendenti e che si è dimostrata compatibile con gli obiettivi di business. Il periodo interessato passa da 15 a 19 settimane, nel periodo compreso tra maggio e settembre. La decisione nasce dalla convinzione che il tempo sia una risorsa preziosa tanto quanto la retribuzione. Offrire maggiore autonomia nella gestione delle giornate significa aumentare il benessere individuale senza compromettere l'efficacia organizzativa.

Lo smart working diventa cultura

Se molte aziende hanno scoperto il lavoro agile durante la pandemia, Lavazza lo aveva introdotto già nel 2018, facendone uno strumento strutturale di innovazione organizzativa.

Oggi quella scelta viene confermata attraverso la possibilità di lavorare in modalità smart fino a 10 giorni al mese, anche consecutivi. Non è soltanto un tema di flessibilità logistica. Il modello ibrido adottato dall'azienda si basa infatti sulla responsabilizzazione delle persone, sull'autonomia nel raggiungimento degli obiettivi e sulla valorizzazione degli spazi aziendali come luoghi di incontro, collaborazione e scambio di idee. In altre parole, la presenza in ufficio non viene misurata in termini di controllo, ma di valore relazionale e progettuale. Una filoso-

fia sempre più diffusa nelle organizzazioni che vedono nella fiducia un elemento chiave della produttività.

Prendersi cura di chi si prende cura

Uno degli aspetti più interessanti dell'approccio Lavazza riguarda il concetto di cura, interpretato in modo ampio e inclusivo.

Attraverso il programma **Time to Care**, l'azienda conferma una serie di misure dedicate alla salute e al benessere delle persone. Oltre ai permessi retribuiti per visite mediche, vengono mantenute 16 ore annuali aggiuntive per attività di caregiving, da utilizzare per accompagnare familiari, conviventi o congiunti a visite e accertamenti sanitari. Un'attenzione che arriva persino agli animali domestici, con quattro ore annue dedicate alle esigenze di assistenza veterinaria. Un segnale che testimonia la volontà dell'azienda di intercettare bisogni reali, spesso presenti nella vita quotidiana delle persone ma raramente considerati dalle politiche tradizionali. Sempre sul fronte della conciliazione, viene riconfermata



Enrico Contini, Chief Human Resources Officer del Gruppo Lavazza

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



« L'ACCORDO RINNOVA L'IMPEGNO DEL GRUPPO LAVAZZA A PROMUOVERE UN AMBIENTE DI LAVORO PREMIANTE, INCLUSIVO E FLESSIBILE, ORIENTATO ALLO SVILUPPO DELLE PERSONE.

LA CONFERMA DEL LAVORO IBRIDO E IL RAFFORZAMENTO DI MISURE DEDICATE AL WORK-LIFE BALANCE RAPPRESENTANO UNA SCELTA STRATEGICA BEN DEFINITA: SIAMO CONVINTI CHE INVESTIRE NELLA QUALITÀ DEL LAVORO E NELLA CONCILIAZIONE TRA VITA PROFESSIONALE E PERSONALE SIA UN FATTORE DETERMINANTE PER VALORIZZARE E ATTRARRE I TALENTI E SOSTENERE LA COMPETITIVITÀ DEL GRUPPO »

la possibilità di accedere automaticamente al part time per madri e padri fino al terzo anno di vita del figlio, semplicemente presentando richiesta.

Una genitorialità senza distinzioni

Tra le iniziative più innovative si distingue la **Global Parental Policy**, introdotta nel 2025 e oggi parte integrante dell'impianto di welfare del gruppo. La policy garantisce otto settimane di congedo parentale retribuito al 100% a tutte le persone dell'organizzazione a livello globale. L'aspetto più significativo è il carattere inclusivo della misura: il beneficio è riconosciuto indipendentemente dal genere, dal modello familiare o dal percorso che ha portato alla genitorialità. Donne e uomini, coppie eterosessuali e omogenitoriali, famiglie monoparentali o genitori adottivi possono accedere alle stesse opportunità. Una scelta che riflette una concezione contemporanea della famiglia e che si inserisce in una più ampia strategia dedicata alla diversità, all'equità e all'inclusione.

Diversità e inclusione come fattore di crescita

L'impegno dell'azienda trova espressione anche nel programma **Gap Free**, un percorso strutturato di trasformazione culturale finalizzato a promuovere pari opportunità, valorizzazione delle differenze e partecipazione attiva delle persone alla vita aziendale. In questo contesto assumono un ruolo importante gli Employee Resource Group, comunità interne dedicate a temi come il genere, la genitorialità, il caregiving e il dialogo tra generazioni. Luoghi di confronto che contribu-

iscono a rendere l'organizzazione più inclusiva e capace di ascoltare bisogni differenti.

Condividere il valore creato

Benessere e risultati, nella visione di Lavazza, procedono insieme.

Per questo il contratto rinnova anche il sistema dei premi per obiettivi, strumento che punta a coinvolgere direttamente i collaboratori nella realizzazione della strategia aziendale. Nel 2026 il premio riconosciuto ai dipendenti del Centro Direzionale ha superato i 4.100 euro, raggiungendo il 140% del valore target grazie ai risultati ottenuti dal Gruppo. Per il triennio 2026-2028 il valore cumulato massimo teorico potrà superare i 12.300 euro per persona. Come sottolinea **Enrico Contini**, Chief Human Resources Officer del **Gruppo Lavazza**, *“la conferma del lavoro ibrido e il rafforzamento di misure dedicate al work-life balance rappresentano per noi una scelta strategica ben definita”*. E aggiunge: *“Siamo convinti che investire nella qualità del lavoro e nella conciliazione tra vita professionale e personale sia un fattore determinante per valorizzare e attrarre i talenti e sostenere la competitività del Gruppo nel lungo periodo”*.

Un welfare che guarda avanti

Più che un sistema di benefit, quello costruito da Lavazza è un ecosistema di politiche che accompagna le persone nelle diverse fasi.

Dalla genitorialità alla cura dei familiari, dalla flessibilità organizzativa alla partecipazione economica, il filo conduttore è la convinzione che il benessere dei lavoratori rappresenti una risorsa strategica per il futuro dell'impresa. Una tazza di caffè alla volta, partendo sempre dalle persone. **F**



Sanità pubblica e mutualità in sinergia

«La sanità pubblica deve restare il pilastro del sistema. La mutualità serve a rafforzarla, non a sostituirla»
commenta **Andrea Tiberti**, presidente di **Mutua Cesare Pozzo**.

di Cleopatra Gatti

Il rapporto tra sanità pubblica, welfare aziendale e sanità integrativa è entrato stabilmente nell'agenda delle imprese, delle parti sociali e delle direzioni delle risorse umane.

L'aumento delle liste d'attesa, l'invecchiamento della popolazione, le patologie croniche e l'ampliamento dei bisogni di cura hanno modificato il modo in cui lavoratori e aziende guardano ai sistemi di protezione sociale. Parallelamente, cresce il numero dei fondi sanitari integrativi e delle coperture previste dalla contrattazione collettiva. Spesso il dibattito pubblico continua però a confondere due realtà profondamente diverse: la mutualità e l'assicurazione. Lo ha spiegato **Andrea Tiberti**, presidente della **Mutua Cesare Pozzo**, antica società di mutuo soccorso italiana, per comprendere quale possa essere oggi il contributo della mutualità alla sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale e quale ruolo possano svolgere imprese, lavoratori e professionisti delle risorse umane.

Presidente Tiberti, si parla molto di sanità integrativa ma c'è ancora confusione. Può fare chiarezza sul tema?

Partirei da un principio fondamentale: la sanità integrativa non dovrebbe mai essere pensata come un'alternativa al Servizio Sanitario Nazionale. Se accade questo, significa che abbiamo imboccato una strada sbagliata. Il diritto alla salute è universale e deve continuare a essere garantito dal sistema pubblico. La mutualità nasce per integrare, accompagnare e sostenere questo diritto, non per sostituirlo. È una differenza culturale prima che organizzativa. Oggi molte persone ricorrono a prestazioni private perché non riescono ad accedere in tempi ragionevoli ai servizi pubblici. Questo rappresenta un problema che riguarda l'intero Paese e che deve essere affrontato attraverso un rafforzamento del Ssn, investendo sul personale, sulle strutture e sulla medicina territoriale. Le mutue possono contribuire a ridurre alcuni costi sostenuti dalle famiglie, ma non possono e non devono diventare il nuovo sistema sanitario italiano.

Insiste sul concetto di integrazione e non di sostituzione. Perché è così importante?

Perché il rischio è quello di creare una sanità a due velocità. Se il sistema pubblico si impoverisce e contemporaneamente cresce soltanto il ricorso al mercato privato, inevitabilmente aumentano le disuguaglianze. La mutualità ha una storia completamente diversa. Nasce nell'Ottocento proprio per mettere in comune le risorse di tante persone e garantire assistenza anche a chi, individualmente, non avrebbe potuto permettersela. Questo principio conserva oggi tutta la sua attualità. La solidarietà rimane uno strumento moderno.

Nel linguaggio comune, però, mutua e assicurazione sono spesso considerate sinonimi...

Non lo sono. La differenza è sostanziale. Una compagnia assicurativa è un'impresa commerciale. Ha come obiettivo la produzione di utili per gli azionisti. Valuta il rischio, calcola premi, applica logiche attuariali e costruisce i propri prodotti sulla sostenibilità economica dell'impresa. Una società di mutuo soccorso, invece, è un ente senza fini di lucro. Non distribuisce utili. Reinveste tutte le risorse nell'ampliamento delle prestazioni, nel miglioramento dei servizi e nella tutela dei soci. La logica non è quella del cliente ma quella della comunità. Nella mutualità ciascun socio contribuisce alla protezione degli altri soci. È un patto di solidarietà intergenerazionale. Questo significa anche che il valore principale non è selezionare il rischio ma condividere il rischio. Anche il linguaggio sembra diverso. L'assicurazione parla di clienti. La mutua parla di soci. Può sembrare una sfumatura, ma racconta due modelli completamente differenti. Il socio partecipa alla vita della mutua, elegge gli organi sociali, contribuisce alle scelte strategiche. Non acquista semplicemente un prodotto. Partecipa a un'organizzazione che appartiene ai suoi aderenti. È un principio democratico che deriva direttamente dalla tradizione del mutualismo italiano.

Dal punto di vista delle direzioni HR e delle imprese, quale può essere oggi il valore aggiunto della mutualità?

Le aziende stanno vivendo una trasformatio-

ne importante. Le persone chiedono salari adeguati, naturalmente, ma chiedono anche qualità della vita, conciliazione dei tempi, prevenzione, servizi per la famiglia, tutela della salute mentale, assistenza alla non autosufficienza. Il welfare aziendale non può limitarsi a essere un insieme di benefit. Deve diventare uno strumento di benessere organizzativo. In questo contesto la mutualità offre un approccio particolarmente coerente perché mette al centro la persona e non il prodotto. Quando un'impresa sceglie una soluzione mutualistica sceglie un modello orientato alla solidarietà, alla prevenzione e alla continuità della relazione. Non semplicemente un rimborso economico.

La prevenzione rappresenta uno dei temi più discussi anche nelle politiche del lavoro.



Andrea Tiberti, presidente della **Mutua Cesare Pozzo**

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



Ed è probabilmente il terreno sul quale dobbiamo investire di più. Un sistema sanitario moderno non può limitarsi a curare. Deve prevenire. La prevenzione migliora la qualità della vita delle persone e produce anche benefici economici enormi; riduce le assenze dal lavoro e la cronicizzazione delle malattie, riduce la spesa sanitaria futura. E migliora la produttività. È un investimento e non un costo. Per questo le mutue possono svolgere un ruolo importante nella diffusione della cultura della prevenzione, lavorando insieme alle imprese, ai fondi sanitari, ai medici e alle istituzioni.

Negli ultimi anni si parla sempre più spesso di salute mentale nei luoghi di lavoro. È una nuova frontiera del welfare?

È una necessità. La pandemia ha accelerato fenomeni già presenti. Stress, burnout, isolamento, difficoltà relazionali, disagio psicologico non riguardano solo le persone e incidono direttamente sull'organizzazione del lavoro. Anche su questo fronte serve una cultura nuova. La salute non è soltanto assenza di malattia. È benessere fisico, psicologico e sociale. Questo approccio è pienamente coerente con la tradizione mutualistica.

L'invecchiamento della popolazione rappresenta una delle sfide dei prossimi decenni. Come cambia il ruolo della mutualità?

Cambia profondamente. L'Italia è uno dei Paesi più longevi al mondo. Questo significa che aumentano le persone anziane, cresce la domanda di assistenza domiciliare, aumentano le situazioni di fragilità e di non autosufficienza. La sanità da sola non basta; servono reti territoriali, servizi sociali, integrazione tra pubblico, terzo settore e mutualità. Credo sia uno dei grandi temi del futuro.

Gli osservatori sostengono che il welfare contrattuale continuerà a crescere. È d'accordo?

Credo di sì. La contrattazione collettiva ha già dimostrato di essere uno strumento molto efficace. Oggi milioni di lavoratori usufruiscono di prestazioni sanitarie integrative proprio grazie ai contratti nazionali. Questo rappresenta un elemento importante di equità. Naturalmente

bisogna evitare che il welfare diventi un sostituto della retribuzione. Il salario resta centrale. Il welfare deve rappresentare un'integrazione di qualità e non un'alternativa agli aumenti retributivi.

In sintesi, quale messaggio vorrebbe rivolgere ai professionisti delle risorse umane?

Credo che le direzioni HR abbiano oggi una responsabilità molto più ampia rispetto al passato. Non gestiscono soltanto contratti o organizzazione. Contribuiscono alla costruzione della cultura aziendale. Quando si progetta un piano di welfare bisognerebbe chiedersi quale idea di società si intende sostenere. Se il criterio è soltanto il costo, probabilmente si perderà una parte importante del valore. Se invece il criterio diventa la qualità delle relazioni, la prevenzione, la solidarietà e la partecipazione, allora il welfare può diventare un vero investimento sociale. La mutualità offre esattamente questa prospettiva.

In conclusione, quale dovrebbe essere il rapporto ideale tra Servizio Sanitario Nazionale e mutualità?

È una domanda decisiva. Io credo che il Servizio Sanitario Nazionale rappresenti una delle più grandi conquiste civili della Repubblica. Difenderlo significa difendere l'uguaglianza. Significa garantire che il diritto alla salute non dipenda dal reddito, dalla professione o dal luogo in cui si vive. La mutualità non nasce per sostituire questa conquista. Nasce per rafforzarla, per colmare alcuni bisogni, per sviluppare prevenzione, per sostenere le famiglie, per accompagnare le persone nei percorsi di cura. Quando pubblico e mutualità collaborano nel rispetto delle rispettive funzioni, l'intero sistema diventa più forte. Quando invece si immagina che il privato possa prendere il posto del pubblico, si rischia di compromettere uno dei principi fondamentali della nostra democrazia sociale. La sfida dei prossimi anni sarà costruire un sistema nel quale il Servizio Sanitario Nazionale rimanga il perno della tutela della salute e la mutualità continui a svolgere il proprio ruolo storico: una comunità che si prende cura di sé stessa attraverso la solidarietà, la partecipazione e la responsabilità condivisa. **F**



Anche il Private Equity riscrive le regole del capitale umano

*La creazione di valore non passa più soltanto dai numeri. Cresce l'attenzione verso **leadership**, **cultura organizzativa** e **qualità del capitale umano** come fattori determinanti per la performance d'impresa.*

*Dalla selezione di manager con mentalità da co-founder alla diffusione delle cultural due diligence, prende forma una nuova **Human Economy** in cui persone e risultati non sono più dimensioni separate, ma leve complementari di competitività, resilienza e crescita sostenibile.*

di Massimo Secco d'Aragona

Nel mondo degli investimenti e del Private Equity, per decenni l'equazione del successo si è basata su parametri rigorosamente quantitativi.

Fogli di calcolo, multipli d'uscita, ottimizzazione dei costi e ingegneria finanziaria hanno rappresentato l'unico linguaggio parlante. Oggi, tuttavia, stiamo assistendo a una trasformazione silenziosa ma dirompente: le società più innovative stanno progressivamente integrando l'approccio numerico con una visione fortemente *Human Centric*. Si tratta di un passaggio epocale, che da una pura economia di scala sta virando verso quella che possiamo definire *Human Economy*. In questo paradigma, il capitale finanziario comprende che il rendimento dell'investimento non può prescindere dalla qualità della leadership e dalla salute della cultura aziendale. Di conseguenza, quest'ultima sta smettendo di essere un mero capitolo della responsabilità sociale d'impresa, per trasformarsi in un Kpi strategico da misurare, gestire e valorizzare per garantire la crescita nel medio-lungo termine.

Dall'esecutore al co-founder

Il primo segnale tangibile di questo cambio di passo riguarda il modo in cui i fondi concepiscono e selezionano le figure di vertice delle proprie società in portafoglio. Tradizionalmente, la ricerca di un C-level rispondeva alla logica del "tassello mancante": un organigramma da completare nel minor tempo possibile con una figura dotata di un curriculum tecnico impeccabile o di un background verticale consolidato. Oggi, chi guida l'innovazione nel Private Equity sta imprimendo una spinta reciproca al cambiamento. Da un lato, i fondi leader sul mercato non cercano più semplici manager esecutori a cui affidare la pianificazione decisa a tavolino dagli analisti, ma veri e propri co-founder: professionisti capaci di sposare l'intera tesi di investimento, di plasmare la piattaforma aziendale e, in molti casi, di co-investire fianco a fianco con il fondo stesso. Dall'altro lato, come osserviamo nella nostra attività di selezione, gli stessi professionisti orientati al mondo del Private Equity stanno cambiando

paradigma. La ricerca del mero "*super title*" cede sempre più il passo alla richiesta di progetti solidi e di prospettive di reale valore nel lungo periodo. Il desiderio di generare un impatto duraturo parte oggi dagli stessi manager, che chiedono di andare ben oltre la finestra temporale dell'operazione finanziaria. Questo cambio di mentalità sta trasformando la relazione lavorativa in una partnership d'impresa a tutti gli effetti. Un manager con una visione da co-founder porta con sé uno spirito imprenditoriale diffuso e una responsabilità diretta verso il futuro dell'organizzazione: una figura capace di guidare la trasformazione organizzativa guardando in prospettiva, ispirando la prima linea e costruendo una struttura in grado di esprimere valore nel tempo.

Misurare la forza della cultura

Se il profilo del leader cambia, deve necessariamente evolvere anche il processo attraverso cui quel leader viene scelto e inserito.

Storicamente, la **Due Diligence** di un'operazione straordinaria si è focalizzata su tre pilastri: finanziario, legale e fiscale. La valutazione del capitale umano veniva spesso gestita in modo marginale o circoscritta a verifiche formali sulla contrattualistica. Oggi assistiamo a una rivoluzione metodologica, dove la Management & Cultural Due Diligence ha conquistato un ruolo di primaria importanza. Prima di finalizzare un'acquisizione o di nominare la nuova governance esecutiva, i leader di mercato analizzano con estremo rigore la compatibilità culturale tra il team di gestione e l'azienda target, nonché l'adattabilità del management rispetto alla specifica fase evolutiva dell'organizzazione. Le hard skill e il track record di successi passati restano prerequisiti fondamentali, ma non più sufficienti. Un curriculum eccezionale inserito in un ecosistema organizzativo incompatibile è destinato al fallimento. L'analisi si sta spostando quindi sull'infrastruttura intangibile ed evidenzia quesiti nuovi. Quali sono i valori reali che guidano i processi decisionali? Come viene gestito il cambiamento? Qual è il livel-

lo di fiducia e ingaggio della prima e seconda linea? Sulla base di anni di esperienza nella valutazione preventiva dell'allineamento valoriale e di maturità emotiva della leadership, abbiamo compreso come tale approccio permetta di prevenire fenomeni come il rigetto della nuova governance, la paralisi operativa o la fuga dei talenti all'indomani della chiusura delle operazioni.

L'Executive Search ponte tra Capitale e Talento

Anche il ruolo dell'Executive Search si sta evolvendo.

Le società di consulenza specializzate si discostano sempre più dal titolo di "cacciatori di teste", inadeguato per intercettare questa nuova ondata, ma agiscono come snodi strategici di connessione tra i mercati finanziari e i talenti. Per supportare con efficacia le operazioni di Private Equity, il consulente deve

saper decodificare sia il linguaggio analitico del fondo sia le dinamiche relazionali dell'azienda target, muovendosi lungo il principio che mette le persone al centro (*Believe in Humans*). Affidarsi a una consulenza strutturata significa garantirsi un partner capace di guardare ben oltre la superficie del curriculum vitae. Deve saper rintracciare un leader dotato di visione strategica, ma soprattutto dell'empatia, della capacità di ascolto e dell'intelligenza emotiva necessarie per interpretare lo stadio di vita dell'impresa. Sia essa una fase di accelerazione e scaling-up, di ristrutturazione o di integrazione post-fusione. L'Executive Search diventa così un'attività di facilitazione e garanzia culturale, dove la compatibilità valoriale del candidato pesa quanto la sua preparazione tecnica e finanziaria.

La Human Economy fattore di competitività

Queste tendenze confermano una visione che in **Sadhu** sosteniamo da sempre, ovvero che l'integrazione tra rigore analitico e centralità dell'essere umano rappresenta la nuova frontiera dell'efficienza d'impresa, un pilastro strategico e non più un elemento di solo contorno. Le evidenze che riscontriamo quotidianamente sul campo dimostrano che le operazioni straordinarie in cui l'allineamento culturale e la qualità della leadership vengono gestiti come priorità trasversali generano ritorni finanziari superiori, minori tassi di turnover e maggiore resilienza di fronte alle turbolenze macroeconomiche. Vediamo come i capitali finanziari si stiano rivelando, in modo inedito, potenti alleati del benessere organizzativo e chi anticipa questo trend sa bene che sostenere una cultura aziendale sana e trasparente è oggi il miglior investimento possibile per garantire la sostenibilità del valore nel lungo periodo. Per i direttori HR, i consulenti e i manager, l'esperienza maturata al fianco di organizzazioni e talenti ci indica che questa trasformazione traccia la rotta su un terreno comune dove numeri e persone smettono di parlare linguaggi opposti per costruire, insieme, la crescita del domani. **F**



Massimo Secco d'Aragona è Founder & Partner della società di Executive Search **Sadhu**



Quattro trend che cambiano le regole del gioco

*AI come **alleato** strategico, **HR** creatore di valore, progettista dell'esperienza e **architetto** del flusso.*

*Il report “**HR Trends 2026**” di **SD Worx** indica le direttrici che ridefiniranno il ruolo delle **risorse umane**.*

Non sono scenari futuri, ma sfide già in corso che richiedono azioni immediate.

di Laura Reggiani

Il 2026 segnerà una svolta per i responsabili delle risorse umane. Secondo il report “HR Trends 2026” di SD Worx, quattro tendenze stanno già ridisegnando il ruolo dell’HR: collaborazione con l’Intelligenza Artificiale, funzione strategica, attenzione all’esperienza dei dipendenti e strutture fluide. Non sono previsioni lontane, ma cambiamenti in atto che richiedono decisioni rapide.

Jan Laurijssen, HR Evangelist di SD Worx, è chiaro: *“Il tempo delle funzioni di supporto è finito. L’HR deve diventare protagonista, guidando la trasformazione e non inseguendola.”*

TREND 1

ALLEATO DIGITALE: SINERGIA

L’AI non è più vista come una minaccia, ma come un alleato digitale capace di liberare tempo e risorse per attività ad alto valore umano: coaching, sviluppo culturale, problem solving. *“Non si tratta di usare l’AI, ma di lavorare insieme per ampliare ogni ruolo e rafforzare il giudizio umano”*, spiega Laurijssen.

- **Esempio concreto** | Alcune aziende europee stanno già sperimentando chatbot HR evoluti che rispondono in tempo reale alle domande dei dipendenti su ferie, benefit e policy, liberando i team HR da attività ripetitive.

COSA FARE SUBITO

- **Mappare i processi HR** per identificare le attività automatizzabili con AI.
- **Definire Kpi strategici** per misurare l’impatto delle iniziative HR sul business.
- **Progettare employee journey** con focus su benessere e inclusione.
- **Creare strutture flessibili** per adattarsi a normative e competenze emergenti.

Questo consente di dedicare più tempo a progetti strategici come engagement e sviluppo delle competenze. Le organizzazioni che sapranno costruire una partnership tra persone e AI, basata su intelligenza, reattività e fiducia, renderanno la tecnologia realmente human-centric. Non basta implementare software: serve una governance chiara sull’uso etico dei dati e sulla trasparenza degli algoritmi.

TREND 2

CREATORE DI VALORE: IMPATTO

In un contesto di scarsità di talenti e incertezza economica, l’HR deve passare da funzione di supporto a creatore di valore. Significa guidare la trasformazione, anticipare i cambiamenti e garantire resilienza. Tre i principi chiave: allineamento strategico, integrazione olistica e sostenibilità.

- **Esempio concreto** | Un’azienda del settore manifatturiero ha introdotto un sistema di workforce planning basato su analytics predittivi, che consente di anticipare i fabbisogni di competenze e ridurre i costi di turnover del 15%. Qui l’HR non è spettatore, ma regista del cambiamento.

Laurijssen sottolinea: *“Quando l’HR agisce con dati e visione, non si limita a sedersi al tavolo: detta l’agenda”*. Questo significa misurare l’impatto delle iniziative HR sul business, con Kpi chiari su produttività, retention e benessere.

TREND 3

PROGETTISTA DELL’ESPERIENZA: TALENTI

L’esperienza dei dipendenti diventa un vantaggio competitivo | Entro il 2026, l’HR dovrà progettare percorsi empatici, inclusivi e personalizzati, integrando benessere, diversità e flessibilità. Obiettivo: trasformare ogni interazione in un momento significativo, prevenendo disimpegno e turnover.



« IL FUTURO DELLE RISORSE UMANE È GIÀ QUI:
CHI SAPRÀ INTEGRARE **TECNOLOGIA**, **STRATEGIA** E **CENTRALITÀ** DELLE PERSONE
GUIDERÀ LA **TRASFORMAZIONE** DELLE IMPRESE.
NON SI TRATTA DI ADATTARSI, MA DI **ANTICIPARE** »

- **Esempio concreto** | Alcune aziende tech hanno introdotto piattaforme di “employee journey mapping” che analizzano i touchpoint del ciclo di vita del dipendente, dalla candidatura all’onboarding fino alla crescita interna. Questo approccio ha ridotto il tasso di abbandono del 20% nei primi sei mesi. Benessere, leadership autentica e progettazione del lavoro centrata sulle persone saranno i pilastri di questa evoluzione. Non si tratta di benefit occasionali, ma di strategie integrate che includano salute mentale, resilienza finanziaria e percorsi di sviluppo personalizzati.

TREND 4

ARCHITETTO DEL FLUSSO: ADATTAMENTO

In un mondo che cambia rapidamente, l'HR dovrà costruire sistemi flessibili e adattivi, capaci di evolvere ruoli, competenze e processi in tempo reale. Trasparenza, apprendimento continuo e strutture agili saranno essenziali per affrontare nuove normative e sfide globali.

- **Esempio concreto** | Una multinazionale del retail ha adottato un modello di “job architecture” dinamico, che consente di ridefinire ruoli e responsabilità in base alle competenze emergenti. Questo ha ridotto i tempi di riqualificazione del personale da 12 a 6 mesi. Le aziende che padroneggeranno questi pilastri si muoveranno alla stessa velocità del mercato, senza sacrificare la centralità delle persone.

Dall'HR periferico all'HR protagonista

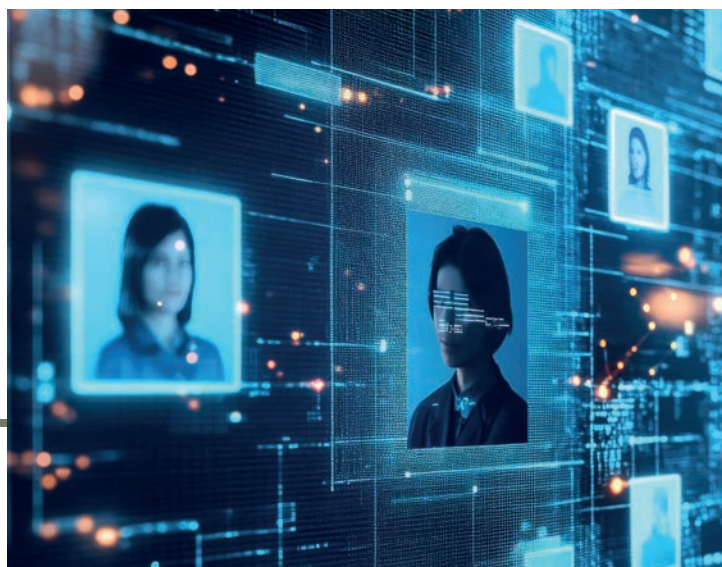
“Queste tendenze stanno già plasmando l'HR oggi” conclude Jan Laurijssen.

“I leader che adotteranno l'AI come alleato digitale, che impatteranno sull'organizzazione assumendo il ruolo di creatori di valori, che progetteranno percorsi significativi in veste di progettisti dell'esperienza e che costruiranno sistemi adattivi in qualità di architetti del flusso definiranno la prossima era del lavoro. Ma questo è solo l'inizio. Con la tecnologia in evoluzione, le aspettative della forza lavoro in cambiamento e le sfide globali in intensificazione, la trasformazione accelererà ulteriormente. È il momento per l'HR di passare dalla periferia al centro e guidare”. **F**

STRATEGIE PER GLI HR

Ecco i quattro temi chiave che orienteranno la strategia HR nei prossimi anni:

- 1 | **Alleato digitale** - Come l'AI può diventare un partner affidabile in grado di aiutare a rendere il lavoro più umano;
- 2 | **Creatore di valore** - Come l'HR può generare impatti positivi e concreti sul business;
- 3 | **Progettista dell'esperienza** - Come l'HR può creare percorsi realmente people-centric che valorizzano i dipendenti;
- 4 | **Architetto del flusso** - Come l'HR può costruire strutture flessibili e adattive per un mondo in rapido cambiamento.



HR in prima linea

*A colloquio con **Licia Giaretta**, Head of HR & Organization del **Gruppo Synlab** in Italia, una realtà di oltre 2mila dipendenti operante a livello nazionale nel **settore della sanità**.*

di Virna Bottarelli

Synlab è una delle principali realtà di servizi di diagnostica in Europa. In Italia il gruppo è presente con oltre 2mila dipendenti e altrettanti collaboratori in libera professione, prevalentemente medici e infermieri.

Dal 2020 **Licia Giaretta** è Head of HR & Organization di **Synlab Italia**. *“Il 71% della popolazione aziendale è costituito da donne, contro il 29% di uomini. I dirigenti sono 21. L'età media dei dipendenti è di 43 anni e cinque mesi, mentre l'anzianità aziendale si attesta su valori elevati, circa nove anni e otto mesi, dato che risulta coerente con il tasso di retention del personale che, nel primo anno, si attesta intorno al 90%. 906 dipendenti sono laureati e 1.166 possiedono un diploma di scuola secondaria superiore”*, spiega Giaretta quando le chiediamo qualche dato sulla popolazione aziendale. Con lei vediamo anche quali sono le peculiarità della gestione HR e, più in generale, del mercato del lavoro in un settore strategico come quello sanitario.

Come è organizzata la struttura HR in Synlab?

Crediamo nell'essere HR Business Partner vicini al business. Per questa ragione i nostri HR sono per la maggior parte basati sul territorio, direttamente presso i centri medici e i laboratori Synlab presenti nelle regioni. Nella sede di Monza sono raggruppati i nostri servizi di eccellenza, in particolare Talent Acquisition, Learning & Development, Relazioni Industriali, Compensation & Benefits.

Quali sono le priorità di chi si occupa di HR nel vostro settore?

Le nostre priorità come HR sono legate all'engagement del paziente. Di conseguenza, la funzione HR è concentrata sulla motivazione, formazione e retention del personale dedicato all'accoglienza e alla cura dei pazienti, che comprende specialisti del front-office, medici e professionisti sanitari. Dietro chi si occupa

del paziente devono esserci però anche processi snelli ed efficienti. Per questa ragione, come HR, siamo anche focalizzati sulla digitalizzazione delle procedure di ricerca, selezione e gestione delle risorse umane.

Qual è la people strategy di Synlab e come riuscite a essere attrattivi?

Lo sviluppo delle competenze del nostro personale in rapporto alla gestione e relazione con il paziente-cliente per noi è fondamentale. Per questo motivo abbiamo attivato programmi di formazione dedicati al personale sanitario e agli specialisti del front-office, oltre a percorsi che aiutano le nostre figure manageriali a sviluppare competenze di leadership. Investiamo molto nella formazione dei nostri manager regionali e delle funzioni di supporto, per renderli più agili e competenti nell'affrontare le sfide della sanità contemporanea. Un ulteriore aspetto, determinante nella nostra people strategy, è rappresentato dalla ricerca del benessere organizzativo per tutti i collaboratori. Realizziamo ogni anno un'indagine di clima che ci aiuta a misurare concretamente i miglioramenti che implementiamo a livello organizzativo e sociale. Tutti questi miglioramenti sono il risultato di gruppi di lavoro trasversali, distribuiti sul territorio. Nel 2025 abbiamo realizzato oltre 80 iniziative di miglioramento del clima interno, che hanno determinato un incremento di 12 punti dell'indice di soddisfazione dei dipendenti. Puntiamo a diventare *“best place to work”* in sanità entro il 2029.

Si parla molto della carenza di personale nel settore sanitario: quali sono, viste dall'interno, le criticità?

Le principali criticità sono legate alla strutturale carenza di professionisti del settore sanitario, non solo medici ma soprattutto tecnici di laboratorio, biologi specializzati, tecnici di radiologia, infermieri.

Ogni anno in Italia coloro che si laureano in queste professioni sono poche migliaia e le cause principali di questo deficit sono due: scuole di specializzazione ancora a numero chiuso e notevoli difficoltà di accesso ai diplomi universitari in ambito sanitario. Con questo andamento, si stima che nel 2030, nel nostro Paese, mancheranno circa 30mila medici.

Quali sono i profili professionali sanitari di cui c'è maggior bisogno?

Per quanto riguarda i medici specialisti, farei una distinzione in due gruppi. I professionisti che noi ricerchiamo, e che sono anche ampiamente presenti sul mercato, sono cardiologi, ginecologi, ortopedici. Vi è poi un secondo gruppo, che comprende quegli specialisti di cui c'è forte carenza: dermatologi, radiologi (compresi gli ecografisti), oculisti, medici del lavoro, anatomopatologi. Accanto ai medici specialisti, gli altri professionisti sanitari maggiormente ricercati sono i biologi specialisti (in patologia clinica e biochimica clinica, microbiologia e virologia, genetica), i tecnici di radiologia medica, i tecnici di laboratorio, gli infermieri, i fisioterapisti.

Offrite ai vostri dipendenti percorsi di formazione?

Certamente. Solo nel 2025 abbiamo all'attivo circa 40mila ore di formazione, di cui 15mila dedicate alla formazione tecnica di ruolo e alla sicurezza sul lavoro, 20mila ore dedicate alla formazione dei medici e dei professionisti sanitari, 5mila ore dedicate allo sviluppo manageriale. Tra i nostri percorsi di formazione di

punta figurano quelli legati alla cura e alla relazione con il paziente, dedicati ai nostri specialisti di accoglienza, alle competenze commerciali e gestionali per i nostri manager sul territorio, all'aggiornamento tecnico riservato ai nostri medici e alle altre professioni sanitarie.

Siete presenti in diverse regioni: guardando al mercato del lavoro nel vostro settore, ci sono differenze marcate tra i territori?

Le maggiori differenze si riscontrano sul grado di difficoltà nel reperire alcune figure professionali, soprattutto sanitarie. Nelle regioni del Nord, infatti, i profili sanitari come biologi specializzati, tecnici di laboratori, tecnici di radiologia, infermieri sono difficilmente reperibili rispetto al Centro-Sud Italia, dove, per questi profili, l'offerta è maggiore rispetto alla domanda.

Infine, che cosa può incentivare un giovane professionista a scegliere una carriera nella sanità privata?

Una grande spinta sicuramente è data dalla possibilità di crescere in un ambiente dinamico, stimolante e ricco di opportunità professionali. Si tratta di condizioni che in Synlab Italia garantiamo ampiamente, come testimoniano la crescita per acquisizioni e gli importanti investimenti industriali in tecnologie e impianti all'avanguardia, indirizzati sia alla diagnostica di laboratorio che ai centri medici. Tra i vari casi, ad esempio, cito la recente apertura del nuovo centro diagnostico Synlab Manifattura Firenze e l'apertura in diverse città dei centri Synlab Lei, dedicati alla salute della donna. **F**

Chi è Licia Giaretta

Laureata in Comunicazioni Sociali presso l'Università Cattolica di Milano, **Licia Giaretta** inizia il proprio percorso come responsabile del personale dello stabilimento di Casale Cremasco di **Galbani**, società all'epoca di proprietà del **Gruppo Danone**. Dopo l'esperienza maturata durante il primo significativo piano industriale dell'azienda lombarda, negli anni 2000 lavora presso il gruppo **Renault Trucks**. Qui, come HR manager, si occupa anche dell'organizzazione della Training Academy rivolta alla rete **Renault** in Italia. Dopo oltre 10 anni nel settore metalmeccanico come HR Director di **Circor Italy**, approda in **Synlab** nel settembre 2020.





Nell'era della “non promozione”

*La **carriera verticale non rappresenta più l'approdo naturale della vita professionale.***

*Tra burnout, responsabilità crescenti e nuove priorità generazionali, **i ruoli manageriali perdono attrattiva.***

*E le imprese iniziano a interrogarsi sul **futuro della leadership.***

di Laura Reggiani

Per decenni il percorso professionale è stato scandito da una promessa tanto semplice quanto rassicurante: impegnarsi, ottenere risultati, salire un gradino dopo l'altro nella gerarchia aziendale.

La promozione rappresentava il riconoscimento più tangibile del successo lavorativo e il passaggio alla gestione di persone era percepito come il naturale coronamento della carriera. Oggi questa equazione sembra essersi incrinata. Sempre più professionisti guardano con scetticismo alla prospettiva di assumere responsabilità manageriali, mentre le organizzazioni si trovano a fare i conti

con un fenomeno che fino a pochi anni fa sarebbe apparso paradossale: la diminuzione dell'interesse verso i ruoli di leadership. Una tendenza che alcuni osservatori hanno già definito l'era della “non promozione”, un periodo in cui l'ambizione professionale non coincide necessariamente con l'ascesa ai vertici aziendali. A fotografare il cambiamento sono diversi studi internazionali. Secondo **Gallup**, il livello di coinvolgimento dei manager è sceso dal 27% al 22% a livello globale, con cali particolarmente evidenti tra i lavoratori più giovani. Un dato che si accompagna a livelli più elevati di stress, affaticamento emotivo e burnout rispetto a quelli regi-

strati tra i dipendenti privi di responsabilità gestionali. Dietro questi numeri si intravede una trasformazione profonda del rapporto tra lavoro, carriera e benessere personale.

Il manager schiacciato tra le pressioni

A rendere meno desiderabile il salto verso posizioni di responsabilità è innanzitutto la profonda evoluzione del ruolo manageriale.

Se in passato il compito principale di un responsabile era coordinare attività e monitorare risultati, oggi ai manager viene richiesto di svolgere una funzione molto più complessa. Devono garantire performance elevate, gestire persone con aspettative sempre più differenziate, accompagnare i processi di cambiamento organizzativo, sostenere il benessere dei collaboratori e affrontare le sfide legate al lavoro ibrido. A tutto questo si aggiunge la recente accelerazione dell'Intelligenza Artificiale, che impone ai team continui processi di adattamento e aggiornamento. I manager intermedi, in particolare, rappresentano il punto di equilibrio tra le richieste del vertice aziendale e le esigenze operative delle squadre. Una posizione strategica, ma anche estremamente esposta. *“Il ruolo del manager si è evoluto drammaticamente nell'ultimo decennio”*, osserva **Allison Howell**, Ceo di **Hogan Assessments**. *“Molte aziende continuano a considerare la promozione a manager come una ricompensa per le buone performance, quando in realtà è diventata una delle funzioni più impegnative del mercato del lavoro contemporaneo”*. La conseguenza è che la promozione viene percepita sempre meno come un premio e sempre più come un aumento di responsabilità spesso accompagnato da benefici ritenuti insufficienti.

Quando la leadership perde fascino

La crisi di attrattività dei ruoli manageriali si inserisce all'interno di un quadro più

ampio. Secondo Gallup, il coinvolgimento dei dipendenti nel lavoro è diminuito per il secondo anno consecutivo, raggiungendo il livello più basso registrato dal 2020. In un contesto nel quale il lavoro non rappresenta più il principale elemento di definizione dell'identità personale, cresce l'attenzione verso l'equilibrio tra vita privata e professionale, il benessere psicologico e la qualità delle relazioni.

I 3 SINTOMI DELL'ERA DELLA “NON PROMOZIONE”

Sintomo 1 | Diventare manager non è più il traguardo di una volta

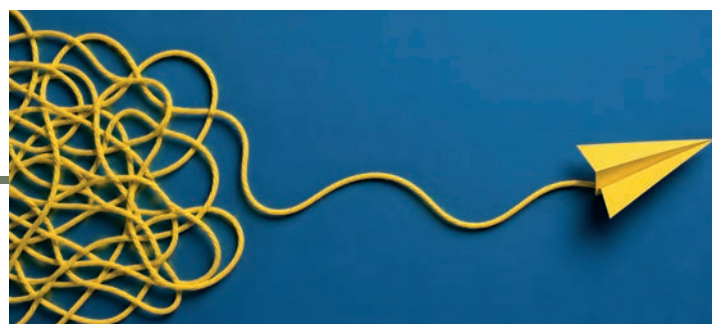
I ruoli manageriali sono diventati sempre più complessi e gravosi. Ai responsabili di team si chiede di garantire risultati, gestire il cambiamento organizzativo, supportare il benessere dei collaboratori, coordinare il lavoro ibrido e accompagnare l'adozione dell'Intelligenza Artificiale. Per molti lavoratori, il passaggio alla leadership viene quindi percepito più come un aumento di pressione e responsabilità che come un avanzamento desiderabile.

Sintomo 2 | Cresce la sfiducia verso i modelli tradizionali di leadership

I dipendenti chiedono leader diversi da quelli premiati in passato. Secondo il Global Leadership Effectiveness Study di Hogan, le qualità più apprezzate sono comunicazione, fiducia, integrità, responsabilità e capacità decisionale. Carisma, visibilità e ambizione personale non bastano più. Si afferma così una nuova idea di leadership, fondata sulle relazioni, la collaborazione e la credibilità.

Sintomo 3 | I manager rischiano di diventare una risorsa scarsa

Sempre meno persone sembrano disposte ad assumere incarichi manageriali. Tra burnout, coinvolgimento in calo e crescente complessità organizzativa, le aziende potrebbero presto trovarsi ad affrontare una carenza di futuri leader. Una sfida che impone di ripensare percorsi di carriera, sistemi di supporto e modalità di sviluppo della leadership all'interno delle organizzazioni.



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

Le nuove generazioni, in particolare, sembrano mettere in discussione il principio secondo cui salire di grado costituisca necessariamente un miglioramento della propria condizione lavorativa. A differenza del passato, il prestigio associato alla leadership non basta più a compensare costi percepiti come elevati in termini di tempo, pressione e responsabilità. Il fenomeno si lega anche alla diffusione di nuovi modelli di carriera, sempre meno lineari e sempre più orientati alla specializzazione. Molti professionisti preferiscono consolidare competenze tecniche avanzate piuttosto che passare alla gestione delle persone, scegliendo percorsi di crescita orizzontale anziché verticale.

La fiducia come nuova moneta della leadership

Il cambiamento riguarda però non soltanto la disponibilità a diventare manager, ma anche il modo in cui viene concepita la leadership stessa.

Secondo il **Global Leadership Effectiveness Study** realizzato da Hogan, esiste un divario significativo tra le caratteristiche che più frequentemente consentono di raggiungere posizioni dirigenziali e quelle che i dipendenti considerano essenziali in un leader efficace. L'immagine tradizionale del capo carismatico, competitivo e fortemente orientato ai risultati appare sempre meno in sintonia con le aspettative delle persone. Quasi il 98% degli intervistati individua nella comunicazione una competenza fondamentale per la leadership. Oltre il 96% attribuisce importanza a qualità come fiducia, integrità, senso di responsabilità e capacità decisionale. Al contrario, l'instabilità emotiva viene percepita come uno dei principali ostacoli all'efficacia manageriale. Emergono inoltre richieste sempre più esplicite di attenzione alle relazioni umane. Circa la metà degli intervistati ritiene che i leader dovrebbero investire maggiormente nella creazione di senso di appartenenza, nella collaborazione e nella costruzione di team coesi.

Si profila così una leadership meno centrata sul potere individuale e più orientata alla capacità di ascolto, alla credibilità e alla gestione delle relazioni.

Il rischio di una carenza di leader

Le conseguenze per le organizzazioni potrebbero essere rilevanti. Per anni il dibattito sulla gestione delle risorse umane si è concentrato sull'attrazione e sulla retention dei talenti.

Oggi, però, molte imprese iniziano a confrontarsi con una nuova criticità: la disponibilità di candidati motivati ad assumere ruoli di responsabilità. Se il bacino dei potenziali manager dovesse restringersi ulteriormente, numerose aziende potrebbero trovarsi in difficoltà nel gestire il ricambio generazionale e la successione dei leader più esperti, soprattutto in una fase storica caratterizzata da trasformazioni tecnologiche e organizzative continue. La sfida non riguarda soltanto la formazione delle competenze necessarie alla leadership, ma anche la capacità di rendere questi ruoli nuovamente sostenibili e desiderabili. Per riuscirci sarà probabilmente necessario ripensare i modelli di carriera, offrire maggiore supporto ai manager, riequilibrare il carico di responsabilità e riconoscere il valore della leadership non esclusivamente attraverso la gerarchia. La domanda che emerge dal nuovo scenario è tanto semplice quanto cruciale: perché un lavoratore dovrebbe voler diventare leader? Dalla risposta a questo interrogativo dipenderà buona parte della capacità delle organizzazioni di costruire la classe dirigente del futuro. In un mercato del lavoro in cui il benessere pesa sempre più delle insegne sulla porta dell'ufficio, continuare a considerare la promozione come un traguardo automaticamente desiderabile rischia di essere un errore strategico. Oggi, forse per la prima volta, fare carriera non significa necessariamente salire. E proprio questa potrebbe essere una delle trasformazioni più significative del lavoro contemporaneo. **R**

PERSONE

ORGANIZZAZIONI

La sicurezza che abilita la semplicità

*La **sicurezza psicologica** è la percezione condivisa che si può **affrontare** in **maniera trasparente** ciò che ostacola il **lavoro reale**, anche quando ciò che emerge è scomodo.*

*È la condizione essenziale per progettare organizzazioni con poche, chiare regole che definiscono il confine entro il quale esercitare l'**autonomia**.*

*È, semplicemente, l'**abilitatore della semplicità**.*

di Marina Capizzi*

Perché le organizzazioni che vogliono essere agili continuano ad aggiungere procedure, controlli, autorizzazioni, riunioni, report e piattaforme? Perché aggiungere rassicura: dà l'impressione di governare la complessità.

Ma, spesso, rende il lavoro meno leggibile, allontana le decisioni dai problemi e trasferisce sulle persone il costo del funzionamento organizzativo. La complessità tende ad accumularsi. La semplicità, invece, deve essere progettata, alimentata, custodita. Non è una preferenza personale o un generico invito a "fare meno". È un modo di pensare e di agire che, se assunto come obiettivo e coltivato, diventa una tecnologia organizzativa.

Chiamare "tecnologia" la "semplicità" significa riconoscerla come un sistema intenzionale di scelte, regole e pratiche che rende leggibile il contesto nel quale le persone possono agire. Non elimina problemi, interdipendenze, incertezze o vincoli. Evita che a quelli reali si aggiunga la complicazione prodotta dalle stratificazioni non governate.

Che cos'è la semplicità nelle organizzazioni

La semplicità si diffonde quando è chiaro dove si decide, chi è responsabile, quali informazioni servono e quali sono i criteri che orientano le scelte per generare valore.

Non è assenza di vincoli, ma una struttura che riduce l'ambiguità senza irrigidire il lavoro. Una regola semplice definisce il confine entro il quale esercitare l'autonomia. Un processo semplice rende chiari il valore dell'output e gli snodi che richiedono controllo. La gerarchia diventa una risorsa di semplicità quando distribuisce responsabilità e autonomia dove ci sono le informazioni per decidere.

Quattro motivi per scegliere la semplicità

L'adozione della semplicità come stella polare ha implicazioni molto concrete. La prima riguarda le decisioni.

Un'organizzazione semplice chiarisce quali devono essere accentrate e quali possono essere prese vicino al problema; chi decide, chi contribuisce e chi deve soltanto essere informato. Quando questi confini mancano, aumentano riunioni, persone coinvolte "per sicurezza" e autorizzazioni. La semplicità muore laddove una responsabilità non è definita. La seconda riguarda le regole non scritte, cioè quelle orientano davvero il mindset e i comportamenti quotidiani. Spesso si tratta di regole che difendono lo status quo, anche a costo di ogni complicazione. Esempi di regole non scritte che limitano la semplicità: quando si dissente, soprattutto con il proprio responsabile, meglio tacere; quando si sbaglia, meglio non condividere gli errori; se si ha un'idea migliorativa che coinvolge anche altri, meglio tenersela per sé per evitare di essere giudicati invadenti; se si vuole coltivare e custodire la semplicità queste regole non scritte vanno esplicitate e trasformate, legittimando le persone a non rispettarle. La terza riguarda riunioni, report e informazioni. Una riunione è utile se produce un avanzamento o una decisione. Un report è utile se può supportare o modificare una scelta. Un'informazione è utile se arriva a chi può trasformarla in azione. Altrimenti è lavoro inutile che genera solo rumore. E il rumore ha un alto costo cognitivo. Se siamo tempestati di informazioni l'attenzione tende a zero. La quarta riguarda gli strumenti digitali e l'AI. Uno strumento non semplifica solo perché rende più veloce un'attività: semplifica se riduce la complessità del lavoro. L'Intelligenza Artificiale si candida a essere il maggior killer della semplicità se inserita in processi confusi, aggiungendo verifiche e responsabilità non chiarite.

Sicurezza psicologica alla base

"Togliere" espone molto di più che "aggiungere". Se un report non viene mai letto, eliminarlo significa dichiarare che non serve. Ridurre un'approvazione significa affidare una responsabilità più netta. Rendere produttiva una riunione significa decidere chi coinvolgere e chi no. E ogni scelta può generare dissenso. Ed è proprio qui che entra in gioco la sicurezza psicologica, il primo abilitatore della semplicità. La sicurezza psicologica è la percezione condivisa che, in un gruppo, sia possibile fare domande, esprimere dubbi, segnalare errori, dissentire e proporre cambiamenti senza rischiare umiliazione, svalutazione o ritorsioni. Non significa essere sempre d'accordo, evitare il conflitto o abbassare le aspettative. Significa poter affrontare in maniera trasparente ciò che ostacola il lavoro reale, anche quando ciò che emerge è scomodo. Perché la sicurezza psicologica è l'abilitatore della semplicità? Perché rende legittimamente discutibile ciò che l'orga-

nizzazione ha accumulato. Permette di dire: *"Questo passaggio non aggiunge valore"*, *"Questa responsabilità non è chiara"*, *"Questa riunione non produce nulla"*, *"Questa regola ci proteggeva da un rischio che oggi non esiste più"*. Senza questa possibilità, il superfluo diventa intoccabile. Le persone vedono, ma tacciono; oppure aggirano gli ostacoli informalmente, creando ulteriori eccezioni e opacità. Quando la sicurezza psicologica è bassa, il sistema tende ad aggiungere protezioni. Si mettono più persone in copia per non essere accusati di non aver informato. Si richiedono più approvazioni per non assumersi da soli il rischio. Si convocano più riunioni per distribuire la responsabilità. Si costruiscono procedure dettagliate per evitare che qualcuno possa essere giudicato per una decisione. La complicazione diventa così una strategia difensiva: non serve per lavorare meglio, ma per sentirsi meno esposti. Invece, quando la sicurezza psicologica è alta, diventa più facile rendere visibili errori, ridondanze e incoerenze prima che si consolidino. Le persone possono chiedere chiarimenti, proporre di interrompere un'attività inutile e assumersi una responsabilità all'interno del proprio ambito di autonomia senza temere che ogni errore venga trasformato in una colpa. Questo non elimina controlli e regole: permette di riprogettarli sulla base dei rischi reali, anziché sulla base di paure non dichiarate.

Da dove cominciare

La semplicità, in sintesi, richiede una pratica manageriale precisa. Individuare, insieme ai propri team, cosa possiamo togliere. Ogni opportunità, ogni obiezione, ogni proposta, ogni sforzo che non genera valore, ogni errore che emerge dal lavoro quotidiano è una occasione per coltivare la semplicità.

Non serve lanciare un grande programma di semplificazione, perché rischierebbe di trasformarsi in un nuovo apparato che si aggiunge a quelli esistenti. Si può partire dal lavoro quotidiano, insieme alle persone che lo praticano e lo conoscono: che cosa possiamo rendere più semplice e cosa possiamo eliminare? La cosa migliore è iniziare da ciò che dipende da noi. Quali passaggi facciamo che non aggiungono valore? Quali decisioni sono troppo lontane dal problema? Quali informazioni produciamo che non vengono utilizzate? Quali regole non scritte diminuiscono la semplicità? Non si tratta di banalizzare la complessità, ma di governarla senza scaricarla sulle persone, dentro e fuori dall'organizzazione. 

* **Marina Capizzi** è Co-founder di Primate Consulting, Master Certified Coach (International Coaching Federation) e autrice di **"Non morire di gerarchia"** (Franco Angeli)





Scambio intergenerazionale

Nei contesti lavorativi odierni si trovano a operare fianco a fianco quattro generazioni, ciascuna con le proprie esigenze e la propria visione del mondo. Complici la crisi demografica, l'invecchiamento della popolazione e l'accelerazione dell'innovazione tecnologica, la prospettiva è quella della convivenza, anche nei prossimi anni, tra diversi modi di vivere e concepire il lavoro.

Non si tratta, quindi, solo di gestire il ricambio generazionale, ma di favorire il dialogo e lo scambio tra lavoratori più e meno giovani.

di Virna Bottarelli

GENERAZIONI A CONFRONTO

L' Italia attraversa una fase di profonda trasformazione demografica, tra calo della natalità, innalzamento dell'età media e nuove sfide per il sistema di welfare. Siamo in uno scenario che si presta facilmente al diffondersi di pessimismo e scarsa fiducia nel futuro.

Ad esempio, da una recente rilevazione di **Adnkronos**, condotta su un campione non statistico di circa 2.500 rispondenti tra gli utenti del sito e dei canali social del Gruppo, emerge un Paese che guarda al proprio domani con ansia, tra timori per il futuro personale e per la sostenibilità del sistema. La politica prova a dare le proprie risposte rafforzando la previdenza complementare, puntando a sviluppare i fondi pensione e la long term care, ma non sorprende che ormai si parli, a ragione, di *"fragilità demografiche"* e ci si interroghi su come affrontare il cambiamento prima che questo si trasformi in un'emergenza sociale. Il mondo del lavoro è uno specchio fedele di questa situazione: nei prossimi vent'anni il rapporto tra lavoratori attivi e pensionati nel nostro Paese passerà da 3:2 a 1:1. Qui, la fragilità di cui sopra è evidente: questa transizione demografica mette a rischio la continuità operativa di migliaia di aziende. Secondo i dati **Istat** 2025, circa il 30% delle imprese italiane presenta uno squilibrio critico tra dipendenti senior (oltre 55 anni) e giovani under 35, con un rapporto superiore a 1,5:1. E nelle microimprese questa percentuale sale oltre il 35%. La situazione è indubbiamente critica, ma proviamo a trasformare la crisi in un'opportunità e dare spazio al dialogo tra l'esperienza consolidata delle figure senior e l'energia e le competenze tecnologiche dei più giovani. Da qui passa il futuro competitivo delle imprese e quello, sostenibile, del lavoro.

La gestione dell'invecchiamento nelle Pmi

Focalizzato proprio sull'impatto economico delle politiche di gestione dell'età nelle Pmi italiane è uno studio condotto dal professor **Claudio Lucifora** dell'**Università Cattolica del Sacro Cuore**, finanziato nell'ambito del progetto **Age-it**. Il progetto è dedicato al tema dell'invecchiamento della società ed è un partenariato di ricerca finanziato dal Pnrr. A coordinarlo è l'**Università di Firenze**, ma ne fanno parte 27 enti, con oltre 800 esperti di diverse aree scientifiche appartenenti alle principali Università italiane (Milano-Bicocca, Piemonte Orientale, Padova, Ca' Foscari Venezia, Bologna,

Sapienza, Federico II, Molise, Bari, Calabria, Bocconi, Cattolica, Università Vita-Salute San Raffaele, Sissa Trieste), a enti di ricerca (Cnr, Istat, Inps, Inrca, Neuro-med) e ad alcune aziende di rilevanza nazionale. I dati da cui parte lo studio sono abbastanza noti: l'Italia ha la forza lavoro più anziana al mondo, gli over 50 occupati hanno raggiunto i 10 milioni, e nei prossimi decenni si lavorerà sempre più a lungo, con l'età per la pensione di vecchiaia che salirà a 68 anni e 11 mesi nel 2050 (rispetto ai 67 anni attuali) e toccherà i 70 anni nel 2060. Quello su cui Lucifora richiama l'attenzione è ciò che avviene nelle piccole e medie imprese: il 99% di queste - che rappresentano il 70% dell'occupazione nazionale - continua a ignorare le criticità associate all'invecchiamento della forza lavoro e le pratiche di Age Management. In queste aziende i lavoratori over 55 sono passati dal 12% del 2003 all'attuale 17% del totale. Lo studio quantifica per la prima volta l'impatto economico dei pregiudizi sull'età, il cosiddetto ageismo, che considera i lavoratori senior meno produttivi, poco resilienti ai cambiamenti e poco propensi a investire in formazione. Laddove questi pregiudizi sono più diffusi, risulta che la probabilità di investire in formazione, tutoring e riqualificazione dei lavoratori over 50, è minore, in media del 18%, aumenta il ricorso a uscite anticipate, come scivoli pensionistici e prepensionamenti, in media del 17%, si riducono la produttività e la performance complessiva, di quasi l'11%, rispetto alle imprese che valorizzano i senior attraverso politiche di Age Management. Siamo quindi di fronte a un paradosso costoso: le aziende non investono in formazione e riqualificazione dei lavoratori senior e preferiscono ricorrere a scivoli pensionistici e prepensionamenti, scaricando i costi sul sistema pubblico e, nel medio-lungo termine, registrando anche peggiori performance aziendali. Lo studio mette a confronto le imprese che adottano pratiche di Age Management e quelle che non lo fanno: le prime registrano livelli più elevati di produttività, performance complessiva, occupazione e investimenti, nonostante i costi di gestione inizialmente siano superiori; le seconde ottengono benefici modesti e solo nel breve periodo, mentre nel medio-lungo termine i risultati economici sono inferiori rispetto alle imprese più virtuose.

Contrattazione collettiva e politiche pubbliche

Lo studio di Lucifora evidenzia anche il ruolo cruciale delle parti sociali. Le imprese coperte da contrattazione collettiva, che nei contratti prevedono clausole specifiche per i lavoratori senior, mostrano una mag-

GENERAZIONI A CONFRONTO

giore probabilità di adottare pratiche di Age Management: fino al 10% in più nell'adozione di programmi di riqualificazione e identificazione delle competenze. Tuttavia, il sindacato è attivo anche nell'implementazione di politiche di outplacement e nei prepensionamenti, quando la riqualificazione dei lavoratori senior si presenta complessa o troppo costosa. La contrattazione collettiva, quindi, è utile in entrambi i casi. Un aspetto su cui riflettere è poi l'impostazione delle politiche pensionistiche da parte dello Stato. Come si legge nello studio, le riforme hanno progressivamente alzato l'età pensionabile, che nel prossimo decennio sfiorerà i 70 anni, ma la gestione delle carriere continua a essere pensata come se l'invecchiamento fosse un'anomalia da correggere. La sequenza di interventi degli ultimi anni (riforma Fornero, Quota 100, contratti di espansione) ha privilegiato strumenti difensivi per facilitare l'uscita dei senior, scaricando i costi sul sistema pubblico senza affrontare il nodo della sostenibilità delle carriere lunghe. Dice il professor Lucifora: *"Continuare a trattare l'invecchiamento come un problema da risolvere con le uscite anticipate significa ridurre il capitale umano disponibile e rallentare la competitività del sistema produttivo. L'invecchiamento non è incompatibile con la crescita economica. Sono l'assenza di politiche di gestione dell'età e gli atteggiamenti ageisti a generare inefficienze. Promuovere strategie di active ageing at work non è una misura di welfare: è una leva economica concreta per sostenere produttività, innovazione e crescita"*.

Parola d'ordine: gestione intergenerazionale

Se ben governata, quindi, la convivenza di più generazioni in azienda rappresenta un moltiplicatore di valore. Le organizzazioni che investono in strategie strutturate di diversity generazionale registrano benefici concreti: maggiore capacità di innovazione, grazie alla contaminazione di prospettive diverse, migliore clima organizzativo, riduzione del turnover tra i giovani talenti e continuità operativa garantita anche nelle fasi di transizione. Ambienti di lavoro multigenerazionali sembrano migliorare significativamente l'esperienza lavorativa per la gran parte dei dipendenti, con impatti positivi misurabili su produttività e performance complessive. Come dice **Tiziano Bertolotti**, Ceo di **Peoplelink**, società del gruppo Sistemi che si occupa di piattaforme software per la gestione dei processi HR: *"La diversità generazionale non è*

più soltanto una questione demografica, ma una leva competitiva fondamentale. Le aziende che oggi si trovano con intere funzioni a rischio di svuotamento per il pensionamento simultaneo di più figure senior non possono permettersi di improvvisare". Ecco perché il ricambio generazionale deve essere vissuto come un'opportunità di rilancio. Come affrontarlo, concretamente? Sempre secondo l'esperienza di Peoplelink, la gestione del ricambio generazionale parte dall'analisi predittiva: identificare quali conoscenze critiche rischiano di andare disperse nei prossimi tre-cinque anni e chi le detiene. Il secondo passo è organizzare percorsi strutturati di affiancamento, dove il sapere pratico accumulato in decenni viene trasmesso alle nuove generazioni attraverso mentoring operativi. Il processo è bidirezionale: mentre i senior trasferiscono esperienza sul campo, i giovani introducono competenze digitali e nuovi approcci metodologici. Parallelamente, diventa fondamentale individuare i successori non in base all'anzianità, ma a competenze reali e potenziale dimostrato, mappando in anticipo i gap formativi da colmare, prima che la persona lasci l'azienda. Percorsi di formazione differenziati accompagnano poi le diverse generazioni: reskilling per chi deve adattarsi a nuove tecnologie, upskilling per chi deve acquisire ruoli di maggiore responsabilità. L'ultimo tassello è la composizione di team multigenerazionali equilibrati, dove le differenze di età ed esperienza diventano complementari, momenti di confronto e crescita reciproca. Nel caso specifico di Peoplelink, il riferimento è a uno strumento software, Vista, che gestisce processi HR semplificando diversi ambiti (formazione, competenze, asset, ecc.), ma l'elemento che Bertolotti tiene a sottolineare non è tanto tecnologico, quanto culturale: *"Non basta digitalizzare i processi HR: serve una visione che metta davvero le persone al centro, armonizzando l'esperienza consolidata dei senior con l'energia e le competenze tecnologiche delle nuove generazioni. È da questa capacità di dialogo che passa il futuro competitivo delle aziende"*.

Un esempio concreto

C'è un caso interessante al quale ci si può ispirare per mettere in pratica il dialogo al quale fa riferimento Bertolotti e fare in modo che lo scambio intergenerazionale porti beneficio a tutta l'impresa: arriva dall'Emilia Romagna e da un'azienda storica come **Barilla**. A fine maggio, Barilla ha chiuso la prima edizione di **Gen-Connect**, un programma promosso dall'Employee Re-

GENERAZIONI A CONFRONTO

source Group Young del Gruppo e sviluppato insieme all'**Università di Parma**. L'Employee Resource Group Young, dedicato alle nuove generazioni e al dialogo intergenerazionale, è uno dei 17 gruppi creati all'interno di Barilla, che coinvolgono circa 2mila collaboratori e rappresentano comunità volontarie, organizzate e guidate dalle persone Barilla per promuovere una cultura aziendale sempre più inclusiva e stimolare il cambiamento dall'interno. GenConnect si è svolta all'interno del progetto *"Unipr4Talents: talentuosi si diventa"*, finanziato con il **"Bando TalenT"** della Regione Emilia-Romagna. Si è trattato, in sostanza, di un tavolo di lavoro sul tema dell'intergenerazionalità, che ha coinvolto l'Università di Parma, Federmanager, JEParma e Parma Capitale Europea dei Giovani 2027. Il percorso ha coinvolto 40 partecipanti - 20 persone Barilla e 20 studenti e studentesse universitari - in un'esperienza costruita attorno a tre momenti plenari (apertura, confronto intermedio e chiusura) e a una serie di incontri in coppie generazionali. Ogni coppia, formata da una persona Barilla e da uno studente o studentessa, ha vissuto momenti di scambio diretto e informale, pensato per condividere esperienze e aspettative. Non un programma di mentoring né un'attività di recruiting, ma un percorso di ascolto reciproco e confronto paritario, con l'obiettivo di leggere insieme le trasformazioni del mondo del lavoro e le diverse esigenze delle generazioni. **Alessandro D'Alessandro**, Senior Scientist in Ricerca e Sviluppo, in Barilla da oltre 30 anni, ha ben spiegato che cosa ha significato questo percorso: *"L'esperienza mi ha insegnato quanto sia importante sospendere il giudizio iniziale e provare davvero ad ascoltare, senza lasciarsi guidare dai preconcetti. Questo atteggiamento ha cambiato il mio modo di lavorare e di relazionarmi con i colleghi più giovani, rendendo il confronto più aperto e costruttivo. La mia generazione può portare ai giovani l'idea di rallentare un po', ricordando che non tutto è immediatamente disponibile: alcune cose richiedono tempo, fatica e capacità di riflessione prima di arrivare a una soluzione. Dai giovani, invece, porto a casa un grande entusiasmo in tutto quello che fanno e un rapporto più aperto con l'autorità"*. Il punto di vista di questi ultimi, invece, è emerso dal commento di **Lucia Fusco**, studentessa magistrale del corso Amministrazione e Direzione Aziendale: *"Dalla generazione passata possiamo apprendere l'etica del lavoro, la capacità di costruire nel tempo e di dare valore all'esperienza. Allo stesso modo, credo che dalla mia generazione le persone più senior possano cogliere una maggiore elasticità mentale e un approccio più aperto al cambiamento, anche rapido. È stato*



interessante vedere come questi due punti di vista, così diversi, possano in realtà incontrarsi e arricchirsi a vicenda quando c'è ascolto reciproco".

A ciascuno il suo mentore

Al bando i pregiudizi, quindi, e via libera, accanto alla canonica formazione dai più anziani ai più giovani, al cosiddetto reverse mentoring. Così viene chiamata quella forma di tutoraggio nella quale è il lavoratore giovane che insegna al più anziano. Di reverse mentoring si è iniziato a parlare alla fine degli anni Novanta, con la diffusione di internet: il concetto è nato alla General Electric, dove si decise di assumere giovani esperti nell'uso della rete per affiancare i lavoratori che non possedevano competenze specifiche

GENERAZIONI A CONFRONTO



sul tema. I più giovani si rivelarono così fondamentali grazie alla loro maggiore dimestichezza nell'uso delle nuove tecnologie. È un meccanismo che anche oggi ha grandi potenzialità, e l'esperienza di Barilla lo dimostra. Il collega giovane, indubbiamente meno esperto in diversi campi, può fornire conoscenze specifiche a un collega più esperto, instaurando una relazione positiva per entrambe le parti. Come si legge in un approfondimento di **AlmaLaurea**, il reverse mentoring è *“uno strumento imprescindibile per colmare quel gap generazionale che si rivela spesso limitante e che finisce per danneggiare l'ambiente di lavoro. Se correttamente applicato, può contribuire a migliorare le competenze digitali delle generazioni più anziane, far crescere da entrambe le parti una professionalità non solo lavorativa ma anche umana, più aperta e*

consapevole dei propri limiti e delle capacità altrui, sviluppare una cultura aziendale condivisa sul tema dell'apprendimento e della crescita, personale e professionale”. Certo non è banale aprirsi a un approccio simile, soprattutto nelle Pmi che, come emerso dallo studio citato sopra, faticano ad adottare pratiche di questo tipo, che richiedono tempo e gestione HR attenta, capace di abbinare le professionalità giuste, affiancando giovani e meno giovani disposti a collaborare e a mettere da parte eventuali pregiudizi. Soprattutto, occorre essere consapevoli che il processo non è one-shot: si tratta di avviare un programma e monitorarlo, verificando l'effettivo trasferimento delle competenze e restando costantemente in ascolto dei protagonisti di questo scambio intergenerazionale che, dati alla mano, è un percorso obbligato. **F**

Lunga vita al lavoro

*Un approfondimento sul tema della **workforce longevity** con **Mariano Corso**, professore di Leadership e Innovazione presso la **School of Management del Politecnico di Milano**, secondo il quale lavorare più a lungo è possibile, purché la società cambi punto di vista sull'invecchiamento.*

di Virna Bottarelli

In Italia il rapporto tra chi raggiunge l'età pensionabile e chi entra sul mercato del lavoro è di tre a uno: ad oggi, ogni tre baby boomer che si congedano c'è una persona più giovane che entra in azienda.

Indubbiamente, la transizione generazionale è un problema numerico. Possiamo, però, considerarlo come un dato di fatto e provare ad affrontarlo in modo proattivo? Secondo **Mariano Corso**, professore di "Leadership e Innovazione" presso la **School of Management del Politecnico di Milano** e co-fondatore degli **Osservatori sull'Innovazione Digitale**, non solo si può, si deve. Preoccupandoci quanto basta e lavorando per ripensare le organizzazioni, come ci ha raccontato in questo dialogo che ha al centro il tema della *workforce longevity*.

Quando si è iniziato a parlare di workforce longevity?

Da diversi anni c'è un dibattito pubblico e scientifico sull'impatto della transizione demografica sul mercato del lavoro. In realtà, credo se ne parli sempre troppo poco: si tende a mettere in risalto il tema dell'innovazione tecnologica come grande driver di cambiamento, a volte anche con accenti allarmistici, trascurando che il fattore che più incide sul cambiamento nel mercato del lavoro è proprio quello demografico.

Al Politecnico di Milano, però, vi occupate da tempo di questo tema. Su cosa vi focalizzate?

Ci occupiamo della longevity da almeno una decina d'anni e in vari ambiti, dalle implicazioni che ha sul sistema salute, passando poi per la Pubblica Ammini-

strazione, associandolo all'impatto del digital divide, per arrivare al mondo del lavoro, in particolare attraverso l'Osservatorio HR. Da un paio d'anni abbiamo attivato l'Osservatorio Longevity e Silver Economy, che guarda al tema dell'invecchiamento a 360 gradi. Nei mesi scorsi abbiamo anche partecipato a un'audizione in parlamento sugli effetti dell'invecchiamento demografico e stiamo cercando di produrre una serie di proposte che possano essere utili anche a livello legislativo.

Calando il tema all'interno delle realtà lavorative, quali sono oggi le differenze più marcate tra le diverse generazioni che convivono in un'azienda?

Ci si sofferma molto a sottolineare le differenze anagrafiche, ma in realtà i giovani oggi sono assai più simili agli anziani di quanto si possa immaginare. Quando analizziamo i bisogni e le aspettative, paradossalmente vediamo che i giovani hanno molti elementi di similitudine con le generazioni senior e si differenziano invece dalle generazioni di mezzo. Per anni abbiamo analizzato la differenza tra i Millennial e la Generazione X, ma in tutte le analisi scopriamo che queste due generazioni hanno caratteristiche molto allineate, anche dal punto di vista dei valori. La Generazione Z, invece, assomiglia dal punto di vista valoriale di più ai Baby Boomer. Questo fa pensare a una possibile alleanza intergenerazionale tra i più anziani e i più giovani, che oggi sono per certi versi un po' discriminati dal mercato del lavoro.

Si dice da più parti che le giovani generazioni diano un nuovo significato al lavoro. Che cosa avete

tratto dalle vostre analisi su questo specifico argomento?

Sicuramente i giovani oggi si inseriscono in un mercato del lavoro che è intrinsecamente incerto riguardo al futuro: non a caso sono molto interessati a comprendere quali strumenti finanziari possano consentire loro maggiori sicurezza e stabilità economica. Accanto a questo, notiamo un problema di realizzazione personale: oggi i lavoratori più giovani danno molta più importanza a stare bene non solo fisicamente, ma anche psicologicamente e dal punto di vista relazionale, e alla possibilità di esprimere le proprie attitudini, la propria personalità. Spesso i giovani sono quelli che si sentono più discriminati, proprio in quanto troppo giovani, così come gli anziani si sentono esclusi in quanto troppo anziani. Siamo quindi di fronte a una condizione che in organizzazioni ormai multigenerazionali rappresenta un elemento di malessere.

Ha citato la Silver Economy: ci può spiegare il concetto?

Quando si parla di Silver Economy ci si riferisce alle opportunità legate ai prodotti e servizi pensati per le generazioni più anziane, ma anche, in generale, alle caratteristiche di un'economia che ruota attorno all'allungamento della vita. In un Paese come l'Italia, il 60% della ricchezza è nelle mani degli ultrasessantenni. E questo non necessariamente va visto come un problema.

Ci sta dicendo che dobbiamo cambiare prospettiva quando parliamo di invecchiamento demografico?

Sì, non dobbiamo avere una prospettiva miope. Innanzitutto, perché l'allungamento della vita è un dato positivo e poi perché oggi i sessantenni hanno caratteristiche che in passato avevano i cinquantenni in termini di benessere fisico, partecipazione sociale e potere economico-politico. Assodato che il fatto di vivere più a lungo è un bene, è chiaro che cambiano i bisogni delle persone. Se mi devo predisporre per una vita che durerà probabilmente 90 anni, o addirittura 100 per chi ora è un bambino, devo pensare diversamente in termini di salute e benessere. Grazie al progresso medico, assistiamo alla cronicizzazione di una serie di patologie che prima erano letali. Questo comporta la possibilità di vivere più a lungo, convivendo con queste patologie. Il punto è, quindi, curare bene la propria salute da quando si è giovani per poter non solo allungare la vita, ma arricchirla. Ed è su questo aspetto che dobbiamo lavorare molto in Italia. Secondo le statistiche, a 65 anni nel nostro Paese si

ha in media un'aspettativa di vita di altri 21 anni, ma l'aspettativa di vita in buona salute è di soli 10 anni. Nei Paesi in cui c'è una cultura della prevenzione degli stili di vita più sviluppata i dati sono diversi: in Norvegia, ad esempio, la speranza di vita a 65 anni è di 20 anni, ma quella di vita in buona salute è di 15, cinque anni in più rispetto al dato italiano. L'obiettivo, quindi, deve essere vivere più a lungo ma in modo attivo, anche perché gli anziani in buona salute sono spesso dei caregiver che danno un contributo significativo in termini economici e sociali: lo vediamo anche nel terzo settore, un comparto essenziale senza il quale il nostro Paese probabilmente collasserebbe. Il fatto di lavorare fin da subito sulla salute, l'assistenza e il benessere è fondamentale, quindi, anche nelle aziende, che dovrebbero promuovere la cultura della prevenzione. C'è poi un altro grande tema legato all'accessibilità ai servizi, all'autonomia, alla sicurezza, che implica il ripensamento dello spazio urbano, delle abitazioni, della struttura sociale dei servizi in generale. A livello organizzativo e di lavoro questo si-



Mariano Corso, professore di Leadership e Innovazione presso la **School of Management del Politecnico di Milano**

GENERAZIONI A CONFRONTO

gnifica pensare le tecnologie e gli strumenti in modo che siano fruibili e utili a tutti, senza farli diventare elementi di discriminazione.

Si tratta, quindi, di cambiare anche il nostro modello di società?

La società va ripensata in modo che le persone, almeno fino a 70 anni, possano essere attive. Come? Possibilmente rispondendo ai loro bisogni. Abbiamo condotto una ricerca chiedendo ai lavoratori che cosa vorrebbero per rimanere di più al lavoro o per continuare in qualche modo a essere attivi, anche senza essere retribuiti, per sentirsi ancora parte attiva della società. Almeno un terzo degli intervistati sarebbe disposto a continuare a lavorare, anche attraverso attività di impegno civile, se quest'attività rispondesse alle proprie esigenze. Se riuscissimo a fare in modo che le persone restino in modo utile e ingaggiato al lavoro fino a 70 anni, daremmo una svolta al sistema, anche dal punto di vista previdenziale. Si può pensare a degli incentivi, degli sgravi fiscali per il lavoratore che, però, porterebbero vantaggio anche all'impresa. Certo, il lavoro a 70 anni deve essere sostenibile, deve essere adattato alle energie di una persona di quell'età. Anche la retribuzione andrebbe considerata in modo diverso: è radicata l'idea secondo cui la retribuzione cresca al crescere dell'anzianità, ma in un'ottica di longevità una persona dovrebbe essere libera di mutare il proprio ritmo di lavoro, le proprie responsabilità e, quindi, essere retribuita di conseguenza. Si potrebbero adottare strumenti che già abbiamo - il part-time, lo smart working, la settimana corta - per rendere sostenibile il lavoro in età più matura.

Ci sono però professioni in cui non sembra fattibile procrastinare l'età pensionabile...

Vero, perché ad oggi non sono pensati in termini di longevità. Penso, ad esempio, agli infermieri, una categoria di cui avremo un crescente bisogno e che già ora è sottodimensionata. Per trattenere al lavoro questi profili, il lavoro stesso va ripensato: è ovvio che non può funzionare una turnazione identica per lavoratori di 25 anni e lavoratori over 50. Occorre considerare una nuova flessibilità in un'ottica sostenibile. E in quest'ottica si costruisce anche un ponte generazionale, con i più anziani che affiancano e, perché no, accelerano la crescita dei giovani.

Pensa che l'AI possa essere utile in questo passaggio?

Credo che, usata correttamente, aiuti. L'Intelligenza Artificiale, paradossalmente, avvantaggia gli anzia-

ni, perché è vero che i giovani sono molto più veloci nell'apprendimento di questi nuovi strumenti, ma non hanno l'esperienza necessaria a governarli. Per questo, come stanno già sperimentando negli Stati Uniti, l'occupabilità dei giovani legata all'AI è in diminuzione. L'AI sta infatti sostituendo quei mestieri di livello basico che erano prima destinati ai giovani apprendisti, ai praticanti negli studi professionali, agli analisti junior nelle società di consulenza. Sono l'esperienza e il senso critico le caratteristiche strategiche che un'impresa cerca in un lavoratore, quindi, promuovere l'utilità dei lavoratori esperti nella gestione degli strumenti di AI può essere la chiave vincente per rendere la loro esperienza un patrimonio condivisibile anche dai più giovani. È importante che i pochi giovani che abbiamo acquisiscano il più rapidamente possibile quel senso critico e quell'esperienza necessari per governare l'organizzazione, altrimenti rischiamo di assistere a un cambio generazionale disastroso.

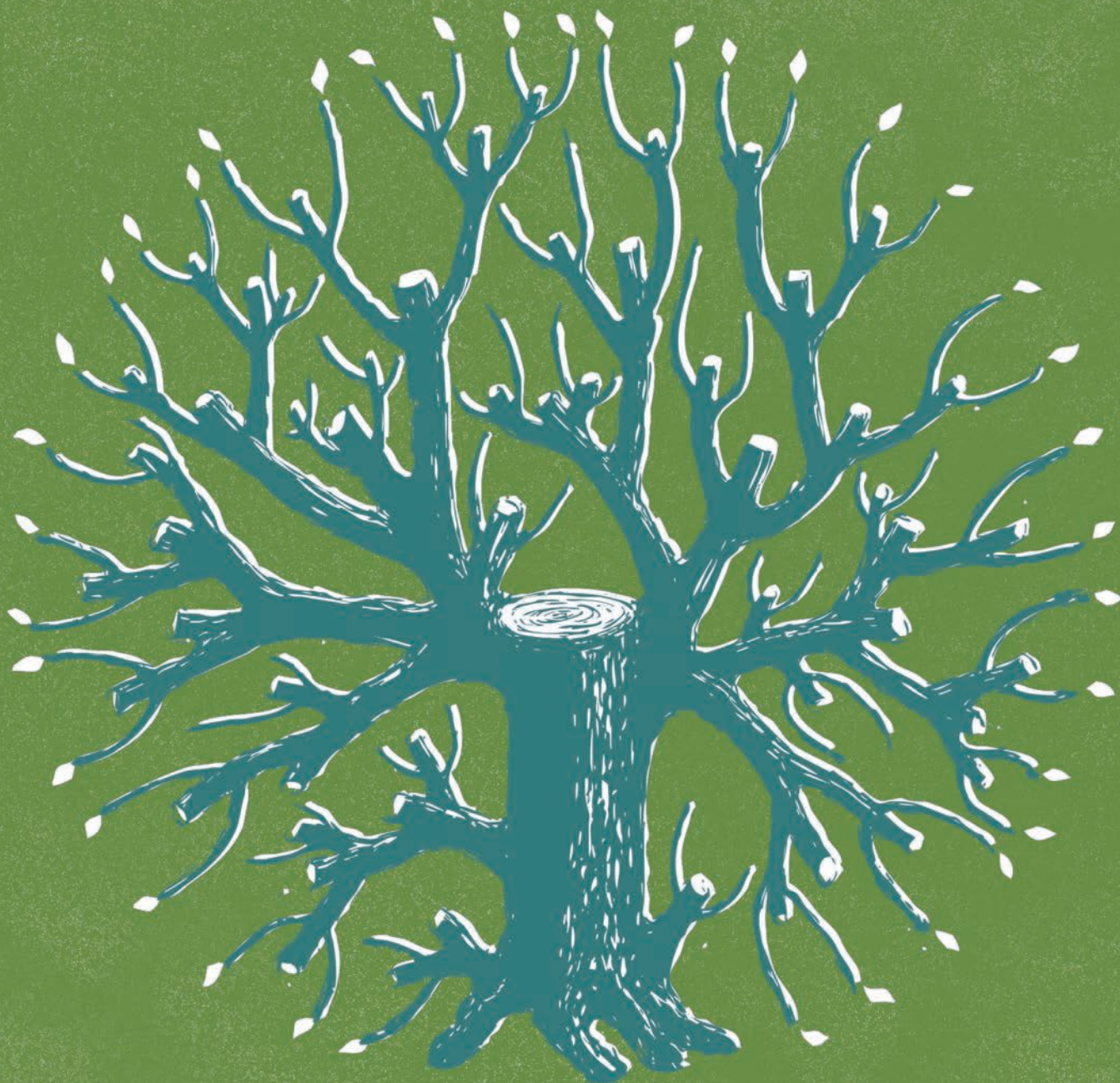
Restando in tema di convivenza tra generazioni nei luoghi di lavoro: quale generazione, secondo lei, è chiamata a uno sforzo maggiore per entrare in sintonia con le altre?

Credo che tutti debbano sforzarsi allo stesso modo e che ognuno debba entrare in una logica di intergenerazionalità. Si deve sviluppare una sorta di alleanza tra i più anziani e i più giovani: gli over 60 devono accettare l'idea di dover lavorare ancora almeno una decina d'anni e di doverlo fare in modo diverso, mettendosi in gioco, formandosi e valorizzando la propria esperienza, perché è chiaro che dal punto di vista fisico non si hanno più le stesse capacità di un tempo. Dall'altro lato i più giovani devono essere messi in grado di cogliere le opportunità di acquisire esperienza; la Generazione X deve iniziare a ragionare in termini di longevità, mentre i Millennial, che oggi sono considerati la generazione che deve caricarsi sulle spalle la responsabilità delle organizzazioni, devono trovare il modo di mantenere questa responsabilità senza escludere le altre generazioni al lavoro.

Serve un cambio di mentalità, quindi...

Sicuramente. In Italia, in molte organizzazioni, soprattutto quelle partecipate, è radicata l'idea che una persona prima di avere superato i 40 anni non possa diventare dirigente. All'estero si diventa amministratori delegati anche sotto ai 30 anni. Le nostre imprese devono necessariamente cambiare mindset se vogliono essere attrattive.

F



Passaggio generazionale? Guida il sistema

Perché la continuità delle imprese non è una faccenda privata tra individui, ma un progetto di ingegneria organizzativa.

di Sara Baroni

C'è una strana convinzione che il passaggio generazionale si risolva semplicemente gestendo i rapporti familiari o assecondando le passioni individuali di chi cede e di chi prende il testimone, quasi

fosse una questione privata da risolvere con un po' di psicologia.

Tuttavia, nel mezzo non c'è un pezzo di legno, ma un sistema vivo, fatto di interdipendenze complesse che lo definiscono e ridefiniscono continuamente.

GENERAZIONI A CONFRONTO

L'identità di un'azienda non è statica, ma un'esplorazione continua di un sistema in movimento, ed è per questo che la transizione si rivela quasi sempre un processo che nessuna dichiarazione d'intenti o restyling di facciata riesce a gestire. Avendo studiato, mappato e vissuto decine di aziende, ho riscontrato spesso un malinteso di fondo: confondere il legittimo desiderio di continuità con l'illusione di clonare le persone.

Quanto è difficile lasciar andare

L'imprenditore che ha passato gli ultimi trenta o quarant'anni a costruire una realtà, spesso fatta a propria immagine e somiglianza e con l'obiettivo di lasciarla ai propri figli o a chi ne meriti il lascito, non è un monarca egoista arroccato sul trono. Chi lo pensa non ha mai vissuto il senso della creazione di un sistema. Nella maggior parte dei casi quel fondatore sta solo cercando, legittimamente, la certezza di lasciare la propria creatura in buone mani. Cerca una rassicurazione sulla sua sopravvivenza al disordine dei mercati e all'usura del tempo. Questa dinamica comporta una fisiologica resistenza al cambiamento: è difficile lasciare andare la propria creatura. L'unico conforto diventa poterla affidare a qualcuno con la certezza che sappia e voglia prendersene cura, altrimenti lo sforzo e il sacrificio di una vita perderebbero di significato. Si cerca qualcuno a cui poter delegare, qualcuno che rispetti profondamente ciò che è stato edificato. Per comprendere cosa accade in questa fase dobbiamo liberare il campo da un enorme equivoco: l'idea che la transizione sia un nodo da sciogliere analizzando solo le passioni dei genitori, le inclinazioni dei figli o la qualità dei loro rapporti personali.

Più visione organica, meno emozioni individuali

Guardare al passaggio generazionale esclusivamente attraverso la lente delle di-

namiche individuali rischia di farci perdere di vista il quadro generale. Non si tratta di sminuire l'importanza della sfera relazionale ed emotiva, ma di riconoscere che la continuità non si esaurisce tra due persone. Oltre le intenzioni dei singoli, esiste un sistema che si fa oggetto e guida della propria evoluzione. È l'organismo aziendale stesso, con le proprie regole e inerzie, i propri flussi ed energia, a dettare le condizioni reali della sopravvivenza. Se non si sposta lo sguardo sulla struttura, si continua a curare il sintomo relazionale ignorando l'architettura profonda. Un approccio tradizionale, basato sulla pura ripetizione dei comportamenti e sulla continuità lineare, potrebbe persino funzionare se le aziende fossero un pezzo di legno, strutture immutabili in un mercato prevedibile. Se l'ecosistema circostante fosse fermo, clonare le competenze del fondatore e applicarle geometricamente nel tempo sarebbe la strategia più efficiente. Ma la realtà organizzativa non risponde a leggi statiche: le aziende sono sistemi complessi e in continua evoluzione, organismi viventi immersi in contesti che cambiano continuamente. Non si può gestire il cambiamento con uno strumento progettato per l'immobilità.

Il paradigma del gioco infinito

Se abbracciamo il paradigma che guarda il business come a un gioco infinito, tutto appare più chiaro. La prospettiva di un gioco che non prevede un fischio finale ribalta le regole tradizionali: in questo campionato non si gioca per vincere una singola partita, per battere un concorrente o per raggiungere un fatturato di fine anno e poi ritirarsi. Lo scopo del gioco infinito è uno solo: continuare a giocare rigenerandosi nel tempo. Significa garantire che l'organismo aziendale continui a respirare, a innovare e a produrre valore anche quando i giocatori cambieranno e le regole del mercato verranno totalmente riscritte. Se l'obiettivo è la continuità in un ecosistema dinamico, allora la ricerca di un clone diventa il più grande autogol

GENERAZIONI A CONFRONTO

strategico, perché un clone è progettato per replicare il passato, non per affrontare l'incertezza del futuro. Per uscire dai conflitti emotivi e manageriali, l'unica via d'uscita è quindi orientarsi verso la conoscenza approfondita del sistema stesso, dove si trova il punto di incontro capace di rispettare le necessità evolutive dell'azienda, senza costringere i flussi a flettersi alle sovrastrutture individuali. Quando esploriamo il Dna unico di un'organizzazione, scopriamo che il suo codice sorgente non è proprietà privata di chi lascia, né può essere un abito sartoriale imposto a chi entra. Appartiene al sistema. E si articola su due filamenti precisi: il suo Perché e il suo Come. Il "Perché" è la radice di tutto, la motivazione originaria, la promessa fatta al mercato, il punto fondamentale a cui ricondurre sia chi passa il testimone, sia chi lo prende. È il senso del business stesso. Sul "Perché" non si litiga: lo si esplora e si rispetta senza riserve. Se le generazioni rischiano di scontrarsi quotidianamente sulla scelta di un software o sulla gestione di un cliente, si riscoprono invece alleate intime e sintonizzate quando si riconnettono alla ragione profonda per cui quell'azienda ha senso di esistere nel mondo. Il "Come", rappresenta la grammatica vitale della struttura: la cultura interna, i processi, i flussi operativi, il modo in cui quella visione originaria si traduce in valori che trasformano la strategia in azione.

Mappare l'identità del sistema

Un passaggio di consegne visto attraverso la lente sistemica non è il passaggio di testimone su un percorso già definito, perché il tracciato futuro è e sarà sempre incerto. È piuttosto un processo di svelamento e di trasmissione di senso. Chi lascia non sta consegnando un pacchetto di risposte preconfezionate da applicare ciecamente, ma sta trasferendo il senso e la conoscenza del sistema nelle sue dinamiche di interdipendenza e oscillazione dei processi. Chi riceve questo testimone ha la responsabilità di assorbire quella conoscenza profonda per poi interpretarla nella comprensione del sistema stesso senza soffocarlo con sovrastrutture esterne. Saper ascoltare il sistema è l'unico vero lascito che rende efficace un passaggio generazionale. Quando l'impresa viene finalmente guardata da questa prospettiva, l'ansia della successione si dissolve, e il focus sui conflitti interpersonali lascia spazio a un progetto lucido di design strategico. Mappare il Dna organizzativo significa fare chiarezza sulle dinamiche di vita del sistema. Spetta a chi guida l'organizzazione fare il primo passo, accettando di guardare dentro i propri meccanismi invisibili con lenti sistemiche. Il viaggio consapevole parte dall'identità del sistema, possiamo garantire che il suo Dna venga rispettato, permettendo al gioco infinito dell'impresa di rigenerarsi e di non fermarsi mai. **F**

Chi è Sara Baroni

Ingegnere e fondatrice di **Oxigenio**, società di consulenza direzionale che da oltre 20 anni affianca le imprese nella gestione del cambiamento. **Sara Baroni** crede che ogni sistema abbia un Dna unico da valorizzare attraverso progetti orientati all'antifragilità. Si concentra sullo studio delle interdipendenze per consentire a città, persone e organizzazioni di prosperare nel disordine e garantire la propria sopravvivenza nel tempo. Scrive ogni mese su **Postilla**, dove approfondisce queste tematiche. Ha progettato e guidato un'agenzia di comunicazione internazionale e coordinato il placemaking di diversi progetti di rigenerazione urbana a Milano.





Guidare un'organizzazione intergenerazionale

In ambienti di lavoro in cui convivono fino a quattro generazioni diverse, ciascuna con priorità e linguaggi propri, la sfida delle organizzazioni è comprendere prima e gestire nel tempo questa pluralità in modo operativo, sistematico e organico. Vediamo alcune prassi, norme e linee guida che possono essere d'aiuto.

di Chiara Armato*

Quanto è strategico governare adeguatamente il processo di ricambio generazionale? Per spiegarlo, è utile ripercorrere l'evoluzione della composizione anagrafica della forza lavoro.

Secondo la ricostruzione storica pubblicata da Istat, nel 1955 i giovani lavoratori sotto i 30 anni rappresentavano oltre un terzo degli occupati, mentre oggi quella quota si è ridotta a poco più del 10%, per effetto della diffusione e del prolungamento dei percorsi di istruzione, che hanno spostato in avanti l'età di ingresso nel mercato del lavoro. Specularmente, la presenza dei lavoratori con 60 anni e più ha seguito un andamento a U: dall'8,5% del 1955 è scesa al 4,1% nel 2005, complice la contrazione del lavoro agricolo e il ricorso ai pensionamenti anticipati, per poi risalire fino al 15% nel 2025, spinta dall'invecchiamento della popolazione, dall'aumento della speranza di vita, dall'entrata tardiva nel mercato del lavoro e dall'innalzamento dell'età pensionabile. Il risultato delle due dinamiche opposte è una forza lavoro strutturalmente più matura nella sua composizione rispetto a qualche decennio fa,

in cui il peso demografico si è spostato dai più giovani verso lavoratori maturi. Il fenomeno rappresenta una dinamica, maturata nell'arco di parecchio tempo, che impone di dover definire nelle organizzazioni una convivenza tra generazioni diverse. Nelle aziende lavorano fianco a fianco Baby Boomer (nati dal 1946 al 1964) prossimi alla pensione, Gen X (nati dal 1965 al 1979) consolidati nei ruoli di responsabilità, Millennial (nati dal 1980 al 1996) ormai in posizioni senior e una Gen Z (nati dal 1997 al 2012) che si affaccia con aspettative molto diverse da quelle di chi l'ha preceduta. Secondo il Rapporto Annuale 2026 di **Inps**, il tasso di occupazione in Italia ha superato stabilmente il 63%. Il dato indica un mercato del lavoro in espansione, dentro il quale convivono generazioni con esigenze, linguaggi e aspettative eterogenee.

Che cosa chiedono le nuove generazioni

Le esigenze dei lavoratori più giovani riguardano retribuzioni adeguate, trasparenza sui percorsi di crescita,

GENERAZIONI A CONFRONTO

feedback continuo, flessibilità organizzativa e coerenza tra valori dichiarati e pratiche quotidiane. Questi sono elementi che orientano sempre più la scelta di essere parte dell'organizzazione o meno. Su questo terreno interviene anche la UNI/PdR 192:2026, la prassi di riferimento pubblicata il 14 aprile 2026 e dedicata al sistema di gestione per la conciliazione tra vita familiare e lavoro. È uno strumento che tocca da vicino il ricambio generazionale, perché la conciliazione vita familiare-lavoro non riguarda solo il carico di cura tradizionale verso figli e familiari, ma si allarga a modelli familiari più eterogenei: famiglie monogenitoriali, giovani che vivono soli e lontano dal nucleo di origine, coppie senza figli che si fanno carico di genitori anziani. La prassi chiede alle organizzazioni di costruire un sistema di gestione, articolato secondo una logica di miglioramento continuo - politica, pianificazione, attuazione, monitoraggio tramite Kpi - compatibile con la ISO 9001 e integrabile con la UNI/PdR 125:2022 sulla parità di genere. Nella pratica, le principali azioni richieste riguardano flessibilità oraria e spaziale, politiche aziendali integrative ai congedi parentali, convenzioni e permessi dedicati ai caregiver, assistenza sanitaria integrativa, programmi di prevenzione e supporto psicologico. Queste iniziative incidono in ambito di job retention e brand reputation e contribuiscono ad agevolare le risorse interne nel conciliare i carichi di cura con la vita lavorativa. Non è un caso che il legislatore abbia scelto di premiare economicamente il percorso di sviluppo del sistema di gestione: il decreto-legge n. 62/2026 riconosce, alle organizzazioni certificate UNI/PdR 192, uno sgravio contributivo fino all'1% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, nel limite di 50.000 euro annui.

Una leva normativa per il ricambio

Di pari passo, le generazioni più mature sono vettrici di esperienza, capacità di analisi del contesto, competenze tecniche consolidate e memoria organizzativa, qualità che nessun percorso di formazione può sostituire in tempi brevi. Il legislatore ha iniziato a intervenire in modo diretto emanando la **legge 11 marzo 2026, n. 34**, Legge annuale sulle piccole e medie imprese, che introduce all'**articolo 6** una misura sperimentale per il biennio 2026-2027, riservata alle imprese fino a 50 dipendenti: il lavoratore dipendente a tempo indeterminato prossimo alla pensione può ridurre l'orario di lavoro tra il 25% e il 50%, con un incentivo contributivo fino a 3.000 euro annui,

a condizione che l'impresa assuma nuovo personale a copertura delle ore liberate. È la cosiddetta "*staffetta generazionale*", uno strumento che affianca alla dimensione culturale del passaggio di competenze una leva economica concreta, pensata proprio per accompagnare l'uscita graduale delle risorse più esperte senza disperdere know-how.

Dalla teoria alla pratica: che cosa emerge dagli audit

Nel corso delle verifiche sui sistemi di gestione capita spesso di osservare organizzazioni che affrontano il ricambio generazionale in modo reattivo, solo quando l'uscita di una figura chiave è ormai imminente. Le realtà proattive, al contrario, pianificano per tempo l'affiancamento tra generazioni: percorsi di mentoring strutturato, ma anche di reverse mentoring, in cui i più giovani trasferiscono competenze digitali ai colleghi più esperti. Questo scambio bidirezionale riduce le distanze percepite tra generazioni e trasforma la convivenza generazionale da fonte di attrito a leva di innovazione. Questo scambio può risultare uno stimolo alle risorse junior, sempre meno motivate a farsi carico di responsabilità.

Una sfida anche manageriale

Gestire più generazioni richiede di applicare uno stile di leadership eterogeneo, costruendo un sistema di gestione delle persone abbastanza flessibile da rispondere a esigenze diverse - stabilità per alcuni, autonomia e scopo per altri - mantenendo però criteri di valutazione delle performance coerenti e percepiti come equi da tutti. È qui che i sistemi di gestione possono offrire strumenti strutturati di supporto alla leadership e alla storia aziendale. Ad esempio, la ISO 30415, linea guida dedicata alla diversità e inclusione nella gestione delle risorse umane, considera esplicitamente l'età tra le dimensioni da presidiare con politiche organizzative coerenti e chiede all'azienda che l'adotta di strutturare prassi e competenze per dialogare con i diversi attori. Il ricambio generazionale è un processo che, se governato con metodo, consolida la continuità operativa dell'organizzazione e ne rafforza la competitività nel tempo. **F**

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

L'offerta dei Fondi Interprofessionali: gli Avvisi aperti*

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

* I dati sono stati aggiornati all'11 settembre 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 03/2026 – Neoassunti (Voucher aziendale formazione neoassunti, a sportello)**

Dotazione: 500.000 euro - Scadenza: 30/04/2027 (trasmissione Parere Parti; presentazione al Fondo 28/05/2027; a sportello fino a esaurimento risorse)

- **Avviso 04/2026 – Voucher Azienda (formazione acquistata a mercato, a sportello)**

Dotazione: 800.000 euro - Scadenza: 30/04/2027 (trasmissione Parere Parti; presentazione al Fondo 28/05/2027; a sportello fino a esaurimento risorse)

- **Avviso 05/2026 – Voucher Studi Professionali (a sportello)**

Dotazione: 1.000.000 euro - Scadenza: 30/04/2027 (trasmissione Parere Parti; presentazione al Fondo 28/05/2027; a sportello fino a esaurimento risorse)

- **Avviso 06/2026 – Voucher Dirigenti (a sportello)**

Dotazione: 500.000 euro - Scadenza: 30/04/2027 (trasmissione Parere Parti; presentazione al Fondo 28/05/2027; a sportello fino a esaurimento risorse)

FON.COOP | www.foncoop.coop

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 70 – Corsi a Catalogo (Fondo di Rotazione), Linea 1 Piani Aziendali e Linea 2 Piani Pluriaziendali**

Dotazione: 2.000.000 euro - Scadenza: 16/02/2027
Linea 1. Apertura: 22 settembre 2026, scadenza presentazione piani: 16 febbraio 2027 - Linea 2. Apertura: 9 ottobre 2026, scadenza prenotazione risorse: 16 febbraio 2027, scadenza validazione piani: 16 aprile 2027.

- **Avviso 68 Speciale – SkillRoute (piani transnazionali per formazione lavoratori stranieri nei paesi d'origine)**

Dotazione: 1.200.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

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 N. 1/2026 Aperto – Percorsi Formativi a Catalogo**

Dotazione: 1.000.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

- **Avviso N. 2/2026 – Kit Generalista**

Dotazione: 1.500.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

- **Avviso N. 3/2026 – Fast Neo**

Dotazione: 500.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

- **Avviso N. 4/2026 – Generalista**

Dotazione: 7.000.000 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 01/2026 – Sportello Piani Individuali (Voucher)**

Dotazione: 800.000 euro - Scadenza: 31/12/2026

- **Avviso 02/2026 – Neo-aderenti**

Dotazione: 500.000 euro - Scadenza: 31/12/2026

- **Avviso 03/2026 – Sportello per Piani Aziendali**

Dotazione: 1.700.000 euro - Scadenza: 31/12/2026

- **Avviso 04/2026 – Settoriali/Territoriali**

Dotazione: 1.800.000 euro - Scadenza: 06/10/2026

FONDIMPRESA | www.fondimpresa.it

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2026 – Interventi relativi al sistema delle Politiche Attive a favore di disoccupati - inoccupati**

Dotazione: 10.000.000 euro - Scadenza: 31/12/2026

- **Avviso 3/2026 – Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo**

Dotazione: 20.000.000 euro - Scadenza: 30/10/2026

- **Avviso 4/2026 – Competenze Avanzate e Sicurezza Obbligatoria**

Dotazione: 30.000.000 euro - Scadenza: 22/12/2026

FONDITALIA | www.fonditalia.org

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

- **Avviso FEMI 2025.01 – Formazione continua**

Dotazione: 35.000.000 euro - Scadenza: 12/10/2026 (chiusura XII Sportello, apertura 21/09/2026)

- **Avviso FEMI 2026.02 – Sperimentale a Catalogo**

Dotazione: 100.000 euro - Scadenza: 12/10/2026 (chiusura IV Sportello)

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 (1ª sessione; dotazioni successive deliberate dal CdA) - Scadenza: 20/12/2026, ore 17:00

- **Avviso N. 02/2026 – Accesso al Conto Sistema Competenze Studi Professionali 2026**

Dotazione: 150.000 euro (1ª sessione; dotazioni successive deliberate dal CdA) - Scadenza: 18/12/2026

- **Avviso N. 03/2026 – Accesso al Conto Aziendale 2026**

Dotazione: non indicata - Scadenza: 31/12/2026 (procedura a sportello tramite piattaforma Sofia)

• **Avviso N. 01/2025 – Accesso al Conto Sistema Competenze per le Innovazioni 2025 (FNC3)**

Dotazione: 1.000.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

FONDO ARTIGIANATO | www.fondartigianato.it

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

AVVISI APERTI

• **Invito 1-2026 – Linea 1: Formazione per lo sviluppo territoriale e settoriale**

Dotazione: 4.000.000 euro - Scadenza: 23/02/2027

• **Invito 1-2026 – Linea 2: Progetti di Sviluppo attraverso Accordi Quadro Regionali**

Dotazione: 4.000.000 euro - Scadenza: 28/10/2026 (presentazione al Fondo 15/12/2026); 02/02/2027 (presentazione al Fondo 16/03/2027)

• **Invito 1-2026 – Linea 3: Formazione integrata con FSBA**

Dotazione: 250.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

Invito 1-2026 – Linea 6: Formazione per microimprese

Dotazione: 1.000.000 euro - Scadenza: 04/11/2026

• **Invito 1-2026 – Linea 8: Sostegno a nuove adesioni e aziende senza contributi dal 2015 (Just in Time)**

Dotazione: 1.500.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

• **Invito 1-2026 – Linea 10: Bilateralità Artigiana**

Dotazione: 250.000 euro - Scadenza: non indicata

• **Invito 2-2025 – Linea 2 (nuove risorse): Progetti di Sviluppo attraverso Accordi Quadro Regionali**

Dotazione: 4.000.000 euro - Scadenza: 15/10/2026

• **Invito 2-2025 – Linea 3 (nuove risorse): Integrata con FSBA**

Dotazione: 200.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

• **Invito 2-2025 – Linea 8 (nuove risorse): Just in Time**

Dotazione: 1.600.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

• **Invito 2-2025 – Linea 10 (nuove risorse): Bilateralità Artigiana**

Dotazione: 200.000 euro - Scadenza: a esaurimento risorse

FONDO BANCHE | www.fondofba.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso 2/2026 – Avviso Dedicato 2026**

(piani aziendali, individuali e di alta formazione)

Dotazione: 7.682.72 euro - Scadenza: 29/10/2027

• **Avviso 1/2026 (piani aziendali, individuali e di alta formazione)**

Dotazione: 17.858.377 euro - Scadenza: 26/02/2027

• **Avviso 2/2025 – Avviso Dedicato 2025 (piani aziendali, settoriali, territoriali, individuali e di alta formazione)**

Dotazione: 5.188.080 euro - Scadenza: 30/10/2026

• **Avviso Competenze per l'innovazione (piani aziendali, settoriali, territoriali)**

Dotazione: 25.000.000 euro - Scadenza: 31/01/2030

FONDO CONOSCENZA | www.fondoconoscenza.it

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso n. 1/2026 – Finanziamento di Piani Formativi aziendali, territoriali e settoriali (Conto Sistema)**

Dotazione: 2.000.000 euro - Scadenza: 18/12/2026

(o fino a esaurimento risorse; apertura 07/04/2026)

• **Avviso n. 2/2026 – Conto Sistema**

Dotazione: 100.000 euro - Scadenza: 31/10/2026

• **Avviso n. 3/2026 – Conto Sistema**

Dotazione: 300.000 euro - Scadenza: 31/01/2027

• **Avviso n. 4/2026 – Conto Sistema Generalista**

per la Certificazione delle Competenze

Dotazione: non indicata - Scadenza: 30/11/2026

FONDO PMI (FAPI) | www.fondopmi.com

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso 1-2026 “Piani Quadro” (finanzia reti di aziende, anche non formalmente aggregate)**

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

• **Avviso 2-2026 “Sportello Impresa”**

Dotazione: 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: 10.000.000 euro - Scadenza: 31/12/2026

FOR.AGRI | www.foragri.com

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

AVVISI APERTI

• **Avviso Voucher 1/2023 – Finanziamento di Piani Formativi Individuali**

Dotazione: 250.000 euro (200.000 a catalogo + 50.000 extra)

Scadenza: a esaurimento risorse

FOR.TE | www.fondoforte.it

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

AVVISI APERTI

• **Avviso di Sistema 2/26 – Piani Aziendali, Settoriali e Territoriali di formazione continua**

Dotazione: 20.000.000 euro - Scadenza: 20/10/2026

• **Avviso 3/25 – Voucher Formativi (Catalogo Nazionale Voucher Formativi 2026-27)**

Dotazione: 13.721.000 euro (10.300.000 aziende 1-25 dip.; 3.421.000 aziende 26-50 dip.) - Scadenza: a esaurimento risorse (catalogo aperto dal 09/06/2026, durata 12 mesi)

Aerospazio, caccia ai talenti

Systems engineer, analisti Fem, specialisti avionici e project manager sono tra i profili più richiesti dall'**industria aerospaziale italiana**.

Secondo **Assolavoro Datalab**, tra il 2026 e il 2028 il comparto genererà oltre **20mila opportunità** per professionisti specializzati.

a cura di Cesare Damiano*

SYSTEMS ENGINEER, INGEGNERI DI SOFTWARE CON SPECIALIZZAZIONE SPAZIALE, ANALISTI FEM PER LA SIMULAZIONE STRUTTURALE: SONO ALCUNI DEI PROFILI EMERGENTI FOTOGRAFATI DA ASSOLAVORO DATALAB, L'OSSERVATORIO DELL'ASSOCIAZIONE NAZIONALE DELLE AGENZIE PER IL LAVORO, NELLO STUDIO SULLE DIECI FIGURE PIÙ RICHIESTE NEL SISTEMA AEROSPAZIO ITALIANO.

L'indagine ha analizzato oltre 100mila annunci di lavoro sulle principali piattaforme, LinkedIn e Indeed, e su fonti terze qualificate, individuando i tre ambiti in cui si concentra la domanda: aerospaziale, aeronautico e difesa. Nell'ingegneria strutturale crescono i Fem structural analysis engineer, che valutano la resistenza dei materiali con il metodo degli elementi finiti, insieme ai tecnici di ingegneria termica per motori e strutture esposte a temperature estreme. Alle competenze tecniche si affianca una domanda crescente di figure gestionali: il project manager coordina progetti complessi nel rispetto di tempi, costi e standard di sicurezza, il senior sales & bid manager segue la partecipazione alle gare per i



programmi di difesa pluriennali, mentre project controller e supplier quality engineer garantiscono il controllo di processi e fornitori. Un ruolo sempre più centrale è quello delle certificazioni: i tecnici maintenance Easa licensed eseguono e certificano la manutenzione degli aeromobili, mentre gli embedded e firmware software engineer sviluppano i sistemi

digitali di bordo in ambito avionics.

Secondo le stime dell'**Osservatorio dell'Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro**, tra il 2026 e il 2028 il settore genererà oltre 20mila opportunità professionali ad alta specializzazione. Un dato che riflette la natura del comparto: spazio, aeronautica e difesa condividono tecnologie duali, come satelliti di osservazione e sistemi di navigazione, e spesso le stesse aziende impiegano gli stessi ingegneri su programmi diversi. Da qui la facilità con cui systems engineer e project manager si muovono tra i sottosettori: le competenze di gestione della complessità restano trasferibili anche quando cambia la tecnologia applicata.

	INGEGNERIA DI SISTEMA	1. Systems engineer (Aerospace e Difesa)
	INGEGNERIA DEL SOFTWARE & SISTEMI DIGITALI	2. Software engineer con specializzazione spaziale
	INGEGNERIA STRUTTURALE & MECCANICA	3. Embedded / firmware software engineer - avionics
	INGEGNERIA FISICA & AMBIENTALE	4. FEM structural analysis engineer / Analista FEM / Analista strutturale
	MANAGEMENT VENDITE / GARE / CONTROLLO DI GESTIONE E QUALITÀ	5. Thermal engineer / Thermal engineer - propulsion / Thermal analyst
	TECNICI DELLA MANUTENZIONE / OPERATION	6. Project manager (Aerospace e Difesa)
		7. Senior sales & bid manager
		8. Project controller
		9. Supplier quality engineer
		10. Maintenance technician - EASA licensed

I 10 profili dell'aerospazio più richiesti nel 2026
(fonte Assolavoro Datalab Marzo 2026)

Cosa aspettarsi dal lavoro del futuro: le nuove competenze che emergono

Per la prima volta i flussi di lavoratori tech si muovono a favore dell'Europa: secondo il recente studio pubblicato dal **World Economic Forum**, "*Leaders for European Growth and Competitiveness*", ogni mese 1.426 esperti digital si spostano dagli Stati Uniti verso il continente, contro 1.385 nella direzione opposta. Il 27% degli studenti universitari europei è iscritto a percorsi Stem, più che negli Usa. Restano ancora lacune da colmare. Il 40% della forza lavoro europea non possiede competenze digitali di base, e i professionisti tech guadagnano meno della metà dei colleghi americani a parità di ruolo. Il Wef fissa un obiettivo preciso: riqualificare oltre un milione di europei in ambiti tecnologici prioritari entro il 2030. In Italia lo stesso nodo si vede da un altro angolo. Il **Rapporto Ocse Pisa 2025** mostra che gli studenti italiani tengono su lettura, matematica e scienze, ma arretrano proprio sul digitale: nel problem solving computazionale il punteggio resta sotto la media internazionale, e nella programmazione il divario sale a 17 punti. Il talento c'è, la sua traduzione in competenze spendibili resta il punto debole. È qui che subentrano le Agenzie per il Lavoro, che sono in grado di intercettare in anticipo dove si sposta la

domanda di competenze, prima che il divario tra offerta e ricerca diventi strutturale. Attraverso la somministrazione accompagnano le persone in percorsi di formazione finanziati da **Forma.Temp**, il fondo bilaterale di categoria, e lavorano in raccordo con Its Academy, scuole e centri per l'impiego. Una presenza territoriale capillare che legge in tempo reale i fabbisogni delle imprese locali: lo stesso meccanismo di transizione tra formazione e lavoro che il Wef indica come leva per l'Europa.



CHI È ASSOLAVORO

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

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

* Contenuti realizzati con informazioni fornite da **Assolavoro**





L'Europa del lavoro oltre il mito dell'AI: il problema della **carenza di lavoratori**

Occupazione in crescita, quasi 10 milioni di posti vacanti e un mercato del lavoro sempre più polarizzato: la sfida europea non è la scomparsa dei posti di lavoro, ma la mancanza di competenze e di persone disponibili a ricoprirli.

a cura di Greta Gironi

PER UNA GENERAZIONE, PERDERE IL LAVORO SIGNIFICAVA CERCARNE UN ALTRO. OGGI LA PERCEZIONE È DIVERSA: L'AVANZATA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE ALIMENTA IL TIMORE CHE MOLTE PROFESSIONI POSSANO SCOMPARIRE. EPPURE, OSSERVANDO I DATI PIÙ RECENTI DEL MERCATO DEL LAVORO EUROPEO, EMERGE UNO SCENARIO MENO APOCALITTICO E PIÙ COMPLESSO.

La questione centrale non sembra essere l'assenza di lavoro, ma la crescente difficoltà di trovare lavoratori qualificati nei settori chiave dell'economia. L'Europa del 2026 presenta infatti un mercato occupazionale sorprendentemente dinamico. In undici Paesi il tasso di occupazione supera l'80% e nell'intero continente sono stati pubblicati circa 10 milioni di annunci di lavoro. Malta e Paesi Bassi guidano la classifica europea, mentre la media dell'Unione si attesta al 76,3%.

DISUGUAGLIANZE TERRITORIALI

Dietro questi numeri positivi si nascondono tuttavia profonde disuguaglianze territoriali. I Paesi dell'Eu-

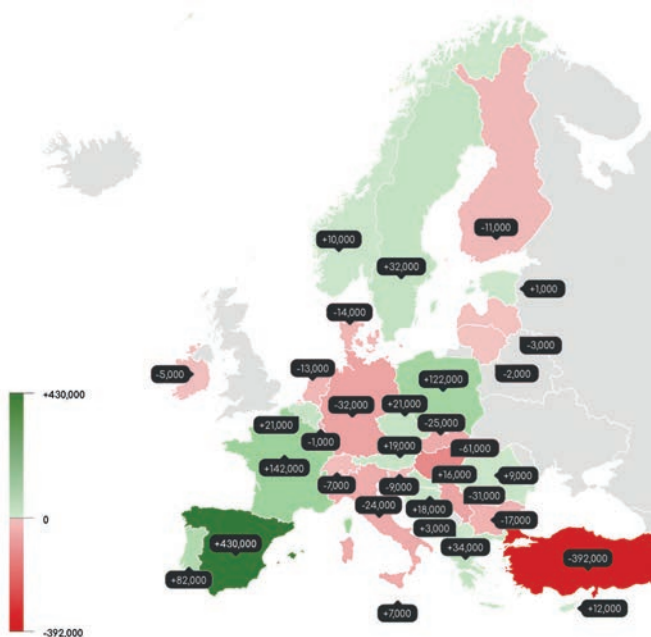
ropa meridionale e orientale continuano a mostrare fragilità strutturali. L'Italia, ad esempio, registra un tasso di occupazione del 68%, ben al di sotto della media europea, mentre la Turchia si ferma al 57,3%. Inoltre, un elemento spesso trascurato riguarda la qualità del lavoro: quasi un quinto delle occupazioni nell'Unione Europea può essere considerato "vulnerabile", combinando bassi redditi, precarietà e debole tutela dei diritti. Uno dei dati più interessanti riguarda la geografia della crescita occupazionale. Contrariamente agli stereotipi che per anni hanno accompagnato le economie mediterranee, la Spagna è oggi il principale motore dell'espansione del lavoro in Europa, con oltre 430.000 occupati aggiuntivi in un solo anno. Anche Portogallo, Grecia, Croazia e Cipro mostrano dinamiche positive. Al contrario, alcuni Paesi dell'Europa centrale e orientale registrano una contrazione della forza lavoro, influenzata dall'invecchiamento della popolazione, dall'emigrazione e da una crescita economica più debole. Pro-

prio la questione demografica rappresenta la sfida più rilevante per le politiche del lavoro dei prossimi anni. L'invecchiamento della popolazione sta riducendo il numero di persone disponibili a lavorare, mentre le imprese continuano ad aumentare la domanda di manodopera. Non è un caso che l'Unione Europea abbia lanciato nel 2026 la piattaforma **EU Talent Pool**, pensata per facilitare l'incontro tra aziende europee e lavoratori provenienti da Paesi extra UE. I casi di Germania e Paesi Bassi sono emblematici. Pur registrando un lieve calo dell'occupazione, i due Paesi concentrano insieme circa 5,2 milioni di posizioni aperte. Situazioni analoghe si osservano in Svezia, Finlandia e Belgio: le offerte di lavoro crescono più rapidamente della disponibilità di lavoratori. La conseguenza è un mercato caratterizzato non dalla scarsità di impieghi, ma da uno squilibrio sempre più evidente tra domanda e offerta di competenze.

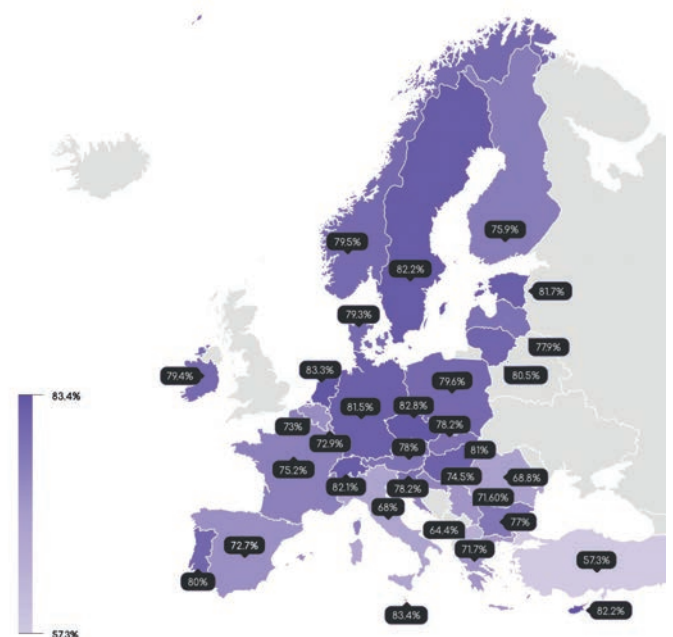
NON SOLO ECONOMIA DIGITALE

Anche sul fronte professionale emergono evidenze che sfidano molte narrazioni dominanti. Sebbene l'Intelligenza Artificiale e la trasformazione digitale dominino il dibattito pubblico, le figure più richieste non appartengono esclusivamente all'economia digitale. Al primo posto troviamo gli operai specializzati e i lavoratori tecnici, seguiti da professionisti ammini-

strativi, addetti alla metallurgia, conducenti di mezzi e operatori di impianti industriali. Insieme rappresentano quasi tre milioni di posti vacanti. Le professioni Ict rimangono strategiche, ma la loro domanda è inferiore a quella delle figure tecniche tradizionali. Questo dato suggerisce che la transizione digitale non sostituisce il fabbisogno di competenze industriali, logistiche e manifatturiere: le due esigenze convivono. L'Europa deve quindi affrontare una doppia sfida, garantendo il ricambio delle professionalità necessarie alla sua base produttiva e, contemporaneamente, formando i talenti digitali richiesti dalla competizione globale. Le carenze di personale riguardano inoltre sanità, istruzione e servizi alla persona. In molti Paesi cresce la domanda di professionisti della salute, mentre in Polonia, Bulgaria ed Estonia gli insegnanti sono la categoria più ricercata. Segnali che indicano come le trasformazioni demografiche stiano mettendo sotto pressione non solo le imprese, ma anche i sistemi di welfare e i servizi pubblici essenziali. La lezione che emerge dai dati europei è chiara: la questione decisiva non è quante occupazioni l'Intelligenza Artificiale sostituirà, ma se l'Europa sarà in grado di formare, attrarre e trattenere le competenze necessarie per sostenere la crescita economica e la coesione sociale. In altre parole, la politica del lavoro del prossimo decennio dovrà occuparsi meno della scomparsa dei posti e molto di più della scarsità di lavoratori.



La variazione del numero di persone occupate in Europa (Q1 2025-Q1 2026)
(fonte Eurostat)



Il tasso di occupazione in Europa nel 2026
(fonte Eurostat)

Ingegneria, tech e sanità nella trappola dei profili introvabili

L'Intelligenza Artificiale accelera la trasformazione delle imprese, mentre l'invecchiamento della popolazione aumenta la domanda di servizi sanitari. In mezzo, il mercato del lavoro italiano continua a fare i conti con un problema strutturale: la difficoltà di reperire professionisti qualificati. A fotografare il fenomeno è l'ultima analisi di **Indeed Hiring Lab**, il centro di ricerca economica della piattaforma di recruiting, che individua le categorie professionali più difficili da coprire nel Paese. Lo studio prende in esame le professioni "hard to fill", ovvero quelle per cui gli annunci di lavoro ricevono un numero di candidature giornaliere nettamente inferiore alla media nazionale. A soffrire maggiormente sono i comparti dell'ingegneria, della tecnologia e della sanità, tre settori considerati strategici per la competitività del sistema economico. *"L'analisi evidenzia difficoltà soprattutto nell'ambito ingegneristico e tecnologico, oltre che in quello sanitario"*, spiega **Lisa Feist**, economista di Indeed. Le candidature per posizioni legate all'ingegneria industriale, elettronica e meccanica, così come per lo sviluppo software, risultano infatti inferiori di oltre il 70% rispetto alla media degli annunci pubblicati sulla piattaforma. Alla carenza di ingegneri e sviluppatori si aggiunge quella di professionisti legati alla gestione dei dati. Le aziende faticano a trovare esperti in matematica, statistica e information design, figure sempre più richieste nell'economia digitale. Non va meglio alla sanità, dove farmacisti, tecnici sanitari, medici e chirurghi continuano a essere tra i profili meno disponibili

LE 10 POSIZIONI "HARD TO FILL"

Queste le categorie che hanno registrato il numero minore di candidature (rispetto alla media delle candidature ricevute per annuncio postato sul portale) agli annunci di lavoro pubblicati sul portale di Indeed:

1. **Ingegneria industriale ed elettronica** (-76%)
2. **Sviluppo software** (-72%)
3. **Farmacia** (-71%)
4. **Ingegneria meccanica** (-70%)
5. **Information design e ricerca** (-68%)
6. **Tecnico sanitario** (-67%)
7. **Ingegneria civile** (-60%)
8. **Matematica e statistica** (-58%)
9. **Bellezza e benessere** (-57%)
10. **Medicina e chirurgia** (-57%)

li sul mercato. La geografia del mismatch vede la Lombardia come epicentro della pressione occupazionale. La regione guida la classifica nazionale per volume di annunci in tutte le principali categorie "hard to fill". Emblematico il caso dell'area matematica e statistica, dove si concentra il 50% delle offerte pubblicate in Italia. Dietro la Lombardia si collocano Lazio e Veneto, che si alternano nelle posizioni di vertice per gran parte delle professioni analizzate. Tra le singole qualifiche professionali spicca il caso del "Reliability Engineer", indicato come il ruolo più difficile da reperire. Per queste posizioni le candidature risultano inferiori del 95% rispetto alla media degli annunci. La domanda si concentra soprattutto in Piemonte, che raccoglie il 27% delle offerte nazionali, e in Emilia-Romagna, con il 22%. Il quadro che emerge evidenzia un divario sempre più marcato tra competenze richieste e disponibilità di lavoratori qualificati. Un mismatch che rischia di frenare innovazione, crescita industriale e capacità di risposta del sistema sanitario proprio nel momento in cui la transizione digitale e demografica richiede competenze sempre più specializzate.



Una piattaforma che semplifica l'adesione ai fondi pensione

Intesa (Kyndryl) e **Kirey** propongono una piattaforma che digitalizza l'intero processo di adesione ai **fondi pensione**, riducendo drasticamente i tempi.

a cura di Giorgia Andrei

INTESA (KYNDRYL) E KIREY, GRUPPO EUROPEO SPECIALIZZATO NELLA CONSULENZA TECNOLOGICA E DIGITALE, HANNO UNITO LE RISPETTIVE COMPETENZE IN UN'UNICA PIATTAFORMA IN GRADO DI DIGITALIZZARE COMPLETAMENTE IL PROCESSO DI ADESIONE AI VARI FONDI PENSIONE, RENDENDOLO IMMEDIATO E SICURO.

La soluzione sviluppata da **Kirey** e integrata con i servizi di firma elettronica e di conservazione di **Intesa (Kyndryl)**, consente di ridurre in modo importante i tempi di sottoscrizione: da 15 giorni ad un click. Non solo, la modulistica viene automaticamente archiviata a norma da Intesa - Qualified Service Provider - garantendo piena validità legale e tracciabilità dell'operazione secondo gli standard normativi europei.

ADERIRE ALLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE

Secondo i dati ufficiali della Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione, nel 2025 il sistema della previdenza complementare in Italia ha raggiunto circa 11,7 milioni di posizioni, per un totale di oltre 260 miliardi di euro di risorse gestite, confermando un trend di crescita sia nelle adesioni sia nei contributi. Nonostante ciò, il livello di diffusione resta ancora limitato e, tra i principali fattori che ne frenano lo sviluppo, emerge - oltre alla ridotta capacità di risparmio e alla bassa educazione finanziaria - anche la complessità percepita nei meccanismi di adesione e gestione, che continua a rappresentare una significativa barriera all'ingresso nel sistema. **Michela Sertorio**, Business Line Manager - BU Pension Funds



Michela Sertorio, Business Line Manager, BU Pension Funds di **Kirey**



Andrea De Palma, Head of Business Development di **Intesa (Kyndryl)**

UTILE DA SAPERE

Dal 1° luglio sono in vigore le nuove disposizioni sull'adesione automatica alla previdenza complementare per i lavoratori dipendenti del settore privato. Le nuove regole riguardano la destinazione del Tfr maturando al momento dell'assunzione e distinguono tra lavoratori alla prima assunzione e lavoratori che hanno già avuto precedenti rapporti di lavoro. Per i primi, vige un termine di 60 giorni per scegliere se aderire a una forma pensionistica complementare o mantenere il Tfr presso il datore di lavoro. In assenza di una scelta, si applica il meccanismo

di adesione automatica alla forma pensionistica collettiva prevista dal Ccnl applicato in azienda o, in mancanza, alla forma pensionistica residuale. Per i secondi, vige lo stesso termine di 60 giorni per indicare, nel caso si abbia già aderito a una forma pensionistica complementare con conferimento del Tfr, al nuovo datore di lavoro a quale fondo pensione destinare il Tfr maturando. In questo caso non è possibile optare per il mantenimento del Tfr in azienda, salvo il caso in cui la posizione nel fondo pregresso sia stata integralmente riscattata.

di Kirey, spiega: *“Per anni, la gestione dei prodotti previdenziali è stata caratterizzata da tempi di sottoscrizione lunghi e da un elevato carico operativo, che ne ha limitato la diffusione e l'accessibilità: la nostra soluzione interviene proprio su questi aspetti, semplificando e velocizzando il processo”*. L'esigenza di snellire i processi è stata sperimentata anche da Intesa (Kyndryl), come dice il suo Head of Business Development **Andrea De Palma**: *“In questo contesto, il nostro approccio consulenziale ci ha permesso di lavorare a stretto contatto con gli operatori del settore, contribuendo, insieme a Kirey, a trasformare un iter burocratico frammentato in un'esperienza digitale più fluida, sicura e accessibile”*.

I VANTAGGI DELLA PIATTAFORMA

Sia il cliente finale sia l'intermediario hanno la possibilità di inserire i dati sulla piattaforma via web e fina-

lizzare l'intera procedura grazie all'integrazione della soluzione **Intesa Sign**, un sistema di firma elettronica avanzata che utilizza meccanismi di riconoscimento come Spid, Cie o soluzioni biometriche. Una volta completata la sottoscrizione, la documentazione viene automaticamente archiviata con piena validità e tracciabilità. La soluzione si distingue inoltre per la sua flessibilità e per la piena integrazione con i sistemi informativi dei fondi pensione e dei service amministrativi incaricati della gestione. I vantaggi, quindi, sono diversi: per il fondo pensione si velocizza l'onboarding dell'iscritto, perché l'adesione viene caricata e registrata nella stessa giornata; il cliente finale può attivare il tutto in modalità completamente digitale; per aziende e intermediari non è più necessario attendere riscontri manuali, perché la conferma dell'avvenuta adesione è immediata e tracciata digitalmente.

Promuovere luoghi di lavoro **pet-friendly**



In un contesto in cui attrarre e trattenere talenti richiede un'evoluzione da parte delle aziende dei loro modelli operativi e culturali, **Purina**, promuove da oltre un decennio il programma **Pets at Work**. L'idea è creare un luogo di lavoro in cui i dipendenti possano condividere la loro routine professionale con il proprio pet.

“Il mercato del lavoro sta cambiando e, insieme alle esigenze delle persone, evolvono anche le aspettative nei confronti delle aziende”, dichiara **Fabio degli Esposti**, AD di Purina Italia e direttore generale di **Purina Sud Europa**.

“Oggi il benessere non passa soltanto da benefit tradizionali, ma dalla capacità di costruire ambienti in

cui le persone possano sentirsi a proprio agio, accolte e valorizzate nella loro quotidianità". È una visione che si inserisce pienamente nella Employer Value Proposition dell'azienda, fondata sulle tre "P": Passion, Pioneering, Purpose. L'approccio si riflette anche nella **Pets at Work Alliance**, la rete di organizzazioni supportate da Purina nel percorso di introduzione dei cani in ufficio.

Tra le aziende che vi sono recentemente entrate, citiamo **bonprix**. Come spiega **Sabrina Calabrese**, Managing Director di **bonprix Italia**: "Abbiamo introdotto il programma per portare i cani dei dipendenti in ufficio circa sei mesi fa, raccogliendo l'interesse espresso direttamente dai nostri collaboratori.

Fin dall'inizio abbiamo voluto monitorarne l'impatto attraverso una survey interna rivolta a tutta la popolazione aziendale, da cui è emerso un livello di gradimento molto positivo. Certo, non sono mancate alcune perplessità iniziali legate a timori, allergie o alla novità del progetto, ma grazie a regole chiare, momenti di formazione e approccio graduale, il programma è stato accolto positivamente e le linee guida sono sempre state rispettate. Oggi questo programma rappresenta per noi un esempio concreto di welfare aziendale capace di rispondere ai bisogni dei nostri dipendenti e, allo stesso tempo, un elemento distintivo che contribuisce a differenziare l'esperienza lavorativa che offriamo rispetto ad altre realtà".

Perché il congedo di paternità è uno strumento da adottare

Da una survey interna condotta da **Nespresso** su 30 padri che hanno usufruito della Baby Leave, il congedo di tre mesi retribuito al 100% e disponibile entro i primi sei mesi dalla nascita o dall'adozione di un figlio o di una figlia, emerge che il congedo di paternità e, più in generale, i congedi dedicati ai padri e ai secondi caregiver o secondo genitore, non rappresentano soltanto un periodo di assenza dal lavoro nei primi mesi di vita del figlio o figlia, ma possono diventare una leva concreta di cambiamento culturale, capace di incidere in modo duraturo sull'organizzazione della vita familiare e sulla distribuzione dei carichi di cura.

"Da quando abbiamo introdotto la Baby Leave, intervisto personalmente ogni papà al rientro. E ogni volta vedo la stessa cosa: una luce negli occhi che non c'era prima", dichiara **Simona Liguoro**, direttrice Hr di **Nespresso Italiana**, "quel tempo lungo passato insieme, in un momento così importante, è capace di ridistribuire il peso del lavoro

domestico e di cura dentro le famiglie e di cambiare le aziende. I dati della survey ci confermano qualcosa che sapevamo già: i papà erano già pronti. Noi abbiamo creato lo spazio per inventare nuovi modi di essere papà e le famiglie ci hanno dimostrato che funziona". La misura è pensata per intervenire su uno dei nodi strutturali delle disuguaglianze di genere – la distribuzione del lavoro domestico e di

cura – che in Italia grava ancora in larga parte sulle donne. L'adesione è stata fin da subito elevata: dalla sua introduzione, quasi la totalità dei neopapà ha scelto di usufruire di questa opportunità, confermandone il valore come leva concreta di cambiamento. Questo approccio si inserisce in un quadro più ampio di politiche aziendali a sostegno della genitorialità in Nespresso.





Ottava edizione per il Festival della Letteratura del Lavoro di Crespi d'Adda

È in programma dall'11 ottobre al 6 dicembre
Produzioni Ininterrotte, il festival dedicato alla letteratura del lavoro
di **Crespi d'Adda**, villaggio operaio **Unesco**, in provincia di Bergamo,
luogo simbolo della cultura del lavoro.

a cura di Giorgia Andrei

DAL 11 OTTOBRE AL 6 DICEMBRE 2026 TORNA **PRODUZIONI ININTERROTTE**, IL FESTIVAL DEDICATO ALLA LETTERATURA DEL LAVORO, GIUNTO ALLA SUA OTTAVA EDIZIONE.

L'evento si svolge a **Crespi d'Adda** ed è promosso dall'omonima associazione, che propone un nuovo calendario di incontri gratuiti aperti al pubblico, per esplorare il lavoro come forza creativa che modella la società. Il Festival nasce dall'idea di un mondo in continuo movimento, dove i cambiamenti ridisegnano territori, vite e comunità e, nell'edizione 2026, mette al centro il *“passato, presente e futuro dell'etica del lavoro”*, esplorando le grandi trasformazioni che negli ultimi anni hanno ridisegnato il mondo produttivo tra accelerazione tecnologica, innovazione industriale e centralità della persona.

UNO SGUARDO SUL LAVORO ETICO

Giorgio Ravasio, ideatore e direttore dell'iniziativa, spiega: *“Dopo i successi delle precedenti edizioni, ritorna Produzioni Ininterrotte per evidenziare sempre di più l'importanza di discutere di lavoro etico e sostenibile. Molti recenti avvenimenti manifestano che la cultura della legalità, la sicurezza sul lavoro e il rispetto dei diritti sono, per alcuni lavoratori, un orizzonte ancora troppo lontano da raggiungere e che questo interessi soltanto a pochi. Noi non ci voltiamo dall'altra parte e crediamo che sia necessario sempre di più sensibilizzare politici, imprenditori e istituzioni ad agire presto e bene a tutela dei soggetti più deboli che non hanno modo di difendersi da soli e a diffondere una cultura del lavoro orientata alle sfide che il futuro ci pone davanti agli occhi”*.

IL PROGRAMMA E GLI OSPITI

Il programma attraversa temi cruciali per comprendere il lavoro di oggi: salute e sicurezza, cultura d'impresa - con storie italiane che hanno segnato la cultura e l'economia del nostro Paese -, dignità professionale e lotta al caporalato, competenze e inclusione, il valore e il dolore del lavoro, memoria e identità collettiva. Ri-entrano nella programmazione del festival anche tour letterari, visite guidate dalle pagine di romanzi di scrittori come **Elena Liguori**, **Alessandra Selmi**, **Denis Pianetti**, **Andrea Sangiovanni**, **Achille Rastelli**, **Fabio Paravisi**, per scoprire la storia e le storie di luoghi del territorio orobico legati al mondo del lavoro. Oltre Crespi d'Adda i tour letterari si svolgono a Bergamo,

Dalmine, Ponte San Pietro e Cornello dei Tasso. Tra i tanti ospiti di questa edizione, diversi i nomi interessanti del panorama letterario nazionale: **Maurizio Maggiani**, autore di primo piano della narrativa italiana contemporanea; **Romeo Orlandi**, economista, sinologo, saggista, figura di riferimento negli studi sull'Asia, di rilevanza nazionale; **Marco Verna** ed **Enrico Galasso** che raccontano storie di passione, tradizione e innovazione di due brand centenari: l'**Amaro Lucano** e la **Birra Peroni**. Saranno presenti anche artisti di fama internazionale come **Andrea Mastrovito**, l'artista bergamasco che con l'opera "Agnus Dei" ha recentemente completato la torre più alta della **Sagrada Familia**.

Fondazione Adecco festeggia 25 anni

Fondazione Adecco Ets, fondazione d'impresa privata e operativa nata nel 2001, compie 25 anni di attività. Precursore nel panorama italiano dell'inclusione lavorativa e della parità di genere nei contesti organizzativi, la Fondazione opera per garantire alle persone più vulnerabili la possibilità di mettere a frutto il proprio talento, promuovendo progetti in collaborazione con attori pubblici e privati per aumentare i livelli di occupabilità di persone in situazione di svantaggio: persone detenute, rifugiate, con disabilità e autistiche, giovani a rischio esclusione sociale, donne disoccupate, con carichi familiari, sopravvissute alla violenza di genere e di tratta. Negli ultimi 25 anni ha supportato oltre 11 mila persone. Lo scorso 25 giugno il CdA della Fondazione ha confermato, per il triennio 2026-2028, la presidenza di **Saverio Salvemini**. Presidente onorario è **Tiziano Treu**. Fanno parte del CdA: Angelo Lo Vecchio, Roberto Pancaldi, Marina Salamon, Alessandra Santini, Luca Berta, Sergio Picarelli, Paola Boromei e Ilaria Capua. Tra i progetti più recenti seguiti dalla Fondazione ricordiamo **#RipartoDaMe**, iniziativa dedicata alle persone detenute e realizzata con Fondazione Riva, che prepara le persone detenute della Casa di reclusione di Milano Bollate al ritorno nel mondo del lavoro; **R.I.T.A.**, per donne in situazione di fragilità, finanziato da Fondazione De Agostini e Fondazione Azimut, che dal 2001 a oggi ha supportato più di 2.600 donne; **D.O.T.S.** (Donne. Orientamento. Training. Skills.), per donne sopravvissute alla violenza, con il finanziamento del fondo filantropico Women for Women istituito presso Fondo Filantropico Italiano; la partnership con UNHCR per persone rifugiate.



Il corso per datori di lavoro conforme al nuovo Accordo Stato-Regioni 2025.



16 ORE ONLINE

su **obblighi, responsabilità,
prevenzione**
e gestione della sicurezza.



GRATUITO

per gli aderenti CIFA
Italia ed Epar

Per aderenti FonARCom e SanARCom accesso
tramite **Tessera Start CIFA.**

Per aziende non aderenti disponibile accesso
tramite adesione dedicata **CIFA Italia.**

Scopri il corso su **cifaitalia.it**

Per informazioni
contattaci al **06 62273280**
oppure scrivici su
WhatsApp al **3428034527**



Il futuro della formazione passa dalle competenze certificate

Come stanno cambiando **apprendimento permanente, aggiornamento professionale e riconoscimento delle competenze** nel mercato del lavoro contemporaneo. Lo spiega il libro **“Le Microcredenziali”**.

a cura di Greta Gironi

LA CAPACITÀ DI APPRENDERE LUNGO TUTTO L'ARCO DELLA VITA È DIVENTATA UNA COMPETENZA IMPRESCINDIBILE.

Digitalizzazione, transizione ecologica, nuove professioni e cambiamenti organizzativi impongono infatti a lavoratori, imprese e sistemi formativi di ripensare le modalità attraverso cui vengono sviluppate, aggiornate e certificate le competenze. È all'interno di questo scenario che si inserisce il volume *“Le microcredenziali. Processi di certificazione nei contesti formativi”*, pubblicato da **Carocci Editore** nel 2025 e curato da **Barbara Bruschi** e **Daniela Robasto**. Il libro affronta una delle tematiche più innovative del dibattito internazionale sulla formazione: il ruolo delle microcredenziali come strumenti di riconoscimento delle competenze acquisite attraverso percorsi brevi, modulari e fortemente orientati ai bisogni delle persone e delle organizzazioni. L'opera rappresenta un contributo particolarmente rilevante per tutti coloro che operano nel campo dell'istruzione, della formazione professionale, delle politiche attive del lavoro e delle risorse umane, offrendo chiavi di lettura utili per comprendere i cambiamenti in atto e le opportunità che ne derivano. Le microcredenziali nascono dalla necessità di rendere più trasparente e valorizzabile l'apprendimento acquisito in contesti diversi da quelli tradizionali. Sempre più

spesso, infatti, le competenze vengono sviluppate attraverso corsi di breve durata, esperienze professionali, attività online o percorsi di aggiornamento specialistico che non conducono necessariamente al conseguimento di titoli formali. Emerge quindi l'esigenza di sistemi capaci di attestare e certificare in modo affidabile competenze specifiche, rendendole riconoscibili sia nel mercato del lavoro sia nei percorsi di crescita professionale. Il volume analizza proprio questi aspetti, approfondendo i processi di certificazione e le modalità attraverso cui le microcredenziali possono contribuire a costruire un

ecosistema della formazione più aperto, flessibile e inclusivo. La riflessione proposta dalle autrici si inserisce nel quadro delle politiche europee che, negli ultimi anni, hanno attribuito crescente importanza al lifelong learning e alla necessità di facilitare la mobilità professionale e la riqualificazione delle persone durante l'intero percorso lavorativo. Uno degli elementi di maggiore interesse del testo riguarda il superamento della tradizionale contrapposizione tra formazione formale, non formale e informale. Le microcredenziali vengono presentate come strumenti in grado di creare connessioni tra questi ambiti, valorizzando l'apprendimento ovunque esso avvenga e promuovendo una cultura delle competenze centrata sui risultati conseguiti piuttosto che sui soli percorsi frequenta-



ti. Significativa è anche la riflessione sull'impatto che tali strumenti possono avere nei processi di upskilling e reskilling, oggi considerati essenziali per affrontare le trasformazioni del lavoro. In un mercato in continua evoluzione, la possibilità di acquisire rapidamente nuove competenze e di certificarle attraverso credenziali riconosciute può rappresentare un vantaggio competitivo sia per i lavoratori sia per le organizzazioni. Le microcredenziali diventano così un ponte tra formazione e occupabilità, favorendo percorsi di aggiornamento più agili e maggiormente aderenti alle esigenze dei contesti produttivi. Attraverso un approccio rigoroso ma accessibile, il libro offre una panoramica articolata su un tema destinato ad assumere un ruolo sempre più centrale nei sistemi educativi e nel mondo del lavoro.

A chi si rivolge

La pubblicazione rappresenta una lettura consigliata per formatori, responsabili delle risorse umane, poli-

cy maker, dirigenti scolastici, operatori dei servizi per il lavoro e, più in generale, per chiunque sia interessato a comprendere le nuove frontiere della certificazione delle competenze.

Perché leggerlo

Le microcredenziali non è soltanto un volume dedicato a uno strumento tecnico, ma una riflessione più ampia sul futuro dell'apprendimento permanente. Un futuro nel quale la formazione sarà sempre più personalizzata, continua e orientata alla valorizzazione delle competenze realmente possedute dalle persone, indipendentemente dai luoghi e dalle modalità attraverso cui sono state acquisite.

Titolo **Le microcredenziali.**

Processi di certificazione nei contesti formativi

Autrici **Barbara Bruschi e Daniela Robasto**

Editore **Carocci Editore**, 2025

Argomento **Formazione**

Per un futuro lavorativo più sostenibile

"Vite al lavoro. Formazione, equità e inclusione in un mondo che cambia", curato da **Eliana Minelli** è un saggio fondamentale per comprendere le profonde metamorfosi del mercato del lavoro contemporaneo. Frutto delle attività di ricerca del **Centro Lisa** della **Liuc**, il volume adotta una prospettiva scientifica e multidisciplinare per analizzare il territorio dell'Insubria, trasformandolo in un laboratorio ideale per comprendere dinamiche di portata globale.

Il testo si articola attorno a quattro pilastri cruciali del nostro tempo: l'apprendimento permanente, l'inclusione dei lavoratori stranieri, il divario retributivo di genere e l'invecchiamento della forza lavoro. La forza del libro risiede nella capacità di non limitarsi a una fotografia statica di queste disuguaglianze, ma di proporre soluzioni concrete. L'autrice e i collaboratori dimostrano come fattori tradizionalmente visti come criticità o costi aziendali possano trasformarsi in formidabili leve di competitività e benessere organizzativo se gestiti con visione strategica. La prefazione di **Ferruccio De Bortoli** arricchisce l'opera, inserendola



nel più ampio dibattito sul welfare e sulla responsabilità sociale d'impresa. La lettura scorre fluida, alternando dati statistici rigorosi a riflessioni teoriche accessibili, rendendo il volume un prezioso strumento non solo per accademici e studenti di organizzazione aziendale, ma soprattutto per manager, responsabili delle risorse umane e decisori politici.

In un'epoca in cui il mismatch di competenze e la crisi demografica minacciano il sistema produttivo, **"Vite al lavoro"** offre una bussola essenziale: la crescita economica non può prescindere dall'equità sociale e dall'inclusione, elementi cardine per costruire organizzazioni autenticamente sostenibili e pronte ad affrontare le sfide del futuro.

Titolo **Vite al lavoro.**

Formazione, equità e inclusione in un mondo che cambia

A cura di **Eliana Minelli**

Editore **Guerini Next**, 2026

Argomento **Lavoro**

Interventi per il benessere e la performance sostenibile

“Psicologia del lavoro per la salute organizzativa” è un testo per comprendere e affrontare le trasformazioni del lavoro contemporaneo mettendo al centro la persona e la qualità dei contesti organizzativi. Il libro unisce rigore scientifico e applicazione pratica, offrendo un quadro delle principali dimensioni che incidono sulla salute organizzativa: clima, leadership, stress lavoro-correlato, engagement e cultura aziendale. Uno dei punti di forza è l’approccio integrato: la psicologia del lavoro non viene trattata come disciplina isolata, ma in dialogo con management, sociologia e studi organizzativi. Questo consente di leggere i fenomeni in modo sistemico e di proporre modelli di intervento concreti, orientati alla promozione attiva del benessere. Rilevante è l’attenzione alla performance sostenibile, intesa come equilibrio tra risultati, qualità delle relazioni e tutela della salute psicofisica. Il volume



affronta con chiarezza temi cruciali come la gestione dello stress, i rischi psicosociali e il ruolo della leadership nel costruire ambienti inclusivi e resilienti. Le indicazioni operative – strumenti di valutazione, buone pratiche, esempi di intervento – rendono il libro utile sia per studiosi sia per professionisti delle risorse umane e decisori organizzativi. Non manca una riflessione sul cambiamento indotto dalla digitalizzazione e dalle nuove forme di organizzazione, sottolineando la necessità di sviluppare competenze relazionali e modelli di governance più partecipativi.

Titolo Psicologia del Lavoro per la Salute Organizzativa
A cura di **D. Osterini e M. C. Vitiello**
Editore **ebook Siplo, 2026**
Argomento **Psicologia**

La dignità silenziosa del lavoro

Tra i film degli ultimi anni che meglio raccontano il rapporto tra individuo e lavoro, **Perfect Days** di **Wim Wenders** occupa un posto speciale. Presentato al Festival di Cannes e candidato all’Oscar come miglior film internazionale, il lungometraggio segue la quotidianità di Hirayama, addetto alla pulizia dei servizi igienici pubblici di Tokyo. Un mestiere invisibile, che il regista trasforma invece nel centro di una riflessione profonda sul significato del lavoro, della cura e del tempo. La giornata del protagonista si ripete sempre identica: sveglia all’alba, cura meticolosa delle proprie mansioni, brevi pause per osservare la natura, musica ascoltata da vecchie cassette e letture serali prima di addormentarsi. Eppure, in questa apparente monotonia, Wenders costruisce un racconto ricco. Il lavoro non è rappresentato come una condanna né come un semplice strumento di sostentamento economico, ma come un’attività che può generare ordine, responsabilità e senso di appartenenza. In un’epoca in cui il dibattito pubblico è dominato da temi come produttività, performance, com-

petenze e trasformazioni del mercato del lavoro, **Perfect Days** invita a rallentare lo sguardo e a interrogarsi sul valore delle professioni considerate “ordinarie”. La figura di Hirayama restituisce dignità a quei lavori essenziali che garantiscono il funzionamento delle città e della vita collettiva, ma che raramente ricevono riconoscimento sociale. Il messaggio non è nostalgico né idealizzato. Al contrario, il film suggerisce che il benessere professionale non dipende solo dal prestigio di un ruolo o dalla posizione occupata nella gerarchia sociale. Conta anche la possibilità di trovare significato nelle proprie attività quotidiane, di svolgerle con cura e di riconoscersi nel contributo che si offre agli altri. È una prospettiva interessante in un momento storico in cui cresce l’attenzione verso la qualità del lavoro, il benessere e l’equilibrio tra vita privata e professionale.



petenze e trasformazioni del mercato del lavoro, **Perfect Days** invita a rallentare lo sguardo e a interrogarsi sul valore delle professioni considerate “ordinarie”. La figura di Hirayama restituisce dignità a quei lavori essenziali che garantiscono il funzionamento delle città e della vita collettiva, ma che raramente ricevono riconoscimento sociale. Il messaggio non è nostalgico né idealizzato. Al contrario, il film suggerisce che il benessere professionale non dipende solo dal prestigio di un ruolo o dalla posizione occupata nella gerarchia sociale. Conta anche la possibilità di trovare significato nelle proprie attività quotidiane, di svolgerle con cura e di riconoscersi nel contributo che si offre agli altri. È una prospettiva interessante in un momento storico in cui cresce l’attenzione verso la qualità del lavoro, il benessere e l’equilibrio tra vita privata e professionale.

Titolo Perfect Days
Regia **Wim Wenders, 2023**
Cast **Kōji Yakusho**
Genere **Psicologia**

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.

Pubblicazioni e schede tecniche per macchine più sicure

In questi anni l'**Inail** ha raccolto diversi dati e informazioni emerse dalle attività di accertamento tecnico. A partire dai dati raccolti sono state predisposte diverse schede tecniche ed è stato realizzato un archivio di utilizzo pratico tanto per gli organi di vigilanza quanto per altre figure come fabbricanti e datori di lavoro. Tali schede rappresentano le principali non conformità riscontrate sulle macchine e indicano, rispetto allo stato dell'arte applicabile, le soluzioni costruttive ritenute accettabili in quanto conformi alla direttiva macchine. I documenti sono anonimi e mantengono solo le informazioni rilevanti, eliminando ogni riferimento a dati sensibili, relativi al fabbricante o alle circostanze di rinvenimento della macchina segnalata.

La struttura delle schede Inail

Le schede sono generalmente suddivise in tre parti principali. Una parte descrittiva che identifica la tipologia di macchina, riporta la denominazione indicata dal fabbricante nella dichiarazione CE di conformità e fornisce una breve descrizione della destinazione d'uso e delle modalità di impiego. Si indica, inoltre, l'anno di immisione sul mercato, utile per definire lo stato dell'arte di riferimento, individuare le soluzioni ritenute accettabili e stabilire la versione applicabile dell'eventuale norma tecnica di riferimento. La seconda parte riguarda le norme tecniche armonizzate ed è presente solo quando esistono riferimenti tecnici pertinenti, mentre la terza parte, denominata *"accertamento tecnico"*, comprende spesso due sottosezioni. La prima è dedicata alla segnalazione di presunta non conformità descrivendo in modo sintetico la situazione di pericolo rilevata. La situazione pericolosa viene collegata alla eventuale carenza dei *"requisiti essenziali di sicurezza"* (**RES**) previsti dalla direttiva. La seconda sottosezione riguarda, invece, il *"parere tecnico"*. Riguardo alle carenze segnalate e ai requisiti essenziali di sicurezza ritenuti presumibilmente non conformi, si illustra l'esito dell'accertamento tecnico condotto da Inail.

I documenti Inail disponibili

Ricordiamo alcuni dei documenti prodotti da Inail in questi anni sul tema:

- **"Apparecchi di sollevamento materiali. L'accertamento tecnico per la verifica periodica"**, pubblicato nel 2020, riporta le schede tecniche riguardanti apparec-

chi di sollevamento cose rientranti nell'**allegato VII al d.lgs. 81/2008**;

- **"Apparecchi di sollevamento persone. L'accertamento tecnico per la verifica periodica"**, pubblicato nel 2021, presenta una rassegna delle non conformità rilevate su attrezzature di lavoro afferenti al gruppo SP di cui al **d.m. 11 aprile 2011**, illustrando gli esiti delle azioni di sorveglianza del mercato intraprese. Sono presenti 19 schede tecniche relative ad apparecchi di sollevamento persone rientranti nell'allegato VII al d.lgs. 81/2008;
- **"L'accertamento tecnico per la sicurezza delle macchine alimentari"**, pubblicato nel 2021, raccoglie 15 schede tecniche sulle macchine afferenti al comitato tecnico normativo – **TC 153 macchine alimentari**;
- **"L'accertamento tecnico per la sicurezza delle macchine per imballaggio"** (2022) presenta 15 schede tecniche sulle macchine, afferenti al comitato tecnico normativo – **TC 146 macchine per imballaggio**;
- **"Macchine per cantiere e costruzioni. L'accertamento per la sicurezza delle macchine per cantiere e costruzione"** (2024): il documento presenta 18 schede tecniche sulle macchine afferenti al comitato tecnico normativo – **CEN TC 151 macchine per cantiere e costruzione**;
- **"L'accertamento tecnico per la sicurezza delle macchine utensili"**: il documento raccoglie 15 schede tecniche riferite alle macchine utensili.

Tutti i documenti presentati sono scaricabili dal catalogo generale del sito Inail.

I destinatari delle schede Inail

In definitiva, come ricordato nei documenti Inail, le schede pubblicate offrono spunti per:

- fabbricanti e distributori di apparecchi di sollevamento e attrezzature intercambiabili, evidenziando le carenze più ricorrenti anche in relazione alle norme tecniche di riferimento;
- verificatori, offrendo utili indicazioni per orientare l'attenzione nel corso dei controlli previsti per le verifiche periodiche su specifiche criticità emerse nel corso dell'attività di sorveglianza del mercato;
- datori di lavoro, rappresentando carenze e problematiche ricorrenti di queste tipologie di attrezzature, in modo da offrire indicazioni utili nella scelta dei prodotti in fase di acquisizione, prima della messa a disposizione per i lavoratori.

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	Sofia Alchieri redazione@fwcommunication.it
HANNO COLLABORATO	Marco Amicucci Sara Baroni Luigi Beccaria Romano Benini Marina Capizzi Mario Cassaro Laura Ferrari Fabio Guglielmi Elisa Lupo Tiziano Menduto Mario Pagano Christian Poccia Massimo Secco d'Aragona Marco Vergeat
PROGETTO E IMPAGINAZIONE	Giovanni Magistris
IMMAGINI	Adobe Stock
PROPRIETARIO ED EDITORE	FW Communication divisione di Fritz Walter srl  www.fwcommunication.it
SEDE LEGALE	Borgo Regale, 7 43121 Parma Tel. +39 0521 1511514
PUBBLICITA'	info@forme.online
DIFFUSIONE	abbonamenti@fwcommunication.it Costo a copia 10,00 €
STAMPA	Caleidograf srl Via Milano, 45 - 23899 Robbiate (LC) 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	12	FORMAZIENDA www.formazienda.com	4
ASSOLAVORO www.assolavoro.eu	III COP.	FORMAZIONE & SVILUPPO www.formazione-sviluppo.com	32
ATENA www.atenatteam.it	76, 80	MEGAILIAMEDIA www.megailiamedia.it	126
CIFA www.cifaitalia.it	122	OM.EN www.euroomen.it	62
DELEGANOI www.deleganoi.it	36	RTS www.rts-srl.it	22
EBITEN - RTS www.ebiten.it	18	RTS FONARCOM www.rts-srl.it	58
FONARCOM www.fonarcom.it	28	RTS FONDO CONOSCENZA www.rts-srl.it	92
FONDITALIA www.fonditalia.org	IV COP.	RTS FONDOLAVORO www.rts-srl.it	72
FONDOLAVORO www.fondolavoro.it	II COP.	RTS FORMAZIENDA www.rts-srl.it	48
FORMAITALIA www.acformaitalia.it	1	SICURLAB www.sicurlab-srl.it	66

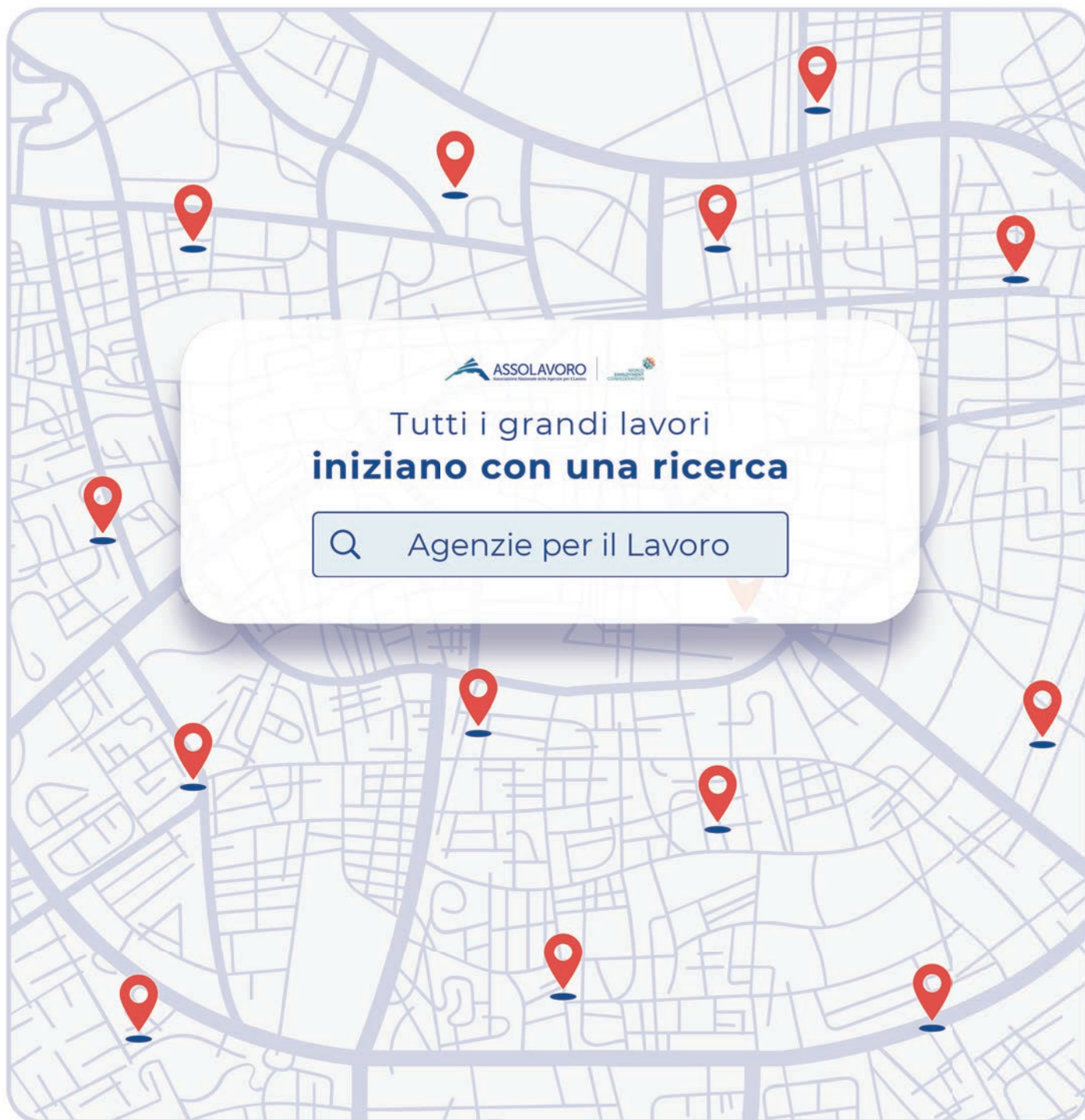
NEL PROSSIMO NUMERO

UN SISTEMA EFFICIENTE DI POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO DOVREBBE COINVOLGERE E ALLINEARE VERSO LO STESSO OBIETTIVO TUTTI GLI ATTORI CHE CONCORRONO A CREARLO: ISTITUZIONI STATALI E LOCALI, PARTI SOCIALI, ENTI DI FORMAZIONE, APL E, OVVIAMENTE, I BENEFICIARI DELLE POLITICHE STESSE. È DAVVERO COSÌ?



IN COPERTINA

Nelle imprese oggi si trovano a operare fianco a fianco quattro generazioni, ciascuna con le proprie esigenze e la propria visione del mondo e la prospettiva è quella della convivenza, anche nei prossimi anni, tra diversi modi di vivere e concepire il lavoro. Ecco perché è importante favorire il dialogo e lo scambio tra lavoratori più e meno giovani.



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**



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