Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

FORME

formazione | lavoro | persone

€ 10,00

L'INCONTRO

Chi ha paura delle riforme?

IL RAPPORTO

Sul lavoro poche luci e troppe ombre

IL CAPITALE UMANO

La rivoluzione "Be Adaptive!" di Maire Tecnimont

Software paghe: *oltre il cedolino*

FW Communication

www.forme.online

ANNO II | NUMERO 4

Festival del Lavoro 2019

X Edizione

20-22 giugno 2019 MILANO

MiCo Milano Congressi

www.festivaldellavoro.it

Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

CONSIGLIO NAZIONALE
DELL'ORDINE DEI CONSULENTI DEL LAVORO

Viale del Caravaggio 84
00147 Roma

Tel: 06.549361

Fax: 06.5408282

consiglionazionale@consulentidellavoro.it
consiglionazionale@consulentidellavoropec.it

Fondazione Studi
Consulenti del Lavoro
Consiglio Nazionale dell'Ordine

FONDAZIONE STUDI

Viale del Caravaggio 66
00147 Roma

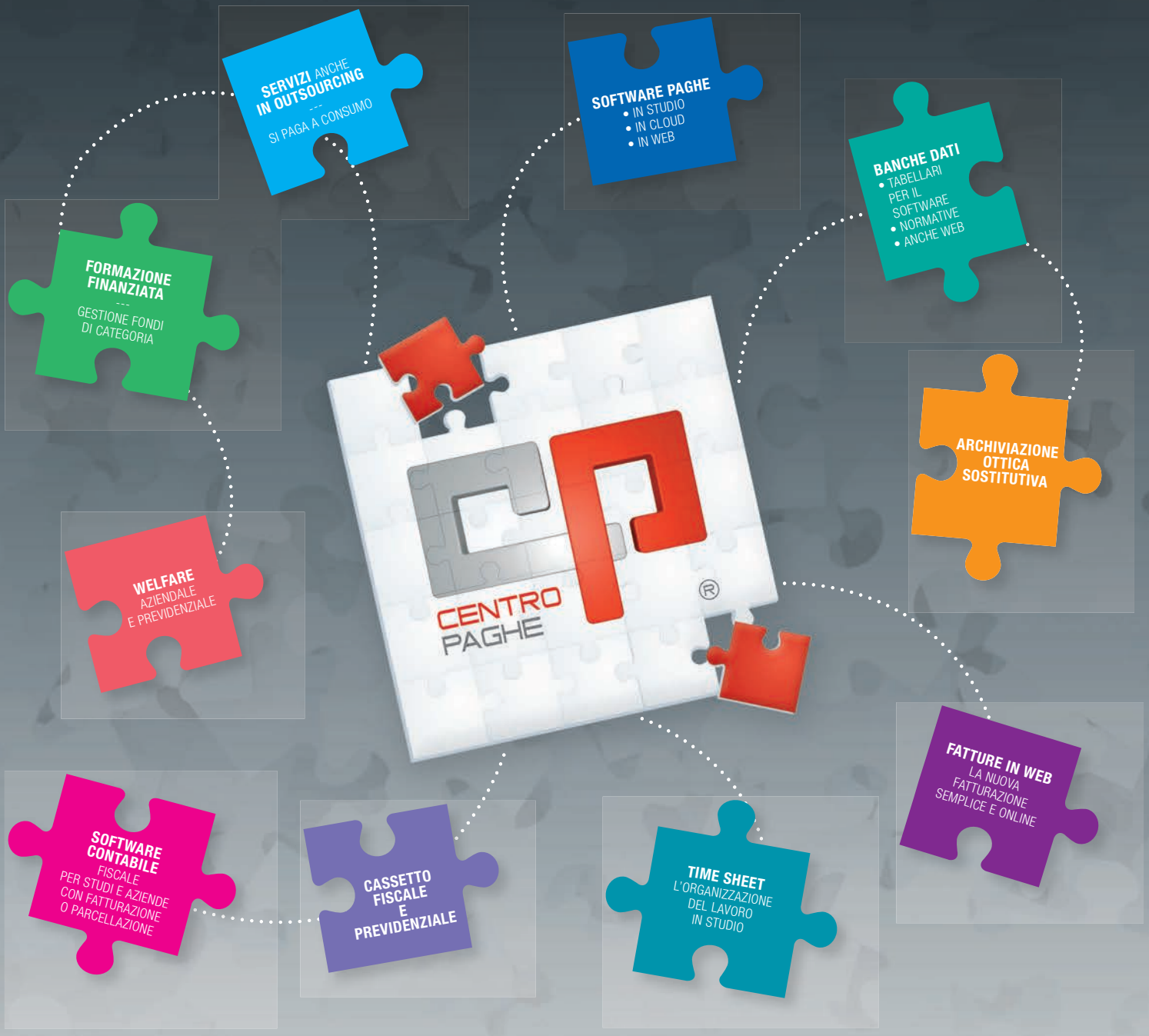
Tel: 06.5964901

Fax: 06.59649050

fondazionestudi@consulentidellavoro.it
fondazionestudi@consulentidellavoropec.it

PER INFORMAZIONI

06.59649030
06.59649045



AL CENTRO DELLE RISORSE UMANE

Gruppo Centro Paghe

CENTRO PAGHE riunisce in un unico marchio un gruppo di aziende nate per sviluppare software ed effettuare servizi di outsourcing per la gestione del personale.

A distanza di anni Centro Paghe è diventata società leader nella distribuzione di *Software Paghe, Software Contabile e Fiscale, Banche Dati, Sistemi gestionali per le Aziende.*

Centro Paghe S.r.l. Via Brescia, 49 | 36040 Torri di Quartesolo (VI) | Tel. 0444 267566 | info@centropaghe.it

www.centropaghe.it

SOMMARIO

FORME | NUMERO 4

L'EDITORIALE
5 *Osmosi*
di Fritz Walter

L'INCONTRO
6 *Chi ha paura delle riforme?*
di Laura Reggiani

FORMAZIONE

L'INTERVISTA
10 *Creare lavoro vero, stabile e qualificato*
di Laura Reggiani

RISORSE
14 *Un piano per la crescita da 90 milioni di euro*
di Roberto Bettinelli

PROFILI
16 *Segni particolari: professionisti della formazione*
di Giovanni Galvan

FONDI
24 *Un sostegno alle competenze degli Studi professionali*
di Laura Reggiani

SANITÀ
22 *Educazione continua per la sanità del futuro*
di Germana Scaglioni

MANAGEMENT
26 *Chi qualifica il formatore?*
di Laura Reggiani

L'INTERVISTA
30 *La formazione continua per la crescita delle piccole imprese*
di Laura Reggiani

L'AZIENDA
33 *Non solo formazione*
di Laura Reggiani

I DATI
36 *"Lifelong learning", questo sconosciuto*
di Greta Gironi

COACHING
40 *Strumenti da leader*
di Marina Fabiano

LAVORO

IL RAPPORTO
42 *Poche luci e troppe ombre sul lavoro*
di Laura Reggiani

INNOVAZIONE
46 *Italia 4.0: come siamo messi?*
di Greta Gironi

L'OSSERVATORIO
48 *Caporalato: quando il lavoro è senza dignità*
di Laura Reggiani

NORMATIVA
52 *Chiuso per irregolarità*
di Mario Pagano

INVESTIGAZIONI
56 *Se l'assenteista è "seriale"*
di Greta Gironi

PRIVACY
58 *Chi ha paura del Gdpr?*
di Luigi Beccaria

6 La professoressa **Elsa Fornero** *ci parla di pensioni e soprattutto della necessità che ha il nostro Paese di portare avanti le riforme*

90 *I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nel mondo del lavoro hanno rivoluzionato la* **gestione del personale** *e, di conseguenza, gli strumenti software da utilizzare per* **l'amministrazione del personale**

SICUREZZA
60 ***Sicurezza sul lavoro: un mezzo giro di vite***
di Tiziano Menduto

SVILUPPO
62 ***Nuova linfa per le piccole e medie imprese***
di Barbara Milanesi

BILATERALITÀ
64 ***Prossima fermata: Welfare contrattuale***
di Barbara Milanesi

WELFARE
66 ***Bilateralità e "best practice"***
di Giovanni Galvan

PERSONE

IL CAPITALE UMANO
68 ***La rivoluzione "Be Adaptive!" di Maire Tecnimont***
di Laura Reggiani

IL CASO
72 ***Il lavoro in A2A è sempre più "smart"***
di Greta Gironi

GAMIFICATION
74 ***Quando il gioco entra in azienda***
di Paola Cozzi

SICUREZZA
76 ***Donne, lavoro e salute***
di Silvia Doria e Sonia Marino

MATERNITÀ
80 ***Tra mobbing e discriminazioni***
di Francesca Praga

L'INDAGINE
84 ***La cybersecurity e il gap di competenze***
di Laura Reggiani

HR MANAGER
88 ***Il ruolo dell'HR nella trasformazione digitale***
di Paola Cozzi

DOSSIER

SOFTWARE PAGHE
90 ***Oltre il cedolino***

97 ***Mizar, per la gestione del personale***

98 ***Soluzioni per professionisti***

100 ***La fabbrica del software***

RUBRICHE

105 **IDEE & STRUMENTI**

108 **STUDI & STATISTICHE**

113 **ENTI & ASSOCIAZIONI**

118 **EVENTI & MOMENTI**

123 **PAROLE & PENSIERI**

kaiti.it

ANALISI

società di revisione

INSIEME VERSO IL FUTURO

Da 30 anni al fianco delle imprese

- REVISIONE CONTABILE
- OPERAZIONI STRAORDINARIE
- RISTRUTTURAZIONI SOCIETARIE
- FORENSIC & LITIGATION SERVICES
- TRANSFER PRICING

HLB Member of International

www.analisi.it

Reggio Emilia · Forlì · Milano · Roma

di Fritz Walter

Osmosi

/o·smò·si/

sostantivo femminile

1. Influenza reciproca che persone, gruppi, elementi diversi esercitano l'uno sull'altro.

Questa volta parliamo di "chimica". Ma non quella chimica che si studia sui banchi di scuola; nemmeno quella di alto livello che ben 34 università italiane propongo ai loro studenti nel quinquennio di frequenza.
Parliamo di "chimica emotiva", quella generata da valori presenti in una immaginaria "tabella periodica degli elementi emotivi" (a proposito, tanti auguri a quella originale e molto più famosa impostata 150 anni fa da **Dimitri Mendeleev**) dove trovano spazio innumerevoli valori (=elementi) tra cui quelli culturali, morali e sociali significativamente differenti tra di loro ma, soprattutto, la base per cui una persona si differenzia dall'altra!

Quotidianamente siamo, in modo più o meno involontario, spinti a esprimere giudizi sulle attività svolte dal governo giallo-verde in riferimento a lavoro e pensioni, reddito di cittadinanza e legittima difesa, Tav e Tap. Come, circa un anno fa, eravamo quotidianamente bombardati da impulsi elettorali che, tra l'altro, hanno poi decretato una non vittoria per tutti e l'ennesimo governo non scelto con il voto popolare.

E qui entra in ballo l'attività "osmotica" di questa classe politica 4.0, molto più attenta al social che non al sociale, cosa che ci deve far preoccupare. Twitter, Facebook, Instagram, Talk Show e interviste *"on the Road"*: sono a decine gli input che ogni giorno ci vengono propinati allo scopo di influenzare la percezione (positiva o negativa) sulle iniziative, sugli atteggiamenti e sulle idee del sopraccitato governo. E l'esperienza? Dov'è l'esperienza sul campo in questo gruppo di *"influencer"*? Dov'è l'esperienza lavorativa/sindacale di chi vuole oggi ridiscutere le regole di un mondo del lavoro che ancora non si era totalmente rialzato dalla grande crisi del 2008? L'esperienza non si inventa, l'esperienza non mente! Come non mentono i numeri: meno lavoratori a tempo determinato e indeterminato; meno lavoratori in somministrazione (in netta controtendenza rispetto alle altre nazioni europee); incentivi per le aziende bloccati; disoccupazione in crescita; infortuni sul lavoro in forte aumento!

La soluzione? Non sicuramente regalare miliardi di euro a chi sta a casa a non far nulla; né incentivare moderni uffici di collocamento sovvenzionati con soldi pubblici. Se chimica è, che chimica sia: "osmosi inversa"! Anziché influenzare, farsi influenzare. Gli incentivi vengano dati ad aziende virtuose al fine di favorire nuove assunzioni; il ricollocamento venga organizzato per il tramite delle Agenzie per il Lavoro che mettono a disposizione del mercato sia i rapporti con le imprese sia migliaia di "navigator" professionisti; la qualificazione, ma soprattutto la riqualificazione dei lavoratori, passi per quelle strutture (leggi Fondi Interprofessionali e società di formazione) che hanno nel loro Dna questa forma di educazione aziendale. Quello che serve è una reciproca compenetrazione di idee, atteggiamenti, esperienze.

Non fraintendiamo. Nessuno vuole crocifiggere l'attuale Governo anche perché siamo ancora molto lontani dal duo di collodiana memoria, il gatto e la volpe, due dei più famosi/pericolosi influencer della storia italiana. Ma è un dato di fatto che qualcosa non va, o non funziona. Le elezioni in Basilicata e in Sardegna, ma soprattutto le imminenti elezioni europee, saranno una concreta cartina di tornasole.

Elsa Fornero,
ex Ministro del Lavoro
e professoressa di economia

Chi ha paura delle riforme?

«Per fare le riforme ci vuole lungimiranza, non miopia». **Elsa Fornero** *ci parla di pensioni ma soprattutto della necessità che ha il nostro Paese di portare avanti le riforme.*

di Laura Reggiani

Con un'esperienza più che trentennale negli studi dei sistemi pensionistici pubblici, **Elsa Fornero** assumeva il ruolo di Ministro del Lavoro del governo "tecnico" presieduto da Mario Monti, il cui compito era quello di scongiurare una gravissima crisi finanziaria. Nell'ambito del decreto ***"Salva Italia"***, il 4 dicembre di quell'anno presentava al Consiglio dei Ministri una riforma del sistema previdenziale tanto attesa, ma redatta in poco più di due settimane. Il suo nome rimane indissolubilmente legato a quella riforma, che rappresentò un passo fondamentale per portare l'Italia fuori dall'emergenza debito e per riaffermare principi di equità tra le generazionali. La riforma è tuttora in piedi, anche se sospesa temporaneamente per un triennio da Quota 100.

Professoressa, come vive la responsabilità di quella norma? Oggi, cambierebbe qualcosa?
Credo che un'associazione così stretta al mio nome della riforma delle pensioni - condivisa da tutto il governo e votata a larghissima maggioranza dal Parlamento - sia un caso abbastanza unico di personalizzazione estrema di una legge. Detto questo bisogna ricordare che la riforma del sistema pensionistico venne introdotta per far fronte a un momento drammatico di crisi economica e finanziaria, circostanze eccezionali in cui era necessario fare interventi drastici, anche se dolorosi. È certo che con il senno di poi si sarebbe potuto fare di meglio; si sarebbe potuto rendere più graduale l'incremento degli anni necessari per il pensionamento e si sarebbero potuti controllare meglio i numeri delle persone che avevano fatto accordi di uscita anticipata. Si sarebbe dovuto monitorare la riforma e correggerne gli errori. Invece la politica preferì avere quella legge imperfetta per poi additare i tecnici come capri espiatori, invece di migliorarla.

Parliamo dell'abolizione della Legge Fornero attraverso "Quota 100". Ci sono degli aspetti positivi della nuova riforma? Quali sono invece i rischi?
Le parole in campagna elettorale erano inequivocabili e non facevamo pensare a interventi limitati e circoscritti nel tempo. Quella che invece è entrata nella Legge di Bilancio è una misura sperimentale di Quota 100, che lascia, peraltro, la riforma inalterata dopo la sperimentazione. Non si tratta quindi di un'abolizione, ma di una

temporanea sospensione, per un periodo di tre anni. Un'altra osservazione riguarda i finanziamenti che sono stati previsti per tre anni; intanto occorre dire che sono finanziati a debito e questo vuol dire che il costo viene in buona misura scaricato sulle generazioni future. E poi, basteranno? Fonti ufficiali parlano di 20 miliardi nei tre anni. Era davvero prioritario spendere così tante risorse per mandare in pensione le persone a un'età più giovane? Non sarebbe stato meglio intervenire in modo più selettivo, cominciando dai lavoratori in situazione di maggiore disagio? Resta in ogni caso da capire quante persone ne approfitteranno: ci sono infatti elementi negativi per l'aspirante pensionato anticipato, a cominciare dal livello più basso della pensione rispetto a quella conseguibile in età "normale", fino al divieto di cumulo, e quindi di lavoro, per chi andrà in pensione. Ci sono, insomma, i presupposti perché in futuro si possa creare una fascia di pensionati relativamente giovani ma sempre più poveri nel tempo.

L'idea secondo cui i prepensionamenti sono un modo per creare occasioni di lavoro per i giovani è molto discussa. Qual è la sua opinione ?

Si tratta di un grande equivoco. Non ci sono prove scientifiche ma sappiamo che in tutti i paesi in cui il mercato del lavoro funziona, là dove è più alto il tasso di occupazione degli anziani è più alto anche quello dei giovani. Vuol dire che non c'è sostituzione ma un mercato del lavoro che funziona e che è in grado l'includere tutte le persone in età lavorativa. L'idea della sostituzione l'abbiamo sperimentata per decenni e non ha mai contribuito ad aumentare il tasso di occupazione dei giovani. Non si può pensare che basti il pensionamento anticipato per far trovare lavoro alle generazioni giovani. Tra l'altro, giovani e anziani hanno competenze spesso assai diverse.

Restano indimenticabili le sue lacrime quando annunciò agli italiani che avrebbero dovuto fare dei sacrifici. Quali sono i sacrifici che a suo avviso dovrebbero essere fatti oggi?

Gli italiani, in particolare durante il periodo della crisi, hanno effettivamente fatto sacrifici importanti; soprattutto i più anziani a cui ho chiesto un contributo di solidarietà, lavorando più a lungo. Purtroppo è vero che non è bastata la riforma delle pensioni per rimettere in careggiata il Paese, e d'altronde sarebbe stato ingenuo pensarlo. Il Paese avrebbe dovuto proseguire sulla strada delle riforme, puntando a far crescere l'economia e la produttività del lavoro, il cui basso livello è uno degli elementi strutturali che ci condanna ai sacrifici. Oggi invece queste misure, che tendono solo a far aumentare il disavanzo e a far crescere il debito, potrebbero portare i cittadini a dover fare nei prossimi anni nuovi sacrifici, con il rischio di vanificare quelli fatti in passato.

Cosa c'è di giusto e di sbagliato nel Decreto Dignità? La lotta al precariato poteva a suo avviso assumere altre forme?

Quello che c'è di buono è l'aspirazione a una occupazione di maggiore qualità. Aspirazione che peraltro è stata di molti, se non di tutti, i ministri. Io stessa introdussi diverse misure per limitare la precarietà - penso ai provvedimenti per ridurre le false partite Iva o alle misure restrittive ai contratti atipici - che mi attirarono molte critiche da parte del mondo imprenditoriale, nonché l'accusa di restringere la flessibilità del lavoro. L'aspirazione, quindi, è giusta, ma sappiamo per esperienza che non basta un decreto per far funzionare il mercato del lavoro. Il Decreto Dignità inverte una tendenza, quella a trovare un equilibrio tra flessibilità, elemento apprezzato dalle imprese per ridurre il costo del lavoro, e precarietà, elemento negativo per i lavoratori e le famiglie, riportandoci indietro nel tempo. Il rischio, confermato anche dai dati, è che i posti di lavoro si riducano anche se magari vanno nella direzione della stabilizzazione, senza considerare che qualche volta, purtroppo, anche un lavoro che non ha garanzie di stabilità e continuità è meglio di nessun lavoro. Purché naturalmente sia per un periodo limitato e non protratto per tutta la vita.

Ha senso il rafforzamento proposto dal Governo per i Centri per l'Impiego?

I Centri per l'Impiego funzionano bene solo in poche regioni e province. E questo perché troppo spesso manca da parte di chi vi opera una conoscenza approfondita del mercato del lavoro, mancano le professionalità e le competenze necessarie. Bisogna cambiare mentalità, portare all'interno dei Cpi tante risorse, competenze e professionalità, persone che sappiano "leggere" correttamente dati e tendenze dell'offerta di lavoro delle imprese, che abbiano capacità psicologiche per comprendere e incentivare capacità, aspirazioni ed esigenze dei lavoratori. Non dobbiamo illuderci che le persone troveranno facilmente lavoro solo grazie a qualche "navigator" improvvisato.

In un'ottica di digitalizzazione, la formazione rappresenta un mezzo fondamentale per creare le professionalità del futuro.

La digitalizzazione è un campo che è esploso ma sulle cui conseguenze abbiamo ancora poche conoscenze. Credo, in ogni caso, che il progresso non debba essere fermato e che ritardare le applicazioni, non investendo nell'innovazione, possa solo portarci ad essere meno produttivi e

MIGLIORIAMO IL MONDO CON LA FORMAZIONE

BRESCIA | BERGAMO | LECCO | MILANO | BOLOGNA
PIACENZA | REGGIO EMILIA | PORDENONE | PESARO
CAGLIARI | FIRENZE | PADOVA | TREVISO | VICENZA
TORINO (coming soon)

ATENA GROUP

ATENA | atenalab | ATENAJOB CREATE OPPORTUNITIES

Via Codignole 52 - Brescia
info@atenateam.it | 030 224070
www.atenateam.it

meno competitivi sui mercati. Oggi sappiamo che ci sono professioni che nei prossimi anni con alta probabilità spariranno, ma sappiamo anche che ci sono nuove professioni che stanno emergendo. Il mondo della formazione e della ricerca devono lavorare in sinergia per rendere il progresso tecnologico meno doloroso sul piano occupazionale. Dobbiamo avvicinarci all'innovazione, migliorare il dialogo tra mondo del lavoro e della scuola, pensando a nuove forme di apprendistato che permettano di acquisire le competenze per l'inserimento nel mondo del lavoro. Dobbiamo lavorare a 360 gradi investendo in settori nuovi, incoraggiando le start-up e i giovani. E far sì che le innovazioni possano essere concretamente realizzate eliminando costi inutili e impedimenti burocratici.

La disoccupazione giovanile è a livelli allarmanti. Rimane valido l'invito che fece ai giovani di non essere troppo "choosy"?

Voglio precisare che il termine "choosy" fu riportato fuori dal contesto in cui venne utilizzato, che voleva invece sottendere le maggiori difficoltà che hanno i giovani ad avvicinarsi al mercato del lavoro, senza potersi permettere di essere schizzinosi. In Italia abbiamo una disoccupazione giovanile molto alta, perché il rapporto tra mondo della scuola e mondo delle imprese funziona in modo poco soddisfacente. La scuola spesso considera stage e percorsi all'interno delle imprese come una perdita di tempo, senza capire che, dove questi funzionano, offrono invece un arricchimento di prospettiva importante per poi trovare lavoro. E, anche da parte delle imprese, ci sono ancora motivi di diffidenza e di incapacità organizzativa. Va detto che le Regioni in cui si ha un tasso di disoccupazione giovanile più simile a quello generale sono quelle in cui il dialogo tra mondo del lavoro e della scuola è più forte; penso alla Lombardia o alle province di Trento e Bolzano, che hanno servizi per il lavoro che funzionano e considerano strumenti come l'apprendistato un valido aiuto all'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro. Ma in genere sono aree geografiche nelle quali è più facile investire ed è maggiore la cooperazione tra le istituzioni pubbliche locali e il settore privato.

Ha pubblicato il libro *"Chi ha paura delle riforme"*. Perché è così difficile realizzare le riforme?

Realizzare le riforme in Italia è difficile perché ci sono molte persone che remano contro e che non hanno interesse ad essere trasparenti e raccontare la verità, che hanno dei privilegi da difendere a cui non vogliono rinunciare. Per lungo tempo il modo italiano di governare si è basato sulla divisione e sulla creazione di privilegi a scapito delle generazioni future. La politica oggi è obbligata a guardare agli appuntamenti elettorali e tende a pensare solo al breve termine, mentre le riforme sono fatte per correggere problemi strutturali e quindi richiedono una visione a lungo termine. Per questo le riforme sono difficili da realizzare, in quanto richiedono di fare oggi sacrifici per poter stare meglio domani.

Recentemente è andata in pensione. Si dedicherà ad altri interessi?

Le attività intellettuali non sono confinate a un rapporto di lavoro. Ho la fortuna di poter continuare a insegnare e di poter svolgere un esercizio di dialogo civile. Il libro mi ha fornito l'occasione, che non ho avuto da ministro tecnico, di parlare e dialogare con i cittadini. Ho avuto l'occasione di conoscere la bella Italia delle associazioni culturali, molte delle quali mi invitano a presentare il libro proprio in una logica di dialogo civile, pur nella differenza di opinioni. Persone che ho trovato aperte e preparate, in grado di capire la complessità dei problemi, persone che non si accontentano di slogan e che non ricercano capri espiatori. Sono preoccupata per il mio Paese e per quello che sta succedendo, ed essendo preoccupata intendo continuare a impegnarmi, mantenendo la fiducia che, con l'impegno di tanti, il nostro Paese possa riprendere un cammino di crescita non solo economica, ma anche civile. F

Chi è

Elsa Fornero è stata ricercatrice, professore incaricato e dal 2000 professore ordinario di Economia Politica presso la Scuola di Management ed Economia dell'Università di Torino. Ha ricoperto la carica di Ministro del Lavoro con delega alle Pari Opportunità dal 16 novembre 2011 al 28 aprile 2013. È autrice di numerose pubblicazioni scientifiche ed è membro del comitato di ricerca dell'International Network on Financial Education dell'Ocse e del Comitato Scientifico dell'Observatoire de l'Epargne Européenne di Parigi.

L'INTERVISTA

Creare lavoro vero, stabile e qualificato

È questa la sfida che sta affrontando con determinazione la **Regione Calabria**, *guardando ai giovani e accompagnando i più deboli verso la stabilizzazione. Ne abbiamo parlato con l'assessore* **Angela Robbe**.

di Laura Reggiani

Una regione difficile la Calabria, sicuramente la più difficile d'Italia e, secondo qualche fonte, anche una tra le più difficili d'Europa, visto che i dati **Eurostat** la collocano tra quelle con la più alta disoccupazione in Europa (21,6%); un tasso triplo rispetto alla media europea e doppio rispetto alla media italiana. Disoccupazione che riguarda soprattutto la componente più giovane della forza lavoro: nel 2017 su 10 giovani 5,5 erano disoccupati. La persistenza di preoccupanti fenomeni all'interno del mercato del lavoro calabrese, nonostante i timidi segnali di miglioramento dell'ultimo anno, a cui si aggiungono altri problemi, come quello del lavoro sommerso e del caporalato (46mila lavoratori in nero, con un'incidenza sul Pil del 10%), chiamano la Regione Calabria a migliorare le istituzioni che regolano il mercato del lavoro e indirizzare l'azione verso interventi a sostegno dell'occupazione, creando opportunità di lavoro vero, stabile e qualificato. Ed è proprio questo l'obiettivo a cui sta lavorando con determinazione **Angela Robbe**, assessore al Lavoro, Formazione e Politiche sociali della Regione Calabria, in carica dall'aprile 2018: combattere il precariato attraverso la stabilizzazione. Per farlo ha iniziato dando il buon esempio e stabilizzando oltre 1.200 lavoratori. Le abbiamo chiesto un bilancio di questi primi mesi di attività e di spiegarci come intende portare avanti il proprio ambizioso obiettivo di ricreare la fiducia in una terra che spesso si sente persa.

Parliamo del lavoro nella sua Regione. Ci sono delle aree e dei settori su cui è possibile puntare per un futuro sviluppo?
La domanda di lavoro in Calabria è molto debole e risente ancora dei perduranti effetti della crisi economica. I segnali di ripresa ci sono, ma nella nostra regione è difficile individuare le imprese capaci di esprimere fabbisogni lavorativi. Lo sforzo che stiamo realizzando è di migliorare la capacità di cogliere e leggere i segnali di ripresa, che comunque ci sono, verificare le reali esigenze del mondo imprenditoriale e alimentare una logica di cooperazione istituzionale e operativa. In Calabria le prospettive di sviluppo economico sono molto difficili, a causa di un tessuto imprenditoriale particolarmente debole. Ci sono però delle aree e dei settori da valorizzare, su cui è necessario puntare per favorirne lo sviluppo. Penso ad esempio a tutta la filiera legata al patrimonio culturale, utile all'ambiente e a rigenerare le imprese in crisi del settore edile, e penso al sistema del turismo in generale, non solo quello delle coste ma anche quello culturale, che funziona e che va incrementato. Ma penso anche all'agroalimentare, un settore per la nostra regione molto importante, legato a prodotti tipici di elevata qualità e caratterizzato da un export in crescita. In Calabria abbiamo anche diverse esperienze di qualità e di innovazione, come ad esempio il centro all'avanguardia sul biomedicale a Catanzaro, che vanno sostenute.

I dati Eurostat collocano la Calabria tra le regioni con il più alto tasso di disoccupazione. Quali sono i programmi di politica attiva messi in atto?
Per quanto riguarda il lavoro la situazione in Calabria è pesantissima, soprattutto per quanto riguarda il precariato, un precariato legato a situazioni istituzionali (lavoratori socialmente utili e di pubblica utilità), che arriva a oltre 10mila unità. Convinta che l'esempio valga più delle parole e che sia necessario dare un segnale forte, appena mi sono insediata ho avviato un percorso con il lavoratori provenienti dal bacino della ex Legge

28 e ho fatto la prima stabilizzazione di 287 persone. A questa ne sono seguite altre da parte degli enti locali e, in soli 9 mesi, abbiamo concluso ben 1.200 stabilizzazioni, 1.200 famiglie calabresi che ora possono finalmente progettare con qualche sicurezza in più il loro futuro. L'obiettivo ora è quello di mettere in sicurezza altri 4.500 lavoratori e soprattutto non creare altre sacche di precariato. Per quanto riguarda le politiche attive abbiamo adottato un provvedimento concreto a sostegno dell'inserimento lavorativo e dell'inclusione sociale delle persone in condizione di fragilità e vulnerabilità. Si tratta dei tirocini di inserimento e reinserimento che nascono per offrire opportunità di sostegno economico ma anche di socializzazione in contesti lavorativi per chi non ha le condizioni per entrare o rientrare nel mondo del lavoro. Strumenti che hanno un valore e raggiungono l'obiettivo solo se a queste persone diamo poi l'opportunità di valorizzare le esperienze acquisite all'interno di percorsi di stabilizzazione. Per questo ritengo sia necessario che anche nei nuovi concorsi della Pubblica Amministrazione si debba dare un valore positivo alle esperienze maturate che devono essere usate come trampolino per entrare nel mondo del lavoro. Il rischio, altrimenti, è che le persone non li utilizzino come politiche attive ma come sedi di parcheggio, perdendo la poca fiducia rimasta.

Anche il tasso di Neet in Calabria è tra i più elevati. Come si può fare per aiutare i giovani a entrare nel mondo lavoro?

La Calabria in base ai dati Anpal si attesta per capacità di attuazione rispetto al programma "Garanzia Giovani" al secondo posto tra le regioni meno sviluppate. Detto questo credo che il problema maggiore stia nella sfiducia da parte dei nostri giovani nella possibilità di trovare un lavoro. Per questo dobbiamo attivare dei percorsi di fiducia e intraprendere azioni immediate e concrete basate su formazione e apprendistato. L'attuazione delle politiche attive del lavoro deve mettere in rete le istituzioni e le imprese capaci di stare sul mercato per sostenere processi che coinvolgono tutti i soggetti dei territori che sono capaci di creare occupazione vera. Questo non significa creare lavoro per tutti in tempi rapidi, ma sicuramente aver imboccato una strada nuova. Non possiamo pensare e dare la sensazione di vivere in una regione perduta, dobbiamo raccontare quello che c'è di positivo nella nostra regione, a partire dall'entusiasmo, dalla preparazione e dalle idee dei nostri giovani e ricostruire la fiducia.

Angela Robbe, assessore a Lavoro, Formazione e Politiche Sociali di Regione Calabria

Global
Service & Consulting

SERVIZI E CONSULENZA PER LA TUA SICUREZZA

CI MUOVIAMO A 360 GRADI SULLE DIVERSE TEMATICHE E NORMATIVE A CUI OGNI AZIENDA DEVE ADEGUARSI PER RISPONDERE A SPECIFICI OBBLIGHI DI LEGGE, TRASFORMANDO LA PERCEZIONE DI UN MERO OBBLIGO IN UN'OPPORTUNITÀ DI MIGLIORAMENTO E DI EFFICIENTAMENTO.

I NOSTRI SERVIZI

- SICUREZZA NEI LUOGHI DI LAVORO (D.LGS. 81/08)
- SERVIZI DI IGIENE E PREVENZIONE ALIMENTI (HACCP)
- AUTOCONTROLLO DELLE ACQUE (D.LGS. 31/2001)
- CENTRO ELABORAZIONE DATI
- CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ
- SERVIZI ALLA FORMAZIONE

LE NOSTRE SEDI

Via Coschi, 11 • 88046 Lamezia Terme (CZ)

Via Nazionale, 254 • 88070 Botricello (CZ)

I NOSTRI RIFERIMENTI

GLOBAL SERVICE & CONSULTING • +39 0968 1950579 • +39 0961 963151

INFO@GSEC.IT • WWW.GSEC.IT

PARTNER rts REAL TRAINING SOLUTIONS

La Calabria ha un altro triste primato, quello del lavoro sommerso. Come si può contrastare questo fenomeno?
Il problema del lavoro sommerso lo si riscontra soprattutto nel settore agricolo e in edilizia, dove si generano dei meccanismi perversi legati alla presenza dei migranti facilmente soggetti allo sfruttamento, ed è un problema che genera un altro problema, quello della sicurezza. Stiamo lavorando alla lotta al caporalato, attraverso progetti specifici legati ai migranti e alla loro uscita dai circuiti della criminalità. Non è facile individuare il lavoro nero; si può però tentare di far funzionare meglio i controlli istituzionali e gli elementi deterrenti, premiando e incentivando al contempo le aziende virtuose.

Parliamo di Decreto Dignità e degli effetti sul mercato del lavoro. Avete già riscontrato qualche conseguenza sul territorio?
Proprio lo scorso mese a Crotone 400 addetti di un importante call center hanno vissuto il dramma del licenziamento: questo è il risultato paradossale del Decreto Dignità, presentato come strumento di lotta al precariato che, invece, sta portando in tutta Italia migliaia di lavoratori a passare da una condizione incerta ad una stabile, ma assai più drammatica, quella di disoccupati. In Calabria non abbiamo voluto giocare sulla vita delle persone e abbiamo scelto un'altra strada per la lotta al precariato, quella della stabilizzazione, convinti che il lavoro non si stabilizzi per decreto, ma mettendo in moto percorsi che aiutino le imprese ad aumentare i fatturati e consentano una crescita della Calabria più veloce delle altre regioni del mezzogiorno.

Qual è la situazione dei Centri per l'Impiego in Calabria? Le Agenzie per il Lavoro possono essere un'alternativa?
Erano mesi che si discuteva del passaggio dei Centri per l'Impiego in capo alla Regione, con il trasferimento delle funzioni, dei servizi e del personale. Abbiamo quindi lavorato per definire al meglio tutti i passaggi e lo scorso luglio abbiamo riportato in sede regionale i Cpi. Oggi abbiamo avviato un percorso che dovrà portare tutti i cittadini ad ottenere dai Centri per l'Impiego servizi omogenei su tutto il territorio. I livelli essenziali delle prestazioni da garantire a tutti rappresentano un obbligo cui non possiamo sottrarci. Per questo abbiamo avviato un processo di innovazione e rafforzamento dei servizi pubblici per il lavoro, rivedendo tutta la strumentazione e le dotazioni esistenti e soprattutto formando e qualificando il personale presente, nell'ottica poi di implementarlo, visto che abbiamo un rapporto tra utenti e operatori che è il più alto in Italia. Poi stiamo anche puntando sulla ricerca continua di reti relazionali e di rapporti operativi tra tutti gli attori del mercato del lavoro. Siamo convinti che sia necessario lavorare tutti insieme, e per questo vogliamo confrontarci con le parti datoriali e interfacciarci con le Agenzie per il Lavoro private. Bisogna abbattere il pregiudizio che esista competizione tra Cpi e ApL. Si tratta infatti di realtà che hanno funzioni e competenze differenti e che, lavorando in sinergia, possono creare una filiera occupazionale virtuosa.

Lei si occupa anche di pari opportunità. Il divario di genere è molto evidente nella sua Regione?
Il divario di genere nella mia regione è molto evidente e l'occupazione femminile rimane una tra le più basse d'Italia. Credo che si debba far risalire le origini di questo divario alla impossibilità delle donne di riuscire a conciliare i tempi del lavoro con quelli della vita domestica e della cura di figli e anziani. Per questo, soprattutto nei territori più disagiati, stiamo implementando forme di sostegno domiciliare per anziani e disabili e supportando le madri con l'istituzione di asili domiciliari. Avvicinando il servizio alle donne non solo le si aiuta ad approcciare il mondo del lavoro, ma si creano anche occasioni di lavoro. F

Chi è
Laureata in filosofia e con diversi Master in curriculum, **Angela Robbe** è stata Presidente di Legacoop Calabria, Vice Presidente della Fondazione Ivano Barberini, membro della Consulta Regionale della Cooperazione. È stata anche Presidente della Commissione Provinciale Pari Opportunità di Catanzaro e ha ricoperto diverse cariche presso gli Enti territoriali. È stata nominata Assessore a Lavoro, Formazione e Politiche Sociali il 12 aprile 2018 nella giunta guidata dal presidente **Mario Oliverio**.

Un piano per la crescita da 90 milioni di euro

L'attività del **Fondo Formazienda** *nei prossimi tre anni si concretizza in un budget di 90 milioni di euro con 30 milioni nel 2019 per la formazione continua. Il direttore generale* **Rossella Spada,** *commenta:*
«È il nostro contributo alla crescita della competitività e dell'occupabilità, in linea con la strategia di **Europa 2020** e con la domanda di una formazione di qualità che viene dai territori».

di Roberto Bettinelli

"**Dialogo sociale: Concertazione dei piani formativi e prospettive del Fondo Formazienda"** è il titolo della serie di tre seminari organizzati nel corso del mese di febbraio da **Sistema Impresa**, la confederazione delle imprese e dei professionisti, a Roma, Caserta e Crema. All'incontro di Roma che si è tenuto presso l'**Universitas Mercatorum**, partecipato dalle aziende e dagli enti di formazione che operano con il **Fondo Formazienda**, erano presenti, in veste di relatori, il presidente di Sistema Impresa **Berlino Tazza**, il segretario generale della Confsal **Angelo Raffaele Margiotta**, il direttore generale di Formazienda **Rossella Spada**, il professor **Cesare Damiano**, il sottosegretario di stato del Ministero del Lavoro **Claudio Durigon**, il professore di Diritto del Lavoro **Bellino Elio Panza**, la coordinatrice della Commissione Parere delle Parti Sociali **Eleonora Di Bari**.

La programmazione triennale del Fondo

Il seminario ha rappresentato l'occasione per fare il punto sullo sviluppo delle attività promosse dalle Parti Sociali a seguito della sottoscrizione dell'accordo interconfederale siglato da Sistema Impresa e Confsal il 2 maggio 2018, accordo che ha recepito i contenuti della circolare dell'Anpal emanata il 10 aprile del 2018 e destinata a fornire le nuove linee guida sulla gestione delle risorse dei Fondi Interprofessionali. In questo contesto, è stata presentata la programmazione triennale del Fondo Formazienda dal direttore generale del Fondo, Rossella Spada, che nel suo intervento ha precisato che *"la risultanza delle stime effettuate prospetta per il triennio 2019-2021 uno stanziamento di circa 90 milioni di euro per il finanziamento di piani formativi a valere sul Conto Formazione di Sistema"*.
Il direttore di Formazienda ha altresì precisato che *"la serie storica degli incassi di risorse dall'Inps ci permette di ipotizzare tre momenti per destinare risorse al finanziamento di avvisi durante il 2019: fine febbraio, fine luglio e fine anno. La proposta tecnica che verrà avanzata al Consiglio di Amministrazione è quella di stanziare in corso d'anno fino a 30 milioni di euro, ipotizzando stanziamenti di circa 10 milioni di euro per ciascuna finestra. Quindi, a fine febbraio, verranno proposti un avviso a sportello, ideato per dare risposte immediate ai fabbisogni formativi già emersi, e un avviso con cui finanziare progetti quadro. Le tema-*

tiche principali saranno le seguenti: gestione aziendale ed amministrazione, qualità, informatica, tecniche di produzione, impatto ambientale, sicurezza sul luogo di lavoro (compresa l'obbligatoria), marketing e vendite, lingue".

La candidatura dei piani formativi

Il direttore di Formazienda ha fornito chiarimenti anche in merito alla platea di coloro che potranno beneficiare dei percorsi di formazione finanziati dal Fondo e ha trasferito informazioni in merito all'avvio di un rafforzamento della presenza nei territori del fondo Formazienda per rispondere con prontezza alla domanda di competitività delle economie locali: *"I piani formativi riguardano tutti i lavoratori dipendenti delle imprese aderenti: lavoratori a tempo determinato; lavoratori a tempo indeterminato; lavoratori temporaneamente sospesi per crisi congiunturale, riorganizzazione aziendale e riduzione temporanea dell'attività; apprendisti; lavoratori con contratti stagionali; lavoratori religiosi; lavoratori assunti con altre forme contrattuali previste nel decreto legislativo 81/2015. Sarà possibile prevedere la presenza di uditori e sarà possibile finanziare percorsi di formazione obbligatoria per legge. I piani formativi dovranno essere candidati da enti accreditati al repertorio delle strutture formative del Fondo. Infine, nel 2019, si avvierà un processo di prossimità ai territori, per una maggiore presenza ed efficienza nei confronti delle imprese aderenti, e non è da escludere l'emanazione di avvisi caratterizzati da specifici obiettivi e dotazioni territoriali".*

La Strategia Europa 2020

La programmazione di Formazienda, come ha sottolineato il direttore Rossella Spada, prende avvio *"dalla Strategia Europa 2020 che, in continuità con l'agenda di Lisbona, ha spinto l'Unione Europea a porre le basi per raggiungere tre mete principali in riferimento ai sistemi economici dei paesi membri: accrescimento della competitività; aumento dell'occupazione e della qualità del mercato del lavoro; promozione dello sviluppo della società attraverso il rafforzamento di ricerca, istruzione ed innovazione. Il Piano strategico per la valorizzazione delle risorse umane nel mercato del lavoro, denominato Formazienda 2020, definisce il perimetro di azione del Fondo stabilendo che il Fondo stesso agisca in coerenza con le priorità dell'Unione Europea: crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, ma anche con le programmazioni del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e delle regioni. La nuova immissione di risorse per il prossimo triennio e il progetto di prossimità del Fondo ai territori che stiamo lanciando sono il trampolino di lancio per dare un contributo ancora più utile e incisivo al raggiungimento dei risultati previsti da Europa 2020".*

Il tavolo dei relatori all'incontro che si è tenuto lo scorso 13 febbraio, a Roma presso la sede dell'Universitas Mercatorum, organizzato da **Sistema Impresa**

Segni particolari: professionisti della formazione

Il regolamento emesso da **Fondimpresa** *per l'accreditamento dei soggetti attuatori ha posto in primo piano un aspetto a lungo trascurato, quello dei* **profili professionali** *e delle* **professionalità** *di chi opera nel settore della formazione finanziata.*

di Giovanni Galvan

Quello degli operatori della formazione finanziata è un comparto che ha contorni storicamente poco definiti e in cui operano migliaia di soggetti (**e qui intendiamo società, studi e associazioni**) **dalla provenienza più disparata, classificabili con estrema semplificazione in alcune macro categorie:** soggetti, per lo più di provenienza sindacale, che vengono dall'esperienza dei Fondi Strutturali che ormai data dagli anni '80; operatori che vengono dall'esperienza del mercato privato; soggetti costituiti ad hoc per operare con i Fondi Interprofessionali. Molti di questi soggetti, soprattutto del primo tipo, sono anche accreditati a vario titolo presso le Regioni per la formazione professionale, cosa che comporta l'adesione a un modello basato sulla disponibilità di importanti infrastrutture e di un certo staff composto da personale fisso, anche se non obbligatoriamente di altissimo profilo. In tutti questi operatori si riscontrano modelli organizzativi molto differenti, nonché diversi criteri di selezione, gestione e sviluppo delle risorse umane utilizzate per operare con i Fondi Interprofessionali.
In questo scenario è centrale la gestione finanziaria di questi soggetti, resa precaria dai molti fattori che rendono complesso il rapporto con i Fondi, e che fa in modo che spesso il personale, anche qualificato, subisca un pesante turn over che impedisce la capitalizzazione delle esperienze all'interno dell'organizzazione. In tal senso Fondimpresa, sempre alla ricerca di partner affidabili, specie per la gestione dei Piani a valere sul Conto Sistema, con il regolamento emesso lo scorso anno per l'accreditamento ha inteso sottolineare ancora una volta la volontà di innalzare il livello dei soggetti attuatori in termini di qualità e affidabilità, nonché di conseguente capacità di "buona spesa" delle risorse impegnate.

La certificazione delle competenze

Certamente non si può affermare che la modalità di certificazione delle competenze degli operatori indicata (molto genericamente) nell'accreditamento possa rappresentare la soluzione a tutti questi problemi. Questo principalmente per due motivi.

1 - La certificazione viene affidata a dei soggetti, quali sono quelli riconosciuti dal **Mise** (Ministero per lo Sviluppo Economico) ai sensi della legge 4/2013 come *"Associazioni che rilasciano l'attestato di qualità e di qualificazione professionale dei servizi prestati dai soci"*, che sono stati abilitati al riconoscimento di professionisti (peraltro non ordinistici) e non di funzionari o membri di staff.

Inoltre, non va trascurato che meno di una decina tra le circa 150 associazioni riconosciute sono effettivamente in grado di certificare un CV di un operatore di questo settore.

2 - I profili individuati non rispecchiano così da vicino dei profili già individuati nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni e sono, in parte, definiti in maniera abbastanza generica.

Certamente questi limiti sono dovuti alla mancanza di uno scenario ben definito, nel quale Fondimpresa vuole esplicitamente fare da "apripista" e, non è da escludere, che a breve molti altri Fondi e alcune Regioni possano riprendere il tema della certificazione dei profili professionali a cui ci si riferisce in fase di accreditamento dei vari Soggetti Attuatori.

L'analisi dei profili

Proviamo comunque a cogliere l'occasione per analizzare i profili proposti.

Profilo: Direzione

Spesso la Direzione non è costituita da formatori e certamente questa non è la sua caratteristica principale. Il Direttore è un manager, che deve gestire risorse umane, finanziarie, tecnologiche e commerciali (ad esempio il rapporto con le imprese clienti) nello scenario complesso delle regole del "quasi mercato". Deve però sapere come rapportarsi con i formatori (docenti, tutor, coach, progettisti) soprattutto dal punto di vista organizzativo e gestionale. Ovviamente deve poter valutare anche la qualità della didattica e della relativa progettazione, ma per questo può avvalersi di collaboratori specializzati. **La Direzione è quindi la figura più complessa e strategica.** Da un lato lo scenario attuale delle Direzioni degli Enti è molto frastagliato. Esistono ancora molti dirigenti di Enti che non sono laureati e anche tra i laureati esiste una notevole varietà di titoli (ingegneri, psicologi, laureati in lettere, filosofia, statistica, ecc.). In comune queste figure però hanno ruoli e competenze che esulano ampiamente la propria estrazione universitaria o formativa. Il Direttore di un Ente (o di un Piano formativo) racchiude infatti in sé moltissime competenze; a solo titolo di esempio potremmo citare quella di project management, di gestione finanziaria e cash flow, di gestione del personale, di conoscenza di normative di settore (sia per quanto riguarda i finanziamenti alla formazione che per quanto riguarda gli adempimenti formativi obbligatori), di conoscenza degli strumenti di finanziamento dei Fondi, nonché di quelli pubblici (nazionali, regionali, europei, ecc.), di analisi dei fabbisogni formativi e delle organizzazioni, di servizi al pubblico, di promozione e marketing e di tutto quanto sia necessario per muoversi nel complesso scenario in cui operano aziende, lavoratori e Fondi.
La parte pedagogico-formativa (che spesso rappresenta per queste figure il background culturale ed esperienziale) nel tempo ha sicuramente dovuto lasciare il posto ad altri aspetti più "manageriali", che risultano centrali per l'interesse di Fondimpresa di avere interlocutori all'altezza degli standard richiesti per la gestione dei Piani e della suddetta "buona spesa".

Profilo: Gestione economico-amministrativa

Se c'è una cosa che in questo settore risulta evidente è la differenza tra i processi di rendicontazione dei costi e quelli di normale amministrazione e bilancio, all'interno di un complicatissimo scenario in cui ogni Ente erogatore (Fondi, Regioni, ecc.) ha un suo regolamento e più piani dei conti. Questo fa in modo che spesso le figure che curano la rendicontazione non abbiano una provenienza strettamente "contabile" ma siano più legate ad esperienze dirette di attuazione di Piani finanziati. Questo perché **il lavoro amministrativo**

richiesto è di tipo fortemente "qualitativo", più simile a un controllo di gestione tramite contabilità analitica anziché a una classica gestione contabile. Resta sempre fondamentale la capacità di gestire gli aspetti finanziari e il cash flow dei Piani finanziati, anche se questo spesso è gestito da figure più strettamente amministrativo-contabili. Eventuali interventi sulle loro competenze devono servire quindi a rendere i contabili un po' più "gestionali" e viceversa.

Profilo: Analisi dei fabbisogni

Tema strategico di qualsiasi intervento formativo, purtroppo nei fatti questa molte volte è la "Cenerentola" delle attività di progettazione. Questo principalmente perché: spesso le imprese non sono in grado di fare o facilitare un'analisi dei fabbisogni effettivi (e non "percepiti") e dunque gli Enti tendono comunque a imporre/vendere alle aziende corsi formativi già a catalogo, sviluppati quindi a prescindere dall'analisi stessa; i Fondi stessi non finanziano molto facilmente una dettagliata analisi dei fabbisogni, per le note problematiche di tempistica delle spese ammissibili, molto legate ai problemi burocratici e formali posti dal Ministero e dall'Anpal, quindi si rischia in caso di non ammissione al finanziamento di perdere un notevole investimento in termini di ore-uomo molto qualificate. **L'analista, in teoria, sarebbe una figura di grande professionalità, in grado di far emergere quei fabbisogni "nascosti" ma reali di formazione e di cambiamento all'interno dell'impresa, anche con strumenti scientificamente seri e affidabili.** Certamente importante è anche la conoscenza delle organizzazioni e dei singoli comparti, dei quali l'analista dovrebbe essere esperto.

Profilo: Progettazione

In moltissimi casi il progettista coincide con l'analista dei fabbisogni, anche perché se l'attività di analisi non è stata fatta a dovere (o non è stata proprio fatta) è difficile progettare qualsivoglia intervento secondo dei principi di qualità. La funzione del progettista però è più legata alla comprensione degli strumenti messi a disposizione dall'Ente finanziatore per finanziare la formazione. In particolare, se ci si passa il termine, **il progettista deve ottenere il massimo apprezzamento da parte del valutatore del Fondo cercando di proporre, all'interno delle regole previste dagli Avvisi, le azioni formative (ed eventualmente di accompagnamento) più in linea con gli intenti del Fondo stesso e con i risultati dichiarati relativamente all'analisi dei fabbisogni**, se ben fatta e se coerente con gli intenti del Fondo. Il tutto tenendo conto anche dei limiti imposti dall'organizzazione delle imprese (turni del personale, esigenze temporali, ecc.). Non è un mestiere facile e richiede molta esperienza, anche per questo vi si dedicano persone dai più vari titoli di studio.

Profilo: Erogazione dei servizi

Qui la definizione di Fondimpresa sembra effettivamente un po' vaga e ancora più lontana da una vera e propria identificazione di profili per competenze e conoscenze. In linea generale, secondo la prassi invalsa in questi anni, a questo profilo sono stati nella pratica riportati tre profili che potremmo definire sotto-profili specialistici: formatore; tutor didattico; orientatore. I primi due sono le figure centrali di qualsiasi intervento formativo, ovviamente senza docente non c'è formazione. Qui tutto sommato ha un ruolo centrale la competenza specialistica, anche se non è secondaria l'importanza della competenza sulla didattica. Per quanto riguarda il tutor sarebbe importante incentivare questa figura molto specifica. Di fatto viene spesso identificata in chi porta i registri, apre e chiude l'aula (una specie di "bidello") quando invece può fare la differenza tra il successo e l'insuccesso effettivo di un'azione formativa. **Si tratta infatti di un facilitatore del processo di apprendimento, a nostro avviso indispensabile, soprattutto per la formazione degli adulti.** L'orientatore è in effetti una figura più lontana dagli interventi di formazione continua tipici di Fondimpresa, tuttavia è parte integrante dello staff di quei soggetti che hanno accreditamento presso le Regioni anche per l'orientamento; si tratta infatti di una figura strategica e interdisciplinare molto importante, paragonabile a quella del formatore per quanto riguarda la formazione continua.

Come ti certifico l'operatore

La certificazione è stata erogata dalle Associazioni riconosciute dal Mise secondo due modalità:

- esclusivamente tramite la valutazione del CV (titolo di studio, esperienza nel settore, esperienza nel ruolo);
- aggiungendo a tale valutazione l'obbligo di frequentare corsi integrativi finalizzati specificamente all'acquisizione delle competenze e delle conoscenze che l'Associazione ritiene attinenti ai profili professionali indicati da Fondimpresa.

Va sottolineato che, almeno per ora, Fondimpresa non ha emesso altre specifiche relative alle modalità di certificazione, demandando completamente alle Associazioni le scelte in merito.

Quello che i "certificandi" non sanno

A proposito della formazione proposta/imposta da alcune Associazioni per queste certificazioni, va fatta qualche considerazione. **La formazione per queste figure deve assolutamente tenere conto dei loro CV e delle loro esperienze e competenze acquisite sul campo e non può essere uguale per tutti.** Quindi è fondamentale, se si vuole aggiungere un percorso formativo obbligatoriamente breve (sono tutti lavoratori occupati), trasferire informazioni che questi profili potrebbero non sapere, relative soprattutto a questioni operative attinenti all'operato dei Fondi, previo un accurato check delle competenze in merito. Infatti, il rapporto con Fondi Interprofessionali e Regioni richiede un complesso bagaglio normativo e procedurale, nonché una notevole interdisciplinarietà dovuta alle peculiari caratteristiche di questo "quasi mercato", che riguarda tra l'altro utenze finali molto diversificate (dai disoccupati ai dipendenti delle imprese).

Le prime quattro figure e in parte anche le altre, si muovono infatti in questo scenario, caratterizzato da elementi normativi, concorrenziali, economici, finanziari, politici, sindacali, ecc. molto complessi.

Un piccolo passo

Se anche l'iniziativa di Fondimpresa non può (e non vuole) essere esaustiva di tutte le problematiche della certificazione delle competenze in questo settore, ha rappresentato sicuramente l'occasione per una riflessione approfondita, concomitante, peraltro, con la pubblicazione dell'**Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni**, sul ruolo e sulla professionalità di migliaia di operatori che finora hanno operato in un mercato alquanto de-regolato e che necessitano di nuovi sistemi di inquadramento e di riconoscimento delle loro competenze. Il coinvolgimento delle Associazioni è stata l'occasione per capirne meglio il ruolo e per sperimentare sul campo (anche se non quello previsto dalla legge 4/2013) nuovi sistemi di riconoscimento delle competenze e delle esperienze acquisite. Resta da vedere come mettere a regime tutto questo in maniera seria e oggettiva magari, una volta tanto, aggiungendo una coerenza per ora assente in tutte queste iniziative. F

UN ATLANTE PER ORIENTARSI NEL MONDO DEL LAVORO

L'**Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni** è una mappa dettagliata del lavoro e delle qualificazioni, descritti secondo un linguaggio comune e condiviso fra le Istituzioni. All'interno sono presenti diversi strumenti informativi, ciascuno con una finalità e un utilizzo specifico. È organizzato in tre sezioni:

- **Atlante Lavoro**: descrive i contenuti del lavoro in 24 settori economico-professionali seguendo uno schema che individua per ciascun settore i processi di lavoro, le sequenze di processo, le aree di attività e le attività specifiche.
- **Atlante e professioni**: raccoglie le Professioni regolamentate, il Repertorio delle professioni dell'apprendistato, le Associazioni professionali che riuniscono le professioni non organizzate.
- **Atlante e qualificazioni**: raccoglie le qualificazioni rilasciate nei diversi ambiti del sistema di apprendimento permanente: Scuola, Istruzione e Formazione Professionale, Formazione superiore e Formazione professionale regionale.

Un sostegno alle competenze negli Studi professionali

Risposte immediate ai fabbisogni, attività progettate ad hoc, aggregazione della domanda formativa, soluzioni per imprese medio-grandi. A queste esigenze risponde **Fondoprofessioni**, *il* **Fondo Interprofessionale** *nato per sostenere lo sviluppo delle competenze dei lavoratori degli* **Studi professionali**.

di Laura Reggiani

Punto di riferimento per il finanziamento della formazione continua negli studi professionali e nelle aziende ad essi collegate, **Fondoprofessioni** nasce dall'accordo interconfederale del 7 novembre 2003, tra Confprofessioni, Confedertecnica, Cipa e Cgil, Cisl, Uil. Per conoscere più da vicino la realtà del Fondo abbiamo parlato con il suo direttore, **Franco Valente**. *"La nascita del Fondo ha rappresentato, all'inizio degli anni 2000, un importante riconoscimento per il comparto professionale, anche in termini di differenziazione rispetto ad altri settori"* spiega Valente. *"Da quel momento gli Studi professionali italiani hanno potuto destinare lo 0,30% del monte salari del personale, che versano per obbligo di legge, al proprio Fondo interprofessionale di riferimento, per finanziare la formazione dei dipendenti negli ambiti e nei modi più adatti alle loro esigenze"* prosegue.

Un settore di riferimento molto particolare

Il comparto professionale a cui si rivolge Fondoprofessioni presenta una media di 2,5 dipendenti per Studio, con una netta prevalenza di donne, che rappresentano oltre l'80% del personale dipendente. *"Il cosiddetto capitale intellettuale costituisce un elemento centrale negli Studi professionali, per offrire un servizio di qualità ai clienti"* commenta Valente. *"Grazie a Fondoprofessioni è possibile soddisfare, in maniera tempestiva ed efficace, le esigenze di continuo aggiornamento e sviluppo di nuove competenze proprie del mondo professionale".*
Attraverso il finanziamento della formazione continua del personale, Fondoprofessioni favorisce infatti un processo di evoluzione delle competenze indispensabile per il comparto di riferimento, ma non solo. *"La nostra platea di aderenti è composta in maggioranza da Studi professionali, ma si è decisamente consolidata anche l'adesione delle imprese di altri settori, segno che i nostri Avvisi garantiscono risposte efficaci ed efficienti. In generale, gli strumenti previsti dal Fondo favoriscono la formazione continua nelle micro-imprese, che tradizionalmente presentano maggiori difficoltà a livello di emersione dei fabbisogni e di accesso ai finanziamenti"*, ha ricordato Valente.

Gli strumenti di finanziamento

Risposte immediate ai fabbisogni, attività progettate ad hoc, aggregazione della domanda formativa, soluzioni per imprese medio-grandi. **Le esigenze degli aderenti trovano risposta attraverso i differenti strumenti previsti dal Fondo: avvisi a catalogo, monoaziendali, pluriaziendali e conto formativo individuale.** Tramite gli avvisi a catalogo gli aderenti possono ottenere un rimborso pari all'80% del costo sostenuto, per la partecipazione ai corsi a catalogo accreditati dagli Enti formatori (agenzie formative) e approvati dal Fondo. Si tratta di uno strumento molto agile, che consente agli aderenti di rispondere alle proprie esigenze formative, scegliendo tra centinaia di corsi disponibili.

Gli avvisi monoaziendali sono invece pensati per chi necessita di interventi formativi progettati ad hoc, sulla base di specifiche esigenze. In questo caso, lo Studio interessato deve rivolgersi per la progettazione e la presentazione del piano formativo a uno degli Enti attuatori accreditati. La gestione, l'organizzazione e la rendicontazione delle attività approvate viene svolta dall'Ente attuatore, che riceverà il contributo dal Fondo, a copertura dei costi sostenuti. Questi Avvisi prevedono la possibilità di finanziamento integrale della formazione per lo studio o l'azienda partecipante.

Ci sono poi gli avvisi pluriaziendali che consentono di "aggregare" la domanda formativa proveniente da un determinato settore, territorio o rete di studi e aziende, per facilitare, in particolare, la formazione continua nelle realtà di più piccola dimensione. Tali attività vengono promosse da un Ente proponente, che rappresenta i fabbisogni diffusi all'interno del settore o territorio. Anche in questo caso, tutte le attività vengono svolte dall'Ente attuatore ed è prevista la possibilità di finanziamento integrale della formazione.

Infine, le imprese con almeno 50 dipendenti possono richiedere l'attivazione del proprio conto formativo individuale. Così facendo, possono ottenere il rimborso dei costi sostenuti per la realizzazione delle attività formative destinate al proprio personale, utilizzando direttamente le risorse versate al Fondo.

Le sinergie con il sistema bilaterale

Fondoprofessioni ha anche attivato diverse azioni sinergiche con **Ebipro**, l'Ente bilaterale per gli studi professionali. **Gli studi che applicano il contratto collettivo nazionale Studi professionali possono finanziarsi la formazione in materia di salute e sicurezza, privacy e antiriciclaggio tramite Ebipro**, in maniera agevole, scegliendo tra i corsi a catalogo accreditati presso il Fondo. *"Gli Studi iscritti anche a Fondoprofessioni, oltre che ad Ebipro e Cadiprof, ottengono dall'Ente bilaterale un contributo pari all'80% del costo sostenuto, anziché del 60%"* ha precisato Valente concludendo. *"Un intervento, quello della bilateralità di settore, che risponde concretamente a esigenze e obblighi che riguardano migliaia di attività professionali, facendo della formazione finanziata uno strumento sempre più centrale nell'ambito del welfare contrattuale".* F

Franco Valente, direttore di Fondoprofessioni

Educazione continua per la sanità del futuro

La formazione continua in **medicina** *rappresenta oggi un fattore* **strategico** *e* **insostituibile** *per rimanere al passo con un sistema sanitario in continua evoluzione.*

di Germana Scaglioni*

Sono tante le novità introdotte nel settore dell'Educazione Continua in Medicina. Se ne è discusso nella due giorni organizzata l'11 e il 12 dicembre a Roma dalla Commissione nazionale per la formazione continua con il supporto di **Agenas** *(Agenzia Nazionale per i Servizi Sanitari Nazionali)*, che ha visto la partecipazione di oltre mille iscritti tra provider e operatori sanitari.

La formazione continua in medicina

L'Ecm è il processo attraverso il quale il professionista della salute si mantiene aggiornato per rispondere ai bisogni dei pazienti, alle esigenze del Servizio sanitario e al proprio sviluppo professionale. La formazione continua in medicina comprende l'acquisizione di nuove conoscenze, abilità e attitudini utili a una pratica competente ed esper-

« RAZIONALIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE DELLE REGOLE, INCREMENTO DEI CONTROLLI SUGLI EVENTI IN NOME DELLA TRASPARENZA, REALIZZAZIONE DI PERCORSI FORMATIVI TARATI SUL FABBISOGNO DI CONOSCENZA DI CIASCUN OPERATORE SANITARIO, CON L'OBIETTIVO DI ELEVARE LA QUALITÀ COMPLESSIVA DELL'OFFERTA FORMATIVA »

ta. I professionisti sanitari hanno l'obbligo deontologico di mettere in pratica le nuove conoscenze e competenze per offrire una assistenza qualitativamente utile. Prendersi, quindi, cura dei propri pazienti con competenze aggiornate, senza conflitti di interesse, in modo da poter essere un buon professionista della sanità.

Un nuovo manuale di accreditamento

L'avvio del Programma nazionale di Ecm nel 2002, in base al D.Lgs 502/1992 integrato dal D.Lgs 229/1999 che aveva istituito l'obbligo della formazione continua per i professionisti della sanità, ha rappresentato un forte messaggio nel mondo della sanità. La nuova fase dell'Ecm contiene molte novità e si presenta quale strumento per progettare un moderno approccio allo sviluppo e al monitoraggio delle competenze individuali.
Tra le novità va segnalata la pubblicazione del nuovo Manuale nazionale di accreditamento per l'erogazione di eventi Ecm, che definisce requisiti minimi e standard di accreditamento dei provider e della disciplina generale degli eventi Ecm e contiene le specifiche procedure operative relative a tali procedimenti. Il Manuale è entrato in vigore a partire dal 1° gennaio 2019 per le Regioni che non hanno adottato un proprio manuale regionale, mentre per le altre regioni, fatta salva la possibilità di adottare manuali regionali secondo le procedure di cui all'art. 47 dell'Accordo Stato-Regioni del 2017, le disposizioni del manuale nazionale dovranno essere recepite entro il 30 giugno 2019.

Elevare la qualità dell'offerta formativa

In un'intervista al Quotidiano Sanità **Francesco Bevere**, direttore generale di Agenas, ha così commentato: *"Questa due giorni ha concluso un triennio di innovazione e ammodernamento del settore dell'Ecm fortemente voluto dalla Commissione nazionale per la formazione continua, con il supporto di Agenas. Sono state introdotte novità determinanti: razionalizzazione e semplificazione delle regole, incremento dei controlli sugli eventi in nome della trasparenza, realizzazione di percorsi formativi tarati sul fabbisogno di conoscenza di ciascun operatore sanitario. Con l'unica finalità di elevare la qualità complessiva dell'offerta formativa. Insomma, si è lavorato sulla capacità di incidere sui comportamenti degli operatori del sistema attraverso una formazione sempre più adeguata e rispondente alle aspettative e all'esercizio professionale quotidiano, per migliorare le prestazioni professionali e, di conseguenza, l'offerta di salute per i cittadini. La strada della misurazione e del monitoraggio della qualità dell'Ecm è tracciata e, come per gli altri aspetti del nostro Ssn, sarà l'asset principale per disegnare il servizio sanitario dei prossimi decenni"*. **Luca Coletto**, sottosegretario alla salute e presidente di Agenas, ha aggiunto: *"La grande adesione conferma che i professionisti sanitari che operano sul campo hanno piena consapevolezza che l'aggiornamento continuo genera informazione, diffonde cultura e soprattutto migliora la qualità delle performance sanitarie. La formazione è sempre più vissuta come fattore strategico e insostituibile per essere al passo con una sanità in continua evoluzione. È un patto con la modernità che non si può mancare"*.

Al servizio di un sistema integrato e solidale

La formazione continua nel settore della salute dà un ulteriore impulso al Programma nazionale Ecm quale strumento indispensabile per la programmazione della formazio-

ARBRA®

Oltre la formazione

Supportiamo il vostro percorso di crescita

Supportiamo le organizzazioni profit e non-profit, nel loro percorso di crescita e di applicazione delle normative cogenti o volontarie, nello sviluppo delle risorse umane, gestendo in outsourcing i piani formativi finanziati dalla fase di candidatura, gestione e coordinamento, fino alla rendicontazione.

Area Partecipate

Area Sanitaria e Socio anitaria

Area Imprese

ARBRA®

E.C.M. Educazione Continua in Medicina

26100 Cremona - via Ala Ponzone, 5
telefono 0372/30096
info@arbra.it www.arbra.it

DAN YOUR DIVE SAFETY ASSOCIATION

ne continua in medicina in Italia. Obiettivo principale, fin dalla nascita del sistema, è stato l'armonizzazione di un sistema che, essendo rivolto all'intero comparto della sanità e a diverse categorie di professionisti, è caratterizzato da esigenze eterogenee.
A tal fine risulta indispensabile, in primo luogo, sistematizzare il più possibile le fonti di cognizione del sistema Ecm, consentendo la pronta e facile individuazione delle regole che interessano i singoli professionisti sanitari e i provider. La cornice istituzionale e normativa disegnata si pone al servizio di un sistema integrato e solidale tra i diversi livelli territoriali di governo del sistema Ecm, omogeneo su tutto il territorio nazionale, che aspira alla chiara ripartizione dei rispettivi compiti istituzionali. L'intento è quello di lavorare sulla capacità di incidere sui comportamenti degli operatori del sistema attraverso una formazione sempre più adeguata e rispondente alle aspettative e all'esercizio professionale quotidiano per migliorare le prestazioni professionali e di conseguenza l'offerta di salute per i cittadini. F

* **Germana Scaglioni** è legale rappresentante di Arbra Service (www.arbra.it), società leader nella formazione nel settore sanitario e socio sanitario

PERCORSI FORMATIVI PER RISORSE DELLA SANITÀ PREPARATE E COMPETENTI

I cambiamenti sociali in atto e i nuovi modelli di vita stanno via via affiancando alla tradizionale domanda di salute una significativa domanda di benessere; ciò fa sì che il cittadino utente si attenda, e giustamente pretenda, servizi quantitativamente e qualitativamente più elevati.
L'adeguarsi delle aziende sanitarie e socio-sanitarie a questo mutamento della domanda ha portato a un incremento della loro complessità organizzativa e gestionale. La formazione e l'estensione delle competenze delle risorse umane sono quindi essenziali sia per lo sviluppo dei processi di miglioramento, sia per la gestione delle fasi di cambiamento nelle organizzazioni stesse. In un simile scenario una formazione di qualità diventa un elemento di assoluta necessità, in quanto offre la possibilità di garantire l'acquisizione di nuove competenze dettate dal sapere, saper fare e saper essere.
Arbra Service risponde a questo fabbisogno attraverso un catalogo formativo redatto in collaborazione con il proprio comitato scientifico, composto da medici esperti in Clinical Governance e in Risorse Umane, medici specialistici, infermieri professionali, psicologi, neuropsicologi, fisioterapisti, legali ed esperti di Risk Management in sanità.
L'obiettivo di Arbra Service è di continuare a offrire percorsi formativi ad alto valore aggiunto, convinti che la formazione non fornisca qualcosa di tangibile ma abbia la capacità di lavorare sulle persone in maniera tale da renderle autonome, fiduciose nei propri mezzi, proattive e padrone del proprio cammino professionale, con la certezza che una persona preparata e competente sia quanto di meglio un'organizzazione sanitaria possa avere.

Chi qualifica il formatore?

Il ruolo strategico della formazione di alto livello e della qualificazione professionale dei **formatori manageriali**. *Ce ne parla il professor* **Elio Borgonovi**, *presidente di* **Apaform**.

di Laura Reggiani

La formazione manageriale riveste, oggi più che mai, e soprattutto nel nostro Paese, un ruolo strategico, in quanto capace di generare competenze e di rispondere alle richieste d'innovazione del mondo economico e produttivo. A qualificare i professionisti della formazione manageriale ci pensa **Apaform**, l'Associazione Professionale dei Formatori di Management, iscritta nell'elenco del Mise per il rilascio dell'attestato di qualità e qualificazione professionale dei servizi prestati dai soci, ai sensi della Legge 4/2013. Abbiamo incontrato **Elio Borgonovi**, professore ordinario di Economia e Management delle Amministrazioni Pubbliche presso l'Università Bocconi, già presidente di **Asfor** *(Associazione Italiana per la Formazione Manageriale)* dal 1993 al 1999 e attuale presidente di Apaform, per capire l'importanza della qualificazione delle professioni non ordinistiche come quella del formatore, approfondire come sta evolvendo la formazione di alto livello e come favorire l'incontro tra domanda e offerta di formazione manageriale di qualità.

Apaform nasce da una costola di Asfor. Quando e perché nasce? Con quali obiettivi?

Nel 2013, quando venne emanata la Legge 4, la direttiva europea sulle professioni non ordinistiche, e il successivo decreto che la recepiva in Italia, in Asfor decidemmo, dopo aver attivato negli anni '90 l'accreditamento dei programmi master, di cogliere l'opportunità di qualifi-

care anche i formatori manageriali che, svolgendo una professione multidisciplinare e interdisciplinare, non hanno infatti un proprio albo professionale. Così nell'ottobre del 2013 abbiamo costituto formalmente Apaform, un'associazione di professionisti in grado, in base alla Legge 4/2013, di verificare le qualifiche dei propri soci. I primi due anni sono stati utilizzati per mettere a punto il modello di qualificazione; successivamente nel 2015, con l'iscrizione nell'Elenco del Ministero dello Sviluppo Economico delle associazioni che rilasciano l'attestato di qualità e di qualificazione professionale dei servizi prestati dai soci, sono iniziate le attività di qualificazione.

Come avete definito il modello di qualificazione? Quali sono le qualifiche professionali dei ruoli del formatore manageriale?

Abbiamo individuato, con il contributo di **Marco Vergeat**, attuale presidente di Asfor, allora coordinatore della commissione che stava progettando il modello di qualificazione, quattro figure professionali sulla base delle abilità, competenze e conoscenze richieste al formatore, che coprono i diversi processi della filiera della formazione manageriale. Poi le abbiamo declinate in specificità di ruoli sulla base dell'*European Qualifications Framework*, che individua i vari livelli secondo una precisa graduatoria che dipende dall'esperienza professionale, dalla complessità del contenuto da erogare e dal contributo allo sviluppo delle conoscenze. La prima figura identificata è quella del "formatore manageriale specialista": chi si occupa di finanza, di programmazione e controllo o di specifici settori finali. Si tratta di un formatore con una competenza specialistica in qualche ambito del sapere manageriale. Poi abbiamo individuato la figura del "formatore manageriale di sistema", quel formatore che ha competenze multifunzionali e che si occupa soprattutto di processi di cambiamento. In questo caso non basta una competenza specifica ma bisogna avere competenze di sistema e una visione completa sugli effetti che si producono nelle varie parti dell'organizzazione. Altra figura è quella del "formatore manageriale gestore di strutture": il direttore di una scuola di formazione o di una divisione master, un docente che è anche in grado di dirigere un'attività. Infine abbiamo identificato la figura del "coordinatore di programma di formazione manageriale", un formatore che è anche capace di coordinare dei programmi master.

Su cosa si basa il processo di valutazione del formatore manageriale?

Per qualificarsi il candidato deve scegliere la figura di riferimento, individuare il proprio livello EQF e inviare la richiesta di qualificazione, che sarà valutata da una commissione composta da 11 esperti del mondo accademico e della formazione manageriale. La qualificazione si basa sull'analisi del curriculum tradizionale in formato europeo, ma soprattutto di un curriculum professionale dove vengono dimostrate e provate cose realmente fatte. Noi verifichiamo i programmi in cui il formatore è stato coinvolto, le attività e le docenze che ha svolto, le pubblicazioni che ha scritto, le scuole e le imprese con cui ha lavorato, e lo qualifichiamo per le cose provate.

Perché è importante per un formatore di management essere qualificato?

Qualificarsi rappresenta per un formatore manageriale una tappa fondamentale per il pieno riconoscimento delle competenze e della professionalità acquisita. Significa poter ricevere da un'associazione, che pone al centro il valore, il merito e le competenze, un riconoscimento di natura professionale, una qualificazione che potrà essere riconosciuta anche in ambito internazionale. In un mondo dove le professioni non ordinistiche non sono sottoposte a verifica, e dove chiunque può inventarsi esperto in una qualsiasi materia, la qualificazione dà al professionista un riconoscimento importante, soprattutto perché dato da una comunità di professionisti qualificati, che riconosce il suo simile e lo accetta, con cui condivide conoscenze e competenze.

Quali sono a suo avviso le competenze, ma anche le doti personali, che un buon formatore di management deve possedere?

Sono importanti le conoscenze "hard" del management, quelle di base, consolidate, che sono scritte nei libri, trasferite nelle presentazioni e poi insegnate, insieme alle competenze "soft", come la capacità di presentare in modo efficace e di sapere comunicare. Ma credo che un buon formatore manageriale debba possedere soprattutto competenze relazionali ed essere in grado di portare empatia in aula. Un buon docente di management deve avere la curiosità di capire i fabbisogni più critici, deve saper adattare l'esposizione e il linguaggio ai partecipanti, e deve essere anche un attivatore di processi di apprendimento. Deve stimolare nei partecipanti l'acquisizione di abilità e competenze e a sua volta essere aperto ad adattarsi e migliorarsi continuamente.

A chi e a cosa serve la formazione manageriale nell'economia del futuro?

La formazione manageriale serve oggi e servirà sempre più in futuro, soprattutto nel nostro Paese. Un

FondItalia

Fondo paritetico interprofessionale
per la formazione continua

Con le IMPRESE FUORI dai soliti schemi

FondItalia è un Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua promosso da **FederTerziario** – Federazione Italiana del Terziario, dei Servizi, del Lavoro Autonomo e della Piccola Impresa Industriale, Commerciale ed Artigiana – e **UGL** – Unione generale del Lavoro –.

Le imprese di tutti i settori economici, agricoltura compresa, che aderiscono ad un Fondo hanno l'opportunità di utilizzare lo 0,30 dei contributi obbligatori versati all'INPS (Legge 388/2000) per la formazione dei propri lavoratori.

Aderire non costa nulla.

FondItalia è VELOCE

FondItalia, mediante i suoi **canali di finanziamento** e la sua **procedura a Sportello**, assicura tempi di finanziamento ridotti

CONTO FORMATIVO e CONTO AZIENDE
Sportello Imprese FondItalia 2010-2012

FondItalia è AGILE

FondItalia, grazie alle policy delle Parti Sociali che promuovono il Fondo, garantisce la sottoscrizione immediata dell'**Accordo di Concertazione** a valere sui Piani

CONCERTAZIONE NAZIONALE

FondItalia è FLESSIBILE

FondItalia accoglie tutte le esigenze formative delle imprese, a partire dalla formazione "obbligo di legge", e ammette qualsiasi modalità formativa

FORMAZIONE SU MISURA

FondItalia.
NON RESTA CHE ADERIRE

L'adesione a FondItalia si effettua utilizzando il modello di denuncia contributiva Uniemens dell'INPS relativo al primo periodo di paga utile, **inserendo nell'apposito spazio il codice "FEMI" ed il numero dei dipendenti.**

UGL UNIONE GENERALE DEL LAVORO | FONDITALIA Fondo Formazione Italia | FederTerziario

FondItalia - Via Cesare Beccaria, 16 - 00196 Roma
Tel. 06 95.21.69.33 - Fax 06 99.70.55.21
info@fonditalia.org - www.fonditalia.org

Paese che se dal punto di vista delle competenze specialistiche spesso può vantare delle eccellenze assolute, è invece da sempre debole in ambito gestionale e organizzativo. Il manager ha delle competenze, delle capacità e delle abilità rivolte all'organizzazione. Le faccio qualche facile esempio. Non basta essere un bravissimo ingegnere per far funzionare uno stabilimento, come non è sufficiente essere il miglior cardiochirurgo per organizzare la divisione di un ospedale, e non è sufficiente essere un bravo docente per dirigere un dipartimento di istruzione. Il management è importante perché il futuro è sempre più legato alla funzionalità di organizzazioni che sono sempre più complesse. E in quest'ottica una buona formazione manageriale diventa fondamentale.

Come è percepita la formazione manageriale dalle nostre imprese? Che ruolo le attribuiscono?
Purtroppo le imprese, le banche, gli enti pubblici in Italia forse non percepiscono ancora appieno la rilevanza della formazione in generale e di quella manageriale in particolare. Molti hanno capito che la formazione è importante, ma rispetto ad altri Paesi siamo più deboli. Nelle nostre aziende la formazione è stata spesso considerata un premio, una componente del sistema di rewarding, anche se devo dire che fortunatamente negli ultimi anni qualcosa è cambiato; molto nelle grandi aziende, un po' meno in quelle di piccole dimensioni, dove la formazione viene ancora percepita come perdita di tempo di lavoro e non come qualcosa in grado di aumentare le capacità del capitale umano e il valore del lavoro.

Come sta evolvendo la formazione manageriale? Quali sono le nuove metodologie utilizzate?
Già da tempo le nuove tecnologie e i nuovi strumenti disponibili permettono di offrire una formazione diversa e più attuale. Internet è uno strumento fondamentale che facilita il lavoro al formatore che ha sempre bisogno di trovare casi, esempi, indicazioni, materiali su cui lavorare. Per non parlare poi delle nuove metodologie formative, come il role playing, il distance learning o la gamification. Purtroppo molti formatori hanno ancora un approccio di tipo analogico; in quest'ottica credo siano necessari molti investimenti da parte delle scuole di management per aiutare nell'utilizzo delle nuove tecnologie e metodologie formative.

Elio Borgonovi, professore presso l'Università Bocconi di Milano, è l'attuale presidente di **Apaform**

Favorire l'incontro tra domanda e offerta di formazione manageriale di qualità. Come fare?
In un contesto, quello della formazione manageriale, in cui esistono molteplici programmi di formazione, con differente valore in termini di accrescimento e consolidamento della professionalità, in cui diventa sempre più difficile identificarne il valore formativo, proprio questa è la finalità di Apaform e di tutto il mondo Asfor. Come formatori abbiamo il dovere di rispondere al mercato con tutti gli strumenti necessari per favorire l'incontro tra domanda e offerta. Perché un'offerta che non si adegua ai bisogni, si troverà fuori misura rispetto al mercato. Al tempo stesso abbiamo il dovere di immettere in tale mercato conoscenze, competenze e valori che devono essere di qualità. In quest'ottica credo sia necessario migliorare la capacità di comunicare, fare iniziative congiunte, unire in un unico circuito due mondi, quello della domanda e dell'offerta che spesso non si parlano, creando connessioni e momenti di reciproca conoscenza. Per questo in Apaform abbiamo sviluppato un programma di incontri, che svolgiamo con modalità dirette e veloci, dove i professionisti si incontrano per scambiare e condividere conoscenze su specifiche tematiche di interesse e di attualità per il mondo della formazione manageriale. F

La formazione continua per la crescita delle piccole imprese

Un bilancio, più che positivo, **dei primi 10 anni di FondItalia**, *il Fondo Interprofessionale che dal 2009 supporta le imprese nella formazione continua dei propri lavoratori.*

di Laura Reggiani

Circa 120mila imprese, per **un totale di quasi 500mila lavoratori; poco meno di 4mila progetti finanziati, per oltre 6 milioni di ore di formazione.** Questi i numeri raggiunti da **FondItalia** nei primi 10 anni di attività. Ne abbiamo parlato con il presidente **Francesco Franco,** che ci ha spiegato come l'obiettivo del Fondo sia quello di ricercare sempre proposte innovative, caratterizzate da grande semplificazione nel rapporto con le imprese e dalla volontà di mettere a disposizione di ciascuna di esse risorse adeguate a consentire la formazione dei lavoratori.

Il mondo del lavoro sta cambiando velocemente e la formazione continua diventa fondamentale per la crescita e lo sviluppo delle imprese. Come si può potenziare e migliorare questo strumento?
Il mondo del lavoro cambia velocemente ma le variabili in gioco sono sempre le stesse: da un lato ci sono imprese che hanno necessità di innovare per rimanere competitive, dall'altro ci sono le posizioni della politica economica che non sempre sembrano adeguate a incentivare e accompagnare la loro sfida. Servono *policy* capaci di sostenere l'economia nazionale, puntando sul sostegno alle imprese per quanto riguarda l'innovazione e la capacità di affrontare i mercati internazionali, ma anche per quanto riguarda le infrastrutture, i servizi e il ridimensionamento fiscale. Solo mediante la sinergia del tessuto imprenditoriale e politico si possono realizzare trasformazioni virtuose a beneficio dei singoli e dell'economia di tutto il Sistema Paese.

Parliamo di Fondi e di formazione finanziata, un settore che oggi viene considerato un "quasi mercato". Qual è la sua opinione in merito?
Il settore dei Fondi viene ormai considerato un "quasi mercato" e la definizione, di per sé, non è necessariamente screditante. La concorrenza tra Fondi ha, nella maggior parte dei casi - tranne qualche isolata caduta di stile - migliorato l'offerta. L'auspicio è che la regolamentazione avviata da Anpal non privi i Fondi di una adeguata discrezionalità, pur nel rispetto normativo, per quanto riguarda la propria offerta, la semplificazione delle procedure e l'accesso alle risorse per la formazione per le loro imprese target, lasciando che la competizione non si giochi soltanto sulla maggiore rappresentatività delle Parti costituenti i Fondi o sulla più elevata disponibilità di risorse.

Chi è FondItalia? Quali sono i suoi punti di forza? Cosa vi differenzia dagli altri Fondi Interprofessionali?
FondItalia è il Fondo nato nel 2009 per volontà di UGL e FederTerziario che, forti del decennale dialogo già avviato sui tavoli della contrattazione collettiva, hanno deciso di dar vita a un Fondo intersettoriale e interterritoriale, che intercettasse le esigenze di

medie, piccole e addirittura microimprese, generalmente escluse dal Sistema Fondi. Le caratteristiche e le necessità del target, congiuntamente al fatto di promuovere la formazione dei lavoratori in un contesto decisamente vincolato dagli effetti occupazionali della crisi economica, hanno stimolato le parti sociali costitutive a ricercare proposte innovative, caratterizzate da grande semplificazione nel rapporto con le imprese e dalla volontà di mettere a disposizione di ciascuna di esse, anche di quella più piccola, risorse adeguate a consentire la formazione dei propri lavoratori. Da qui l'idea di promuovere strategie di rete per le imprese.

Quali sono i numeri del Fondo? Qual è la distribuzione territoriale e settoriale delle imprese con cui lavora FondItalia?

Ribaltare le strategie di marketing, passando da un modello concorrenziale a un modello collaborativo che ha consentito alle imprese di "fare sistema" tra loro in sinergia con le Parti Sociali, ha incontrato molto favore tra le imprese e prodotto importanti risultati. Ad oggi, le imprese aderenti al Fondo sono circa 120mila, per un totale di quasi 500mila lavoratori. L'89% circa delle suddette imprese sono micro, con un numero di dipendenti compreso tra 1 e 9. Oltre il 75% delle imprese aderenti non risulta proveniente da altri Fondi e, proprio grazie alla rilevazione di questo dato, siamo certi che FondItalia abbia effettivamente contribuito ad ampliare, più che a confondere, la platea delle imprese capaci di utilizzare le opportunità offerte dai Fondi per realizzare la formazione in azienda.

Cosa ha finanziato FondItalia nei suoi primi 10 anni di attività, per quanto riguarda materie e tematiche, dimensione delle imprese, territori e settori?

Il Fondo si è distinto molto anche per la grande operosità che ha significato un impiego quasi totale dei versamenti Inps: al loro progressivo e costante incremento è corrisposto un progressivo e costante incremento dei Progetti finanziati, che, alla chiusura dell'anno 2018, risultano essere poco meno di 4mila, per oltre 6milioni di ore formazione erogata in ogni ambito e settore. Ben oltre il 50% delle imprese coinvolte è localizzato al Sud. Si tratta di un dato considerato in controtendenza rispetto a quelli rilevati a livello nazionale, dal quale si evince una generale difficoltà delle imprese del meridione a offrire occasioni formative ai propri dipendenti, finendo per produrre un ulteriore svantaggio per queste imprese per quanto riguarda la tenuta del passo con la concorrenza nazionale e internazionale. Tra le tematiche, a fianco delle sempre presenti attività formative soggette a "obbligo di legge" in leggero decremento, emergono quelle legate alla gestione aziendale alla luce dei cambiamenti produttivi e organizzativi delle aziende, la formazione linguistica e lo sviluppo delle abilità personali.

Ci può spiegare meglio il funzionamento dei Conti di Rete? Quali soggetti possono organizzarli? Qual è la procedura di attivazione?

I Conti di Rete, ai quali ogni impresa può liberamente aderire esprimendo la sua volontà di aggregazione,

Francesco Franco, presidente di FondItalia

« La possibilità dei Fondi di interloquire con imprese, lavoratori, associazioni datoriali, sindacalisti, professionisti della formazione ed esperti di sicurezza, li rende sensibili a rilevare in maniera permanente elementi connessi all'**andamento produttivo** del Paese nonché alle **esigenze di sviluppo**. »

rappresentano soprattutto una grande opportunità. Le imprese di ogni dimensione, infatti, associandosi ad altre secondo una logica di rete, possono scegliere di far confluire il loro gettito in un unico Conto, delegando a un unico soggetto di rappresentanza, azioni trasversali alla rete, quali la raccolta e l'analisi dei fabbisogni formativi, la pianificazione di strategie di sviluppo su base territoriale, settoriale o di filiera, la condivisione dei Progetti con le Parti Sociali. Le risorse a valere sui Conti di Rete vengono assegnate su basi selettive, a mezzo di Avvisi pubblicati dal Fondo. Pertanto, le imprese aderenti a ogni Conto di Rete possono presentare Progetti formativi per tramite di Enti Attuatori, enti di formazione precedentemente accreditati presso il Fondo, secondo le tempistiche e le procedure indicate nei singoli Avvisi Femi, periodicamente pubblicati.

Alla luce delle linee guida e dell'attività di controllo di Anpal, quali sono le difficoltà nella gestione del rapporto con il Ministero? Vi sentite adeguatamente sostenuti?

Le procedure e le modalità operative adottate dal Fondo sono fortemente ancorate ai dettami della normativa e improntate su principi di trasparenza, per cui le attività di controllo non hanno mai prodotto particolari difficoltà. Rispetto alle Linee guida pubblicate da Anpal nell'aprile 2018, il Fondo ha scelto di adeguare immediatamente ad esse alcune delle proprie modalità di funzionamento che non risultavano del tutto allineate. Tra le variazioni introdotte, l'erogazione di contributi per la formazione unicamente mediante Avvisi e non più a Sportello. Lo sforzo maggiore compiuto dal Fondo è stato quello di trovare soluzioni operative che non osteggiassero l'accesso alle risorse, limitandone l'impiego e non allungassero troppo i tempi di risposta da parte del Fondo, sia per quanto riguarda la richiesta di contributi che il successivo saldo. Il nostro è stato un "obbedisco", con l'intento di mantenere salde le prerogative di velocità, agilità, flessibilità che hanno sempre contraddistinto FondItalia.

Qual è, a suo avviso, il ruolo che possono e devono avere i Fondi nel mercato del lavoro? Che scenario si immagina per il futuro?

Complessivamente i Fondi Interprofessionali hanno dimostrato di assolvere bene la loro mission: promuovere la formazione continua come leva di sviluppo e crescita per imprese e lavoratori. La costante possibilità dei Fondi di interloquire con imprese, lavoratori, associazioni datoriali, sindacalisti, professionisti della formazione ed esperti di sicurezza li rende sensibili a rilevare in maniera permanente elementi connessi all'andamento imprenditoriale e produttivo del Paese nonché alle esigenze di sviluppo. Sulla base di questa capacità di relazioni e di questo patrimonio conoscitivo maturato sul campo, auspichiamo un maggiore coinvolgimento nell'ambito delle politiche attive del lavoro. F

FONDITALIA, IL FONDO VELOCE, AGILE, FLESSIBILE

Il Fondo **Formazione Italia**, abbreviato in **FondItalia**, è il Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua costituito per volere della parte datoriale **FederTerziario** - *Federazione Italiana del Terziario, dei Servizi, del Lavoro Autonomo e della Piccola Impresa Industriale, Commerciale ed Artigiana* e dalla parte sindacale **Ugl** - *Unione generale del Lavoro*, sulla base di uno specifico Accordo Interconfederale siglato nel 2008, che riguarda tutti i settori economici, compreso quello dell'agricoltura.
Il Fondo si distingue per i tempi ridotti necessari per accedere alle risorse e per la sottoscrizione dell'Accordo di Concertazione a valere sui progetti, e per la capacità di garantire una formazione su misura per tutte le esigenze delle imprese.

Non solo formazione

Dalla **formazione continua** *ai* **servizi al lavoro**, *dall'***e-learning** *al* **welfare**. *La proposta di* **Galgano Informatica** *offerta a imprese e lavoratori attraverso i brand* **Galgano Formazione** *e* **Galgano Training Center**.

di Laura Reggiani

Fondata nel 1983 dall'ingegner Antonio Galgano e specializzata nello sviluppo di software per tecnologia Ibm, fino agli anni 2000 Galgano Informatica si è occupata principalmente del suo core business, l'informatica. Come ci racconta **Andrea Galgano**, che dal 2002 ha preso in mano la guida dell'azienda, i cambiamenti avvenuti nel settore hi-tech sono stati visti come sfida. Già a partire dai primissimi anni 2000, l'informatica ha subito una diffusione massiva e **Galgano Informatica** ha colto questo mutamento come occasione per modificare la propria strategia e tramutarsi da partner tecnologico per lo sviluppo di prodotti ormai diffusi, a partner per lo sviluppo delle risorse umane e per l'introduzione, il supporto e il training alle nuove tecnologie.
Nel 2006 è nato così il brand **Galgano Formazione**, creato per rispondere all'esigenza dei lavoratori di formazione continua come risposta alla domanda di aggiornamento e per risolvere il problema della rapida obsolescenza delle competenze, e allo stesso tempo alle necessità delle imprese, che per avere successo devono oggi valorizzare le competenze strategiche, allineare le conoscenze interne e aggiornarsi in tempo reale sui cambiamenti in atto. Oggi Galgano Informatica ha un fatturato di circa 5 milioni di euro in

continua crescita, circa 30 dipendenti suddivisi in quattro sedi, oltre 7.000 clienti per un totale di 70mila ore di formazione erogate.

La formazione continua in azienda per i lavoratori

"Crediamo che solo attraverso la formazione aziendale sia possibile mantenere alti livelli di redditività e adattarsi al cambiamento", spiega Galgano. *"D'altra parte, la sempre più veloce obsolescenza delle competenze e l'obbligatorietà degli aggiornamenti e della formazione, costituiscono due elementi chiave che, troppo spesso, non vengono interpretati dalle aziende come un'opportunità"*. Nei primi anni l'attività si è basata sull'utilizzo dei Fondi Sociali Europei a cui successivamente sono stati affiancati i Fondi Paritetici Interprofessionali, con l'accreditamento a Fondimpresa, FondItalia e poi Formazienda. Oggi Galgano Formazione si occupa di accompagnare le imprese lungo tutto l'iter burocratico, anche per la formazione obbligatoria e per qualunque corso di qualificazione e riqualificazione, in quanto Ente Accreditato alla Regione Lombardia e alla Regione Lazio.

"Progettiamo e realizziamo i percorsi formativi, accompagnando le imprese lungo tutto il processo: dall'analisi del fabbisogno formativo, all'individuazione degli obiettivi strategici, alla totale gestione e realizzazione di tutti i progetti. Siamo in grado di soddisfare qualsiasi fabbisogno formativo: sia ad hoc e quindi su misura, sia selezionato direttamente dalla vasta offerta formativa presente a catalogo dei corsi svolti in aula e online".

Andrea Galgano, direttore generale di **Galgano Informatica**

Un unico interlocutore, un'ampia offerta di servizi

Tra i punti di forza di Galgano c'è la capacità di proporsi come interlocutore unico per ogni diversa esigenza formativa e per ogni tipologia di società.

"*Abbiamo un vantaggio competitivo, costruito nel tempo, che ci consente di proporci come interlocutore unico per ogni tipo di società. Organizziamo infatti dal piccolo corso interaziendale per aziende che hanno esigenze sporadiche di formazione fino alla programmazione formativa completa per le grandi aziende. Abbiamo inoltre un parterre di docenti enorme, oltre 250 professionisti che ogni giorno lavorano solo per noi, in grado di svolgere corsi di ogni genere, dalla sicurezza all'autoimprenditorialità, dal gestionale all'edilizia acrobatica, dalle lingue europee a quelle orientali, e anche di prevedere interventi personalizzati molto particolari"*.

I servizi al lavoro per giovani e disoccupati

Come ci spiega ancora Galgano, all'attività svolta da Galgano Formazione più recentemente si è aggiunta quella svolta nei **Galgano Training Center**, poli di eccellenza per giovani inoccupati e disoccupati, dedicati alla qualificazione e alla riqualificazione.

"Se con Galgano Formazione ci rivolgiamo ai lavoratori già occupati che necessitano di migliorare le loro competenze per rimanere

attrattivi nel mondo del lavoro, con i Galgano Training Center ci rivolgiamo ai giovani alla ricerca di un impiego e ai disoccupati. In questi centri, ad oggi quattro sedi a copertura del nord e del centro Italia, accogliamo chi cerca occupazione offrendo i servizi al lavoro e tutto ciò che serve per posizionarsi nel mercato del lavoro attraverso programmi di formazione personalizzati".

Alle aziende vengono proposti i migliori strumenti legislativi in materia di politiche attive del lavoro e alle persone vengono offerti percorsi formativi in stretta relazione con le esigenze delle imprese che assicurano un'elevata possibilità di collocazione o ricollocazione lavorativa. *"Abbiamo censito in base a territorio, settore, numero dipendenti, loro livello retributivo e andamento, tutte le aziende aderenti ai fondi interprofessionali con cui lavoriamo e inserito questi dati in un potente database. Abbiamo poi un sistema Crm in cui sono profilate le persone che si rivolgono ai nostri centri in base al background culturale e professionale, l'età e l'esperienza, e che segue la vita della persona dal primo impiego fino alla pensione. Il matching di questi due sistemi ci permette di orientare le persone in base alle effettive possibilità di carriera e di prepararle attraverso interventi formativi e percorsi personalizzati in funzione delle esigenze di un mercato del lavoro che va sempre più veloce".*

Dalla formazione sul digitale al digitale per la formazione

Galgano Formazione nasce per rispondere all'esigenza di formazione di tipo digitale, e questo imprinting è ancora presente, anche se con obiettivi diversi e più ambiziosi.

"La rivoluzione tecnologica ha portato, in pochi decenni, a un cambiamento radicale e a un'evoluzione esplosiva delle tecnologie. Se, in passato, si è reso necessario formare i lavoratori all'utilizzo del digitale, oggi è possibile che sia il digitale a supportare la formazione stessa. Noi crediamo nel digitale sia come strumento applicato al lavoro, sia come mezzo per ottimizzare il tempo e le risorse dedicate alla formazione. La digitalizzazione della formazione moltiplica infatti la sua accessibilità e fruibilità, permettendo ai lavoratori di accedere alla migliore formazione senza distogliere tempo e risorse dal lavoro quotidiano" spiega Andrea Galgano. **In questa ottica Galgano Formazione ha creato una piattaforma di e-learning didattica per i corsi online che garantisce l'accesso a un vasto catalogo di contenuti digitali, video-lezioni e prodotti multimediali, integrati da strumenti collaborativi e accompagnati da un costante tutoring a distanza.** Suddivisa in otto aree tematiche la piattaforma comprende oltre 120 corsi su diverse tematiche: sicurezza sul lavoro, linguistica, informatica, management, marketing e comunicazione, life skills, anticorruzione, responsabilità amministrativa degli enti e privacy, turismo e agricoltura sostenibile.

Nuovo catalogo e nuovi progetti

Novità di questi giorni il catalogo aggiornato con la nuova proposta formativa: *"È appena uscito il nuovo catalogo che ci accompagnerà fino al 2020, realizzato ascoltando le esigenze dei nostri clienti, e in cui abbiamo inserito molti nuovi corsi, proponendo anche attività diverse come il teambuilding".*

Tra i nuovi servizi proposti anche la consulenza nell'ambito del welfare aziendale: *"Siamo convinti che il welfare aziendale rappresenti un fondamentale pilastro della retribuzione aziendale, in quanto consente all'impresa di abbattere il cuneo fiscale, alle famiglie di aumentare la capacità di spesa a parità di reddito, al dipendente di scegliere i prodotti/servizi più vicini alle proprie necessità, dall'istruzione alla sanità, in tempi rapidi e in continuità durante l'anno. Noi offriamo consulenza per la valutazione dei benefici sull'abbattimento del costo finale, degli strumenti più idonei e del piano di welfare più adeguato".*

Tra i progetti in cui sarà più coinvolta l'azienda, come ci segnala Andrea Galgano in conclusione, quello legato al digitale per la formazione. *"Il progetto del digitale per la formazione è quello che oggi ci vede più coinvolti. Stiamo studiando nuove modalità formative in termini di e-learning, gamification, realtà aumentata; tutte le innovazioni che solo il digitale può rendere possibili".*

“Lifelong learning” questo sconosciuto

In Italia la **partecipazione degli adulti alle attività formative** *risulta ancora molto limitata e* **inferiore alla media europea**. *Lo rilevano gli ultimi dati* **Istat**.

di Greta Gironi

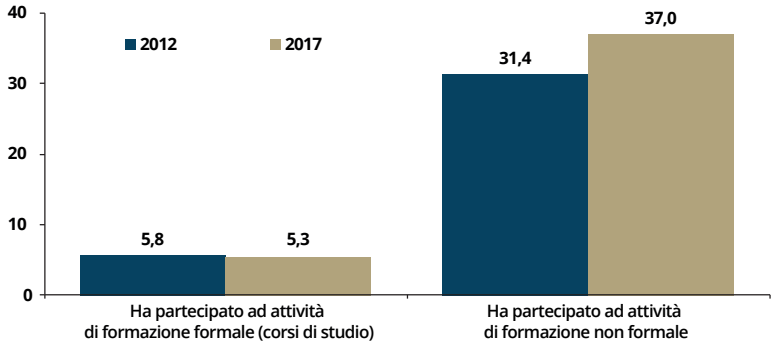
La partecipazione degli adulti alla formazione, indagata da una recente analisi **Istat** relativa all’anno 2017, risulta ancora molto limitata e legata ai fattori socio-demografici, come età, istruzione, occupazione e professione. Ma soprattutto risulta ancora al di sotto della media europea. L’indagine, armonizzata a livello europeo, permette infatti di confrontare i diversi livelli di partecipazione degli adulti alle attività di “lifelong learning” rilevati nei vari paesi europei. Considerando la popolazione target per l’analisi del fenomeno (adulti di 25-64 anni), la percentuale di coloro che frequentano corsi di istruzione “formale” o partecipano ad attività di formazione “non formale” è, in Italia, del 41,5%. Inferiore quindi di 3,6 punti percentuali rispetto alla media Ue28 di 45,1%. Rispetto al 2006, anno in cui si è svolta la prima indagine, la posizione italiana nel ranking europeo è rimasta la stessa (20ª posizione), anche se la quota di popolazione in formazione è aumentata, raggiungendo la stessa percentuale di Spagna ed Estonia.

I numeri della formazione

Nel nostro Paese solo il 38,8% delle persone di età compresa tra i 18 e i 74 anni (ovvero 16 milioni 918 mila individui) ha effettuato almeno un'attività di formazione (formale o non formale) nei 12 mesi precedenti la rilevazione. I corsi del sistema di istruzione "formale", che si svolgono in un contesto organizzato e strutturato (istituto, scuola università) e si concludono con il conseguimento di un titolo di studio, sono seguiti dal 5,3% degli adulti, mentre le attività di formazione "non formale", vale a dire quelle che, anche se strutturate e organizzate, non permettono però di acquisire un titolo di studio, sono seguite dal 37% degli adulti. Pur essendo ancora bassa, la percentuale di individui coinvolti in attività di formazione è aumentata di quasi 4 punti percentuali rispetto all'indagine del 2012, soprattutto per effetto dell'aumento della partecipazione alle attività di formazione "non formale".

Chi fa la formazione?

Le differenze territoriali nella partecipazione ad attività formative sono molto evidenti: nel Nord-est è coinvolto in attività di formazione il 46,2% degli individui, nel Nord-ovest il 43,3%, nel Centro il 39,4%, mentre nel Sud e nelle Isole si registra il livello più basso con il 31%. Il Trentino Alto Adige, in particolare la provincia di Bolzano, mostra le percentuali più elevate di persone in formazione (rispettivamente 61,5% e 66,8%). Seguono l'Emilia-Romagna e la Val d'Aosta. Tra le regioni del Mezzogiorno, i valori più alti si registrano in Molise, Abruzzo e Sardegna. **Il titolo di studio elevato favorisce la partecipazione alle attività di istruzione o formazione: nei 12 mesi precedenti l'intervista, il 70% dei laureati è stato impegnato in almeno un'attività di apprendimento, a fronte del 5,3% di persone con la licenza elementare.** Anche la condizione occupazionale influisce sulla partecipazione all'apprendimento continuo. Gli occupati hanno maggiori opportunità di seguire attività formative (50,5%) rispetto ai disoccupati (24,8%) mentre i lavoratori con gli skill più elevati hanno migliori opportunità rispetto ai lavoratori meno professionalizzati, quelli che, paradossalmente, avrebbero più bisogno di acquisire, sviluppare e aggiornare le competenze per ridurre il rischio di fuoriuscita da contesti lavorativi in continuo cambiamento. Mentre il 68,1% dei dirigenti, imprenditori e liberi professionisti e il 45% dei direttivi, quadri e impiegati partecipano ad attività di formazione, tra gli occupati low skilled solo il 37,9% degli operai e il 31,5% dei lavoratori non qualificati seguono attività finalizzate all'apprendimento.



Partecipazione ad attività di formazione in base alla posizione professionale (fonte Istat 2018)

La formazione "non formale"

Per quanto riguarda in particolare la formazione di tipo "non formale", più vicina ai nostri interessi, va segnalato che sono 16 milioni 110mila (ovvero il 37%) gli adulti che negli ultimi 12 mesi hanno seguito almeno un'attività di formazione "non formale". **Le persone che occupano posizioni lavorative elevate partecipano ad attività di formazione "non formale" con maggiore frequenza rispetto agli altri occupati:** sono tre su cinque tra dirigenti, imprenditori e liberi professionisti, e due su cinque tra direttivi, quadri e impiegati. I laureati e i diplomati raggiungono tassi di partecipazione di molto superiori a quelli delle persone con bassi livelli di istruzione.

Perché si fa la formazione?

Il 76,5% di chi ha seguito almeno un'attività di formazione "non formale" lo ha fatto per motivi lavorativi. Significative le differenze di genere: è il motivo principale per l'83,3% degli uomini contro il 69,1% delle donne. La metà di coloro che hanno seguito attività di formazione lo ha fatto durante l'orario di lavoro e il 51,2% ha frequentato almeno un corso finanziato, sia pure

La forza di un team efficiente è il gioco di squadra.

Gamma Servizi accompagna le società nei processi di sviluppo, progettando e gestendo piani di formazione finanziata.

GAMMA SERVIZI
CONSORZIO

Le attività di intervento si concretizzano in progetti formativi aziendali, settoriali e territoriali che rispondono alle esigenze dei clienti su tematiche specifiche e trasversali: adempimenti normativi, innovazione di prodotto e di processo, posizionamento sul mercato, sistemi di gestione e nuove opportunità.

Nella sua esperienza trentennale, Gamma Servizi ha costruito un modello di successo, riconosciuto dalla propria clientela e dai principali enti finanziatori.

Gamma Servizi,
professionalità e passione dal 1986.

I nostri numeri del 2017:

98%
Progetti approvati

345
Imprese beneficiarie

17.850
Ore di formazione

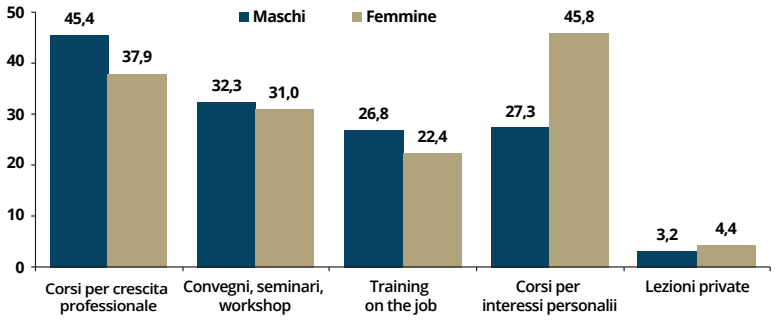
TORINO · VERONA · MANTOVA

www.gammaservizi.it

parzialmente, dal datore di lavoro. In particolare, il 41,8% ha seguito un'attività di formazione finalizzata alla crescita professionale, il 24,7% ha usufruito di un "training on the job" in ambito lavorativo, mentre il 31,7% ha partecipato a seminari, convegni, workshop, con quote più elevate tra laureati e dirigenti, imprenditori e liberi professionisti.
Gli argomenti più trattati nell'ambito della formazione "non formale" appartengono alla macro-area "servizi" (38,1%), che comprende sia i corsi per la sicurezza sul luogo di lavoro sia quelli più legati agli interessi personali (corsi sportivi e di attività fisica). Al secondo posto le attività che hanno per argomento economia e scienze giuridiche, seguiti dai corsi di letteratura e arte. Tra chi partecipa ad attività formative "non formali", l'8,7% utilizza la formazione a distanza. Più numerosi, invece, coloro che usano risorse didattiche on-line (il 31,4%). Tra i motivi che spingono gli intervistati a frequentare attività formative "non formali", al primo posto c'è la possibilità di ampliare conoscenze e competenze su argomenti di interesse. In particolare, gli uomini segnalano come motivazioni principali quelle strettamente correlate al lavoro. Il 32,6% delle donne, invece, riconosce che tra i motivi c'è anche l'interesse ad avere occasioni per conoscere persone nuove e il divertimento personale.

Chi paga la formazione?

Il 31,2% delle persone tra i 18 e i 74 anni che ha svolto formazione "non formale" ha partecipato ad attività erogate dal datore di lavoro, il 16,6% a quelle organizzate da scuole o università, il 14,4% da istituti privati di formazione professionale e l'11,7% ai corsi organizzati da associazioni ricreative e sportive. Gli uomini seguono prevalentemente corsi proposti dal datore di lavoro (36,3%) o da centri di formazione, privati (15,2%) o pubblici (14%), mentre le donne partecipano ai corsi organizzati dalle associazioni ricreative e sportive e dalle istituzioni educative pubbliche. Dal punto di vista territoriale, nell'Italia meridionale e insulare è più diffusa la frequenza di corsi erogati da scuole e università, mentre al Centro-Nord prevale la frequenza di corsi proposti direttamente dal datore di lavoro. **La maggior parte delle attività formative prevedono dei costi: il 66,9% delle persone hanno pagato una quota comprensiva delle spese di iscrizione o del materiale didattico.** Il 47,3% di chi ha affrontato delle spese ha pagato il corso personalmente o aiutato dalla famiglia, il 45% ha frequentato un corso pagato dal datore di lavoro, il 7,5% ha partecipato a corsi finanziati da enti e istituzioni varie.



Tipologia di attività formativa "non formale" frequentata in base al genere (fonte Istat 2018)

Cosa impedisce la formazione?

Il 47% degli adulti non ha frequentato attività formative perché non era interessato a partecipare. Gli adulti che invece avrebbero voluto frequentare un corso di studio o di formazione ma non hanno potuto farlo sono il 14,2%. Gli impegni familiari, il costo dei corsi e gli impegni lavorativi sono i principali motivi della mancata partecipazione, mentre il 20,2% degli intervistati ha dichiarato di non aver trovato attività adeguate alle proprie esigenze. **Tra le donne, l'ostacolo principale alla frequenza di attività formative è rappresentato dagli impegni familiari, per gli uomini dagli impegni lavorativi.**
Da segnalare in conclusione che due terzi della popolazione si dedica ad attività di "autoformazione"; il 73,7% delle persone ha svolto almeno un'attività di "autoformazione", vale a dire una modalità di apprendimento poco strutturata e gestita direttamente e autonomamente per acquisire nozioni e competenze su argomenti di interesse personale. La quota di chi ha effettuato attività di autoformazione è più alta tra i giovani, che utilizzano soprattutto Il Pc e Internet, e più bassa tra gli anziani, che utilizzano media tradizionali come radio, Tv e stampa. F

Strumenti da leader

Feedback *e* **feedforward** *sono due metodi per dialogare con i* **collaboratori**, *ma anche con tutte le* **figure professionali** *con cui ci relazioniamo, dai capi ai colleghi, dai clienti ai fornitori.*

di Marina Fabiano

Sappiamo usare un buon metodo di feedback per indurre i nostri collaboratori (e le altre tipologie relazionali con cui conviviamo) a cambiare atteggiamento, a far più attenzione in qualche pratica, a dimostrarsi più collaborativi con clienti o colleghi? Quello a sandwich, ad esempio: ricordo qualcosa di positivo sull'argomento che sto per affrontare, ti chiedo di agire diversamente sulla parte che secondo me non funziona benissimo, rinforzo la mia fiducia nella tua capacità di provare a cambiare. Sembra facile, no? Beh, non lo è, ma si impara esercitandosi e dandosi (o chiedendo) un feedback sul risultato del tentativo appena concluso. Cercando di parlare chiaro, senza troppi giri di parole, senza proclami nebulosi che parano nel nulla (*gli ho fatto capire...* non sempre funziona: meglio dire), senza linguaggi da politicanti.

La tecnica del feedforwarding

Dunque, la tecnica del **feedforwarding** è qualcosa di simile, nel senso che la si può usare per indurre un cambiamento comportamentale, o un atteggiamento più incline a ciò che ci aspettiamo dalla persona con cui stiamo comunicando. Però la si applica diversamente. Spiego meglio. **Al contrario del feedback, positivo o negativo che sia, il feedforward mostra un potenziale risultato o soluzione posizionati nel divenire.** In questo momento di predisposizione al futuro, di ripresa dell'attenzione strategica e della pianificazione (in teoria), potrebbe essere di grande aiuto a manager e leader che non guardano superficialmente a brevi successi momentanei, ma tendono a voler porre basi rocciose per una solidità del domani. Proporre un commento rivolto al futuro offre indicazioni chiare su come risolvere un problema: *"Il fatto che tendi a essere spesso in ritardo irrita i tuoi colleghi e non fa bene alla tua reputazione; che ne dici di mettere un alert al tuo smartphone 15 minuti prima dell'orario stabilito e di strabiliare tutti presentandoti in anticipo? Pensi di poterlo fare?"*.

Dal feedforwarding allo shadowing

Facciamo un altro esempio. Il nostro manager continua a decidere tutto per conto suo, senza chiedere pareri a nessuno. Un buon feedforward potrebbe essere: *"Ho notato che il tuo team non sta reagendo positivamente al recente cambiamento gestionale che hai introdotto. Questa decisione forse non è stata discussa in maniera approfondita, raccogliendone commenti e suggerimenti un po' da tutti. Se continui a decidere tutto da solo - e capisco che l'incalzare del tempo rende tutto ciò più rapido del coinvolgimento - porterà la tua leadership a diventare forzata (le persone obbediranno per necessità e non per convinzione) e magari perderai idee che non conoscevi, oltre a mancare l'opportunità di far crescere i collaboratori, che si adageranno nel "tanto poi il capo fa quello che vuole lui"*. Lo vedi lo scenario? Ti ci riconosci? Pensi di poter apportare qualche cambiamento nel tuo comportamento? In che modo? Come sapremo che effettivamente stai condividendo le tue decisioni?" Ecco, abbiamo un problema, orientiamo il feedback verso una soluzione dello stesso, chiediamo al manager

di prendere visione delle conseguenze del continuare ad agire come ha sempre fatto e di trovare un modo per agire diversamente. **L'azione di feedforwarding non va a rivangare il passato, non è giudicante, spinge all'auto-riflessione e all'auto-miglioramento, è rispettosa e partecipativa.** In più, permette di spianare la strada verso situazioni di **shadowing**, con il coach presente a fianco del manager durante i suoi incontri con il team, con fornitori o clienti, durante riunioni con colleghi, potendo contare sulla sua accettazione di feedback anche importanti, rivolti a smussare comportamenti o pregiudizi radicati.

La provenienza culturale conta

Un punto da considerare è la cultura di provenienza del manager. Ad esempio, nella cultura mediterranea spesso usiamo il feedback negativo per comunicare un comportamento di cui non siamo soddisfatti *(non dovevi dire così; i tuoi risultati non sono molto buoni negli ultimi mesi; non mi piace quando reagisci in questo modo)*. Talvolta la reazione al feedback negativo è una positiva presa di coscienza, spesso sfocia in un conflitto. In altre culture meno emotive e portate al dialogo, un feedback negativo è decisamente inaccettabile, viene considerato maleducato, oggetto di sicura rottura relazionale. L'ideale è saper bilanciare la comunicazione interpersonale tra feedback positivo (troppo, tende alla compiacenza) e feedback negativo (troppo, è demotivante), intercalando con la tecnica del feedforward, e interrogando l'interlocutore su cosa ha imparato e come agirà diversamente in futuro. Perché effettivamente il feedforward agisce, cambiando prospettiva, sull'immagine proiettata, mentre il feedback potrebbe non essere riconosciuto ed accettato. Il cambio di prospettiva permette di concentrarsi sulla soluzione e sull'azione immediata. Ammesso che il comportamento di cui non siamo soddisfatti non sia talmente radicato da non poter essere estirpato. Ad esempio, un procrastinatore cronico sarà improbabile che possa diventare puntuale, se non in rare occasioni; a meno che questa diventi una sua scelta personale. Usare la tecnica del feedforwarding significa anche, per chi la vuole applicare, un cambiamento nel proprio modo di comunicare, per cui le tecniche del coaching diventano solide indispensabili basi su cui appoggiare nuove parole. F

FEEDBACK, FEEDFORWARD E SHADOWING

L'etimologia della parola **feedback** deriva dal verbo inglese to feed, che significa 'immettere, caricare' e back 'indietro'. Rappresenta l'effetto retroattivo di un messaggio o di un'azione su chi li ha promossi, sia in modo positivo che in modo negativo.
Il **feedforward** è invece orientato al futuro, implica processi predittivi relativi al modi di ottenere i risultati desiderati, alle azioni che dovranno essere messe in campo per orientarsi verso il futuro.
Il termine **shadowing** significa "seguire come un'ombra" una determinata persona nel suo ambiente, osservandone (senza intervenire) le interazioni, l'attività e la routine.

Poche luci e troppe ombre sul lavoro

Crescono i **posti di lavoro**, *ma non il numero delle* **ore lavorate**, *aumentano le* **differenze di genere** *e gli squilibri tra Nord e Sud, rimane alta la* **disoccupazione**, *soprattutto giovanile. È il quadro che emerge dall'ultimo rapporto sul mercato del lavoro del* **Cnel**. *Per il Presidente Treu:* «**Servono scelte consapevoli e responsabili da parte di istituzioni e privati**».

di Laura Reggiani

Risultato della collaborazione tra gli esperti del Cnel e i ricercatori di Anpal e Inapp, l'ultimo "Rapporto 2018 sul mercato del lavoro e della contrattazione collettiva", fornisce un interessante quadro della realtà del lavoro e delle sue trasformazioni, offrendo spunti di riflessione per rispondere alle nuove sfide. Come ha spiegato il presidente **Tiziano Treu**, il **Cnel** è convinto che, *"nonostante la radicalità dei cambiamenti introdotti nel mondo del lavoro dalla globalizzazione e dalle nuove tecnologie digitali, l'impatto di questi fattori può essere influenzato da scelte consapevoli e responsabili di istituzioni e di attori pubblici e privati"*.

Bassa intensità e scarsa qualità dell'occupazione

Le tendenze dell'occupazione presentate nel rapporto mostrano diversi elementi critici. Se la ripresa dell'occupazione è un fatto di per sé positivo, è invece negativo che non si sia tradotta in un aumento delle ore lavorate, in quanto sono aumentati gli occupati a orario ridotto e la quota del part-time involontario, soprattutto per le donne. Le differenze di genere, i nuovi part-time e la loro distribuzione diversificata sul territorio, con la penalizzazione del Sud, mostrano che siamo di fronte a una minore intensità del lavoro e a una disoccupazione diseguale. Una criticità ulteriore è data dalla crescente polarizzazione dell'occupazione, cioè dal divario fra la fascia più qualificata dell'occupazione che cresce meno di quella poco qualificata. La conseguenza è una preoccupante dequalificazione della struttura occupazionale e una accresciuta divaricazione nelle dinamiche per generi e provenienza dei lavoratori. **Le criticità rilevate, che si sintetizzano in bassa intensità e scarsa qualificazione dell'occupazione, sono difficili da affrontare perché sono interne alla struttura dell'economia italiana che, ormai da parecchi anni, non vede crescere settori e attività ad elevata produttività e alto valore aggiunto, che sarebbero in grado di offrire posti di lavoro qualificati e a tempo pieno**. Servono quindi interventi strutturali, a cominciare da maggiori investimenti pubblici e privati soprattutto nei settori innovativi dell'economia e per altro verso nella formazione di qualità dei lavoratori e degli imprenditori.

« Dobbiamo evitare *di procedere solo con misure puntuali e guardare alla radice dei problemi lavorativi*, se non vogliamo rassegnarci *a una crescita bassa. Il lavoro è scarso, è frammentato, di breve durata e spesso di scarsa qualità professionale. Sono necessarie misure strutturali di riduzione del cuneo fiscale, formazione dei lavoratori e degli imprenditori sui nuovi modelli tecnologici e lavorativi e il rafforzamento delle misure di welfare che hanno dimostrato di funzionare.* »

Tiziano Treu, Presidente Cnel

La disoccupazione giovanile

Per combattere la disoccupazione, in particolare giovanile, il Cnel ha sottolineato la necessità di rafforzare, con una scuola ben orientata, le competenze di base e professionali dei giovani, di potenziare i servizi di orientamento al lavoro e l'alternanza scuola-lavoro.
Le dimensioni preoccupanti del mismatch occupazionale si mostrano nel duplice aspetto della overeducation e della inadeguatezza delle competenze dei lavoratori rispetto alle esigenze delle imprese. Per ridurre tale fenomeno è importante rafforzare l'incremento dell'offerta di lavoro qualificato in materie scientifiche, accompagnandolo con politiche pubbliche che favoriscano la domanda di lavoro qualificato. Per quanto riguarda l'alternanza fra scuola e lavoro, vista come possibilità di utile collaborazione fra scuola e mondo delle imprese, il Cnel è impegnato a sostenere questa esperienza, convinto che l'alternanza sia uno strumento importante per ridurre il mismatch e per diffondere l'orientamento dei giovani, facilitando il loro inserimento nel mondo del lavoro.

Contratti a termine e precarietà

La ripresa dell'occupazione è sostanzialmente dovuta, oltre che alla crescita del part-time anche a quella dei lavori a tempo determinato: +35% dal 2014 al secondo trimestre del 2018, pari a oltre 800.000 occupati; mentre i contratti a tempo indeterminato sono cresciuti di 460 mila unità e i lavoratori autonomi sono calati di 117.000. **Questa tendenza al rallentamento della crescita dei contratti a tempo indeterminato, si è verificata nonostante sgravi contributivi previsti dalle scorse leggi di bilancio.** L'aumento dei contratti a termine, pur essendo trasversale, è sbilanciato soprattutto per genere e ha coinvolto in particolare i lavoratori con livelli di istruzione inferiore. Inoltre la durata di tali contratti tende a ridursi ed è probabile che con il "Decreto Dignità" tale tendenza si accentui nei prossimi mesi.

Lavoratori sempre più poveri

L'analisi del Cnel documenta anche l'aumento avvenuto negli ultimi anni del lavoro povero. Sono più di 2,2 milioni le famiglie povere nonostante almeno un componente sia occupato.
La diffusione della povertà fra i lavoratori è da ricondursi a vari fattori; non solo alla crisi economica, ma anche al minor numero di ore lavorate, alla precarietà dell'occupazione, all'impiego di manodopera poco qualificata, specie nelle piccole imprese, e alle scelte di aziende dotate di forte potere di mercato che decidono di scaricare il contenimento dei costi soprattutto sui salari dei lavoratori. Inoltre il lavoro povero si concentra maggiormente in alcuni settori caratterizzati da minore valore aggiunto, minore produttività e quindi livelli retributivi mediamente più bassi.

Il salario minimo legale

Data la gravità di questo fenomeno, il contrasto alla povertà non può non essere una priorità delle nostre politiche pubbliche e anche dell'azione delle parti sociali. Tale compito spetta in primis alla contrattazione collettiva nazionale, decisiva per sostenere i redditi dei lavoratori e ridurre le diseguaglianze.
Uno degli strumenti di contrasto al lavoro povero, adottato in quasi tutti i Paesi europei, è **il salario minimo legale che può garantire una protezione più efficace nei confronti dei bassi salari, riducendo discrezionalità e abusi.** Servono, in ogni caso, misure ulteriori. Come suggerisce la strategia europea e come il Cnel ha

CIFA
CONFEDERAZIONE ITALIANA
FEDERAZIONI AUTONOME

confsal

FonARCom

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

la formazione per il lavoro che cambia

Aderire al Fondo non costa nulla: scopri di più su fonarcom.it

raccomandato, **è necessaria una significativa riduzione del cuneo fiscale sulle retribuzioni, con particolare riguardo a quelle dei lavoratori con basso salario**; e tale misura è da combinare con politiche dirette a favorire la partecipazione dei lavoratori a buone occasioni di lavoro e ad accrescere l'intensità occupazionale.

Centri per l'impiego e Blockchain

Il monitoraggio dei servizi a cura di **Anpal** fornisce una fotografia del sistema dei Centri per l'Impiego e ne rileva le criticità. Esse riguardano le carenze di personale, non solo quantitative, ma soprattutto di addetti con le competenze necessarie a svolgere i servizi richiesti. Un'altra criticità riguarda la inadeguatezza delle dotazioni informatiche.
Uno dei limiti dell'attività dei Centri Pubblici per l'Impiego è la mancata realizzazione della interconnessione delle banche dati e del sistema informativo unitario delle politiche del lavoro. Uno strumento per superare tale limite è la tecnologia Blockchain, che permette la raccolta sistematica, connessa e certa dei dati, senza la necessità di creare nuove sovrastrutture e preservando l'autonoma generazione e gestione di ogni fonte informativa da parte dei soggetti della rete di servizi. Per ottenere risultati effettivi e durevoli servono risorse finanziarie, ma soprattutto persone formate, capaci di rispondere ai bisogni delle persone e delle imprese e dotate di strumenti adeguati. Serve inoltre un impegno comune e una collaborazione fra centri pubblici e Agenzie del lavoro private, e fra istituzioni regionali e statali per l'implementazione delle politiche attive e dei servizi del lavoro.

Gig Economy e professioni digitali

I lavori su piattaforma tipici della Gig Economy sono già esplosi in tutto il mondo. Al di là delle dimensioni complessive dell'occupazione, le forme e la qualità del lavoro saranno investite da un cambiamento senza precedenti che riguarderà soprattutto i lavori ripetitivi. Il cambiamento è così profondo che sta manifestando l'inadeguatezza non solo delle regole tradizionali, ma delle stesse categorie fondative del diritto del lavoro, a cominciare da quella di lavoro subordinato. Lo testimoniano le diverse soluzioni offerte da vari ordinamenti e dalla nostra giurisprudenza che nelle prime decisioni si è divisa fra chi ha fatto rientrare questi lavori nell'ambito della subordinazione per riconoscere loro le relative tutele e chi viceversa rileva la presenza di tratti prevalenti di autonomia.
In Italia la contrattazione collettiva e alcune prassi locali stanno dando le prime risposte del fenomeno. Tra le alternative l'ipotesi di fare uso della piattaforma Inps per la gestione delle prestazioni di lavoro occasionale, o di far intervenire le agenzie di somministrazione nella gestione del personale della Gig economy. **L'opinione del Cnel è che la variabilità di queste fattispecie sconsiglia rigidi interventi legislativi e che possa essere più funzionale una regolazione flessibile da parte dei contratti collettivi.**

Premi di risultato e welfare aziendale

Positivi infine i dati relativi a premi di risultato e welfare aziendale. Nel periodo maggio 2016-giugno 2018 sono 15.639 le imprese che hanno fatto domanda per avere la detassazione del premio di risultato, l'88% in base a un accordo aziendale per un totale di 33.869 istanze e per 5 milioni di beneficiari. Il valore complessivo del premio detassato annuo è superiore ai 3 miliardi, corrispondenti a 1.291 euro per ogni beneficiario. Le misure di welfare implementate comprendono la previdenza complementare, misure di educazione dei figli, e conciliazione fra vita e lavoro. F

COS'È IL CNEL

Il **Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro** è un organo con funzione consultiva rispetto al Governo, alle Camere e alle Regioni, con competnza in materia di legislazione economica e sociale, per cui ha diritto all'iniziativa legislativa.
Organismi simili di partecipazione alla gestione del potere, in cui è rappresentata la società civile, sono presenti in tutte le costituzioni democratico-liberali del primo dopoguerra. Previsto dall'articolo 99 della Costituzione, fu istituito nel 1957.

Italia 4.0: come siamo messi?

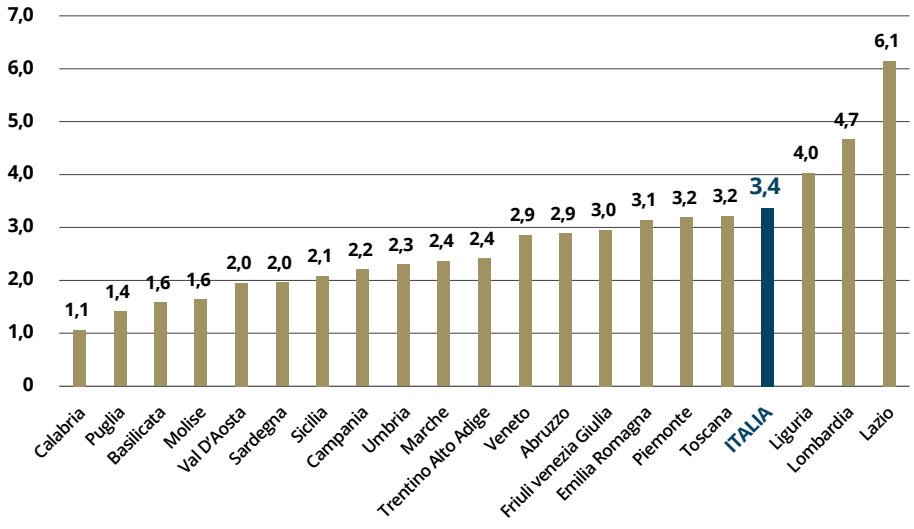
*Da una recente analisi dell'***Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro** *emerge l'incapacità dell'Italia nell'utilizzare i fondi europei disponibili per l'innovazione e la conseguente scarsa occupazione nei settori ad* **alto contenuto tecnologico**.

di Greta Gironi

Nonostante le grandi ambizioni del piano nazionale "Agenda Digitale", finalizzato a rendere più competitive le aziende italiane e le infrastrutture tecnologiche, l'attuazione del programma stenta ancora a decollare.

È quanto emerge da una recente analisi condotta dall'**Osservatorio Statistico dei Consulenti del Lavoro** che evidenzia che l'Italia si colloca sul fondo della classifica dei Paesi virtuosi dell'Unione Europea per la capacità di spesa dei fondi disponibili per Ict e Ricerca e Innovazione. In totale i fondi disponibili a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale per favorire l'innovazione nel nostro Paese sono 8,3 miliardi di euro (6 miliardi per la ricerca e l'innovazione e 2,3 miliardi per lo sviluppo dell'Ict). Si tratta di un valore molto alto di risorse disponibili, il terzo dopo Polonia e Spagna.

Ma, dopo quasi cinque anni dall'avvio dell'Agenda Digitale in Italia, se si osserva la quota di investimenti rendicontati e impiegati dal nostro Paese si nota che sono stati spesi solo 828 milioni (pari al 12,3% del totale), collocando l'Italia a fondo classifica.



La percentuale di occupati in settori ad alta intensità tecnologica nelle regioni italiane nel 2017
(fonte elaborazione Osservatorio Statistico Consulenti del Lavoro su dati Istat)

Chi più spende meno spende

Osservando le voci di spesa relative a ricerca e innovazione e allo sviluppo Ict, a livello regionale, Puglia, Campania e Sicilia sono le regioni che hanno programmato investimenti più ingenti ma, mentre la Puglia ha già ren-

dicontato il 12% delle spese effettuate, la Sicilia non ha ancora rendicontato alcuna spesa e la Campania solo l'1%.
La capacità di spesa è invece a uno stadio avanzato per le regioni Liguria (45%), Emilia Romagna (41%), Toscana e Valle d'Aosta (38%), seguite dalla Sardegna (34%). In coda alla classifica troviamo, oltre che Campania e Sicilia, anche l'Abruzzo (3%), il Lazio (4%), il Veneto (6%) e il Piemonte (8%), tutte in forte ritardo rispetto alla rendicontazione delle spese.

Pochi occupati nell'alta tecnologia

La scarsa capacità di spesa delle risorse europee mostra ovviamente i suoi effetti sull'occupazione e sui lavoratori nei settori ad alta innovazione tecnologica. **Dal report emerge infatti come in Italia nei settori ad alto contenuto tecnologico siano occupate solo 775 mila persone con una crescita, dal 2008 ad oggi, che è stata di sole 11 mila unità, pari all'1,5%.** Per fare un confronto è sufficiente pensare che nell'area Euro sono 5,7 milioni, pari al 4% degli occupati, le persone che lavorano nei settori hi-tech, con una crescita di 362 mila unità dal 2008 (+6,7%).
Nel nostro Paese la quota di occupati nella produzione di beni tecnologici è dello 0,9% (la media europea è pari all'1,1%, mentre capolista è l'Irlanda con il 2,9%). Gli occupati nei servizi ad alta tecnologia sono invece il 2,5%: un livello inferiore di 0,4 punti rispetto alla media dell'Eurozona e al 5,4% dell'Irlanda.
La media italiana del 3,4% è trainata da Lazio (6,1%), Lombardia (4,7%) e Liguria (4,0%), mentre gran parte delle regioni ha una quota di occupati in settori ad alta intensità tecnologica al di sotto del 2,5%.

Molti i laureati

Dai dati emerge anche che il 39,8% degli occupati nei settori tecnologici in Italia è in possesso di una laurea (rispetto ad una media nazionale di occupati laureati pari al 22%).
Da segnalare in conclusione che purtroppo le donne rappresentano solo il 31,4% della forza lavoro nel settore hi-tech, oltre 10 punti percentuali in meno della quota di donne occupate in tutti i settori (42%). F

PAESE	PRODUZIONE	SERVIZI	TOTALE
IRLANDA	2,9	5,4	8,3
MALTA	2,4	3,4	5,8
FINLANDIA	1,0	4,7	5,7
SLOVENIA	2,0	3,7	5,7
ESTONIA	1,1	4,5	5,6
BELGIO	1,0	3,5	4,5
AUSTRIA	1,3	3,1	4,4
SLOVACCHIA	1,6	2,8	4,4
GERMANIA	1,7	2,4	4,1
FRANCIA	0,9	3,1	4,0
AREA EURO	**1,1**	**2,9**	**4,0**
SPAGNA	0,6	3,2	3,8
OLANDA	0,5	3,3	3,8
LITUANIA	0,5	3,0	3,5
ITALIA	**0,9**	**2,5**	**3,4**
CIPRO	0,5	2,6	3,1
PORTOGALLO	0,5	2,4	2,9
GRECIA	0,5	2,0	2,5

La percentuale di occupati in settori ad alta intensità tecnologica nei Paesi dell'area Euro nel 2017
(fonte elaborazione Osservatorio Statistico Consulenti del Lavoro su dati Eurostat)

Caporalato: quando il lavoro è senza dignità

Il lavoro **irregolare** *e il* **caporalato** *in agricoltura rappresentano un business da* **4,8** *miliardi euro che coinvolge circa* **430** *mila lavoratori a rischio sfruttamento. Questa la situazione fotografata dall'***Osservatorio Placido Rizzotto** *della Flai Cgil.*

di Laura Reggiani

Caporalato, turni di lavoro massacranti e una paga giornaliera lontana anni luce da quella che dovrebbe essere, sono caratteristiche comuni nel settore dell'agricoltura, da Nord a Sud.
Giunto alla quarta edizione, il rapporto ***"Agromafie e Caporalato"***, a cura dell'**Osservatorio Placido Rizzotto** e della **Flai Cgil**, analizza lo sfruttamento lavorativo e le storture intrinseche nel comparto agroalimentare nel nostro Paese.

Lavoro irregolare e caporalato

Il rapporto stima che in Italia l'economia "non osservata" valga circa 208 miliardi di euro; il lavoro irregolare vale 77 miliardi, ovvero il 37,3% e incide per il 15,5% sul valore aggiunto del settore agricolo. **Il business del lavoro irregolare e del caporalato in agricoltura è pari dunque a 4,8 miliardi di euro e presuppone una evasione contributiva di 1,8 miliardi di euro.**
Sono all'incirca 430mila i lavoratori agricoli esposti al rischio di un ingaggio irregolare e sotto caporale; di questi più di 132.000 sono in condizione di grave vulnerabilità sociale e forte sofferenza occupazionale. Inoltre, più di 300.000 lavoratori agricoli, ovvero quasi il 30% del totale, lavorano meno di 50 giornate l'anno; presumibilmente in questo bacino è presente molto lavoro irregolare/grigio. Il tasso di irregolarità dei rapporti di lavoro in agricoltura è pari al 39%.

I migranti, risorsa fondamentale

Su circa un milione di lavoratori agricoli, i migranti si confermano una risorsa fondamentale. Secondo i dati Inps nel 2017 sono stati registrati con contratto regolare in 286.940, circa il 28% del totale, di cui 151.706 comunitari (53%) e 135.234 provenienti da paesi non UE (47%).
Secondo il Crea i lavoratori stranieri in agricoltura (tra regolari e irregolari) sarebbero 405.000, di cui il 16,5% ha un rapporto di lavoro informale (67.000 unità) e il 38,7% ha una retribuzione non sindacale (157.000 unità).

Le condizioni dei lavoratori

I lavoratori in agricoltura sono sottoposti a un grave sfruttamento: nessuna tutela e nessun diritto garantito dai contratti e dalla legge; un orario medio di lavoro che va dalle 8 alle 12 ore al giorno; una paga media compresa tra i 20 e i 30 euro al giorno (anche se in alcuni casi gravi di sfruttamento analizzati, alcuni lavoratori migranti percepivano un salario di 1 euro l'ora); lavoro a cottimo per un compenso di 3/4 euro per un cassone da 375 kg; un salario inferiore di circa il 50% rispetto a quanto previsto dai contratti nazionali. I lavoratori sotto caporale devono inoltre pagare il trasporto a secondo della distanza (mediamente 5 euro), i beni di prima neces-

LA LOTTA ALLO SFRUTTAMENTO IN AGRICOLTURA

Il **Ministero del Lavoro** ha emanato un Avviso Pubblico per finanziare con 23 milioni di euro azioni di prevenzione delle pratiche illegali di intermediazione, reclutamento e organizzazione della manodopera. Le azioni finanziabili saranno incentrate sul miglioramento dei servizi per l'occupazione, e delle condizioni alloggiative e di trasporto dei lavoratori. L'Avviso fa parte della strategia per il contrasto allo sfruttamento lavorativo che include il **Tavolo sul Caporalato**, che ha focalizzato la necessità di migliorare il sistema dei servizi per il lavoro e la qualità della filiera delle imprese in agricoltura, in stretto raccordo con i competenti organi ispettivi per il contrasto e la prevenzione dell'illegalità.
"A pochi mesi dall'istituzione del Tavolo permanente sul Caporalato, il Governo ha avviato una molteplicità di azioni tese a contrastare il fenomeno nel suo complesso. L'Ispettorato del Lavoro sta intensificando i controlli e le recenti operazioni hanno confermato che c'è un sistema criminale che gestisce i lavoratori", spiega il Sottosegretario **Claudio Cominardi**. *"Nel frattempo stiamo creando le condizioni per generare una filiera virtuosa per il lavoro in agricoltura. Il Bando mira a contrastare in modo sistemico il fenomeno. Atti concreti per debellare una piaga del mercato del lavoro"*, conclude Cominardi.

NON SAI CHE FORMAZIONE FARE?

Con l'Avviso 2/2017 potrai scegliere tra oltre 30.000 ore di corsi finanziati

Un progetto innovativo rivolto alle micro e piccole aziende aderenti a Formazienda, creato per favorire l'innovazione e finalizzato alla crescita e allo sviluppo aziendale.

RTS tramite Formazienda finanzia oltre 30.000 ore di percorsi formativi altamente qualificati sulle più svariate tematiche: Gestione Aziendale, Qualità, Informatica, Marketing & Vendite, Lingue Straniere e Sicurezza sul Lavoro Obbligatoria.

RENTAL TRADE & SERVICE S.r.l.

Certificato ISO 9001
per la formazione

Numero Verde
800-010333

Sede: P.zza M. Ruini 29/A - 43126 Parma (PR)

FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Sfoglia il nostro catalogo corsi su www.rts-srl.it

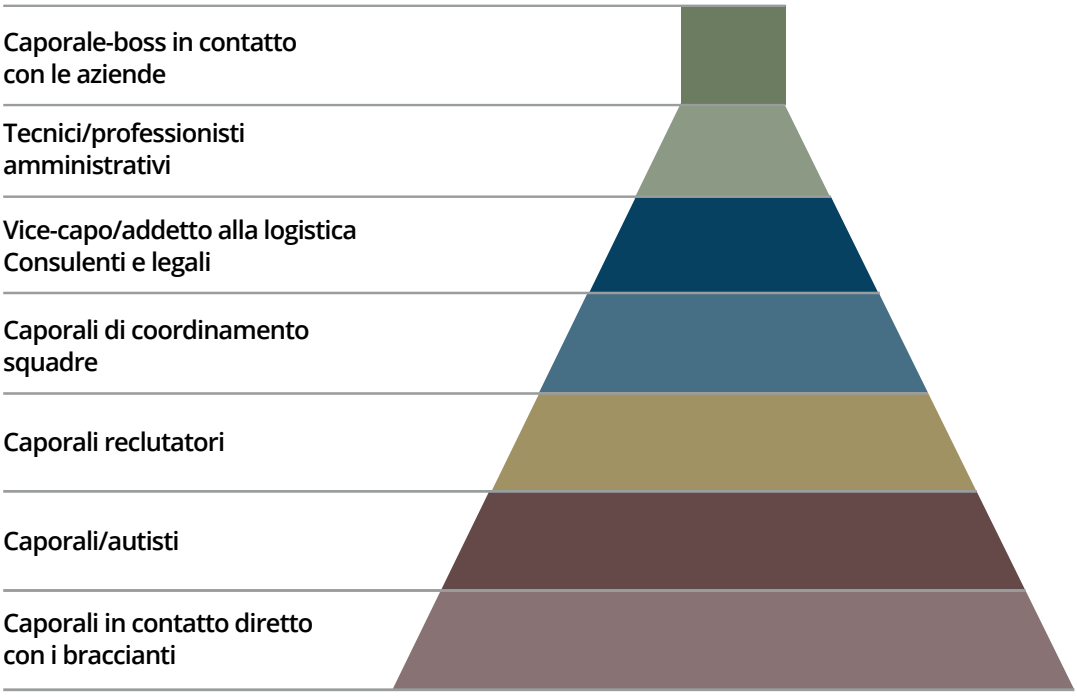
sità (mediamente 1,5 euro l'acqua e 3 euro un panino). Le donne sotto caporale percepiscono un salario inferiore del 20% rispetto ai loro colleghi maschi.
Dalle informazioni acquisite è stata realizzata una stima che quantifica in circa 30.000 il numero di aziende che ricorrono all'intermediazione tramite caporale, circa il 25% del totale delle aziende del territorio nazionale che impiegano manodopera dipendente. Il 60% di tali aziende ingaggiano quelli che nel rapporto sono definiti "caporali capi-squadra", che si differenziano per rapporti di lavoro comunque decenti (seppur irregolari), da quelli indecenti.

Attività ispettive e controlli

Nel 2017 sono state 7.265 le aziende sottoposte a controllo da parte dell'Ispettorato del Lavoro; oltre il 50% di queste ha presentato irregolarità. Dei 5.222 lavoratori irregolari censiti circa il 67%, pari a 3.549, sono risultati totalmente in nero. Sono stati invece 360 i provvedimenti di sospensione aziendale, l'87% dei quali revocati dopo la regolarizzazione, e 284 le persone deferite all'autorità giudiziaria, di cui 71 arrestate per il reato di sfruttamento lavorativo e caporalato. Solo le segnalazioni fatte all'Ispettorato del Lavoro sono passate da 9 nel 2016 a 94 nel 2017, con 387 vittime di caporalato censite. F

CHI SONO E QUANTI SONO I CAPORALI?

Il **caporalato** è un sistema informale di organizzazione del lavoro agricolo temporaneo, svolto da braccianti inseriti in gruppi di lavoro (squadre) di dimensione variabile (da pochi individui a diverse centinaia). Il caporale è un mediatore illegale di manodopera e gestore dei lavori secondo le richieste dell'imprenditore agricolo, che ingaggia per conto del proprietario i braccianti e stabilisce il compenso (del quale tiene per sé una parte che gli viene corrisposta sia dal proprietario che dai braccianti reclutati). Nei 220 distretti agricoli censiti dal rapporto (dove operano in media 500/700 lavoratori agricoli reclutati in modo irregolare e occupati in condizioni indicenti) sono presenti, secondo le stime, circa 34 caporali, pari a **15.000 presenze sul territorio nazionale**. In ogni sub-area agricola sono presenti caporali di diverso profilo sociale; mediamente 21 capi squadra, 10 caporali dirigisti, 2 caporali collusi con le organizzazioni criminali e 1 caporale organico alla cosca mafiosa.



Chiuso per irregolarità

Per **contrastare il lavoro irregolare** *e* **tutelare la sicurezza dei lavoratori**, *gli organi di vigilanza preposti possono sospendere l'attività imprenditoriale. Vediamo* **come**, **quando** *e* **perché**.

di Mario Pagano*

Spesso il fenomeno del lavoro nero viene associato a evasione fiscale e contributiva. Tali ultimi aspetti sono indubbiamente collegati a un impiego al di fuori delle regole previste dal nostro ordinamento, tuttavia, vi è anche un altro effetto, riferibile al sommerso, che è quello attinente alla sicurezza dei lavoratori. In altre parole, il lavoro nero è in molti casi lavoro non sicuro. Lo stretto collegamento emerge in maniera chiara nella ratio che sottende uno dei più delicati provvedimenti che possono essere adottati prevalentemente, ma non solo, dagli ispettori del lavoro, ossia la sospensione dell'attività imprenditoriale.

La sospensione dell'attività dell'impresa

L'istituto è stato introdotto per la prima volta con l'articolo 36 bis del D.L. n. 223/2006, convertito con modificazioni dalla legge n° 248/2006, esclusivamente nell'ambito dei cantieri edili. Al tempo il Ministero del Lavo-

ro, con circolare 29/2006, aveva precisato che alla base del provvedimento vi era una "presunzione" da parte dell'ordinamento circa la situazione di pericolosità che si verifica in cantiere in conseguenza del ricorso a manodopera non regolarmente assunta, giacché la stessa, oltre a non essere regolare sotto il profilo strettamente lavoristico, non ha verosimilmente ricevuto alcuna "formazione e informazione" sui pericoli che caratterizzano l'attività svolta nel settore edile. Successivamente l'istituto è stato esteso a tutti i settori imprenditoriali con la legge 123/2007 per arrivare alla sua attuale collocazione proprio all'interno del D.Lgs. n. 81/2008, il testo unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Nel tempo il provvedimento ha subito diversi interventi normativi, da ultimo quello riferibile al D.Lgs. n. 151/2015, che hanno inciso su aspetti tecnici operativi nonché sulla competenza all'adozione.
La formulazione dell'articolo 14, oggi vigente, prevede che, al fine di far cessare il pericolo per la tutela della salute e la sicurezza dei lavoratori, nonché di contrastare il fenomeno del lavoro sommerso e irregolare, gli ispettori del lavoro, ma anche i funzionari di vigilanza di Inps e Inail, a seguito del D.Lgs. n. 149/2015, anche su segnalazione delle amministrazioni pubbliche secondo le rispettive competenze, possono adottare provvedimenti di sospensione in relazione alla parte dell'attività imprenditoriale interessata dalle violazioni.

Il lavoro irregolare

In tal senso i presupposti per arrivare alla chiusura dell'attività sono sostanzialmente due. **Il primo è quello più frequente, rappresentato dal riscontro, da parte dell'organo ispettivo, di personale non risultante dalla documentazione obbligatoria in misura pari o superiore al 20% del totale dei lavoratori presenti sul luogo di lavoro.** Sotto tale profilo va subito chiarito che l'ambito del lavoro irregolare è più ampio di quello previsto per la maxi sanzione sul lavoro nero.
La natura cautelare del provvedimento di sospensione, così come chiarito dal Ministero del Lavoro sia con circolare 33/2009 che con circolare 38/2010, ha come diretta conseguenza l'irrilevanza della natura giuridica del rapporto intercorrente tra datore di lavoro/committente e lavoratore, ai fini dell'adozione del provvedimento in questione. Pertanto, il lavoratore irregolare che può far scattare il provvedimento di sospensione può anche non essere subordinato ma anche semplicemente un coadiuvante familiare, rispetto al quale non siano stati posti in essere i relativi adempimenti di regolare occupazione, quali, ad esempio, ricorrendone i presupposti, l'iscrizione Inail e l'apertura di posizione previdenziale all'Inps.
Nel caso, invece, di lavoro subordinato a far scattare il blocco dell'attività sarà la mancanza della consueta comunicazione telematica di instaurazione del rapporto di lavoro al Centro per l'Impiego (UniLav). Inoltre, il o i lavoratori irregolari dovranno costituire almeno un quinto della forza lavoro complessivamente impiegata al momento dell'accesso ispettivo, effettuato dall'organo di controllo.

La violazione della sicurezza

Il secondo caso, in cui è possibile arrivare alla sospensione dell'attività, si ha in caso di gravi e reiterate violazioni in materia di tutela della salute e della sicurezza. Per tale ipotesi la possibilità di adottare il provvedimento, oltre agli ispettori del lavoro, negli ambiti nei quali sussiste una competenza in materia di sicurezza, è data agli organi di vigilanza delle aziende sanitarie locali.
Dal punto di vista del momento in cui scatta l'obbligo di interrompere l'attività lavorativa, per non esporre i lavoratori e i terzi a rischi per la sicurezza, unicamente nelle ipotesi di lavoro irregolare, gli effetti della sospensione possono essere fatti decorrere dalle ore dodici del giorno lavorativo successivo ovvero dalla cessazione dell'attività lavorativa in corso che non può essere interrotta, salvo che non si riscontrino situazioni di pericolo imminente o di grave rischio per la salute dei lavoratori o dei terzi. Ovviamente, nel caso di gravi e reiterate violazioni in materia di salute e sicurezza, il blocco dell'attività non può che essere immediato. Giova, poi, ricordare che, sempre nelle ipotesi di lavoro irregolare, la sospensione non si applica nel caso in cui il lavoratore sommerso risulti l'unico occupato dall'impresa.

ETJCA AGENZIA PER IL LAVORO
20 ANNI 1999-2019

Sappiamo che
il tuo obiettivo
non è trovare la prima
risposta possibile,
ma **la migliore.**

Servizi per le **Aziende**

SOMMINISTRAZIONE A TEMPO DETERMINATO,
STAFF LEASING E MOG
APPRENDISTATO PROFESSIONALIZZANTE
RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE
POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO
ATTIVAZIONE TIROCINI EXTRACURRICULARI
DIVISIONE PUBBLICA AMMINISTRAZIONE
COLLOCAMENTO MIRATO
OUTSOURCING
FORMAZIONE

www.etjca.it

Direzione generale
Via Valassina, 24 - 20159 Milano
T 02 21 50 159 | **F** 02 21 50 545 | **E** contact@etjca.it

« L'istituto è stato introdotto con **l'art. 36 bis del D.L. n. 223/2006**, convertito con modificazioni dalla **legge n. 248/2006**, esclusivamente nell'ambito dei cantieri edili. Successivamente è stato esteso a tutti i settori imprenditoriali con **la legge 123/2007**, per arrivare alla sua attuale collocazione all'interno del **D.Lgs. n. 81/2008**, il testo unico in materia di salute e sicurezza. Nel tempo il provvedimento ha subito diversi interventi normativi, ultimo quello riferibile al **D.Lgs. n. 151/2015** »

Pertanto, le cosiddette microimprese, il cui organico è costituito nel complesso, da un unico lavoratore, non saranno soggette al provvedimento in questione. Tuttavia, atteso che, per le predette ragioni di sicurezza, il personale irregolare non può lavorare fino a quando non viene regolarizzato, l'attività finirà, di fatto, per fermarsi, ove il titolare non lavori concretamente nell'impresa.

Come ottenere la revoca del provvedimento

A questo punto resta da capire cosa debba fare un datore di lavoro per ottenere la revoca del provvedimento. Innanzitutto, occorrerà porre in essere gli adempimenti di sostanza. **Nel caso di lavoro irregolare sarà, infatti, necessario procedere alla regolarizzazione dei lavoratori in questione, ossia andrà effettuata, se pure a posteriori, la loro assunzione con decorrenza dal primo giorno di impiego irregolare riscontrato dall'organo ispettivo, al momento dell'adozione del provvedimento.** Nel contempo, ove già scaduto il periodo di paga, andranno versati i contributi nonché sanati i profili di sicurezza, attraverso la sorveglianza sanitaria, la formazione e informazione del lavoratore, ove previste. Nel caso, invece, di gravi e reiterate violazioni in materia di sicurezza occorrerà il rispristino delle regolari condizioni di lavoro.
A tali adempimenti, il comma 4 lett. c) dell'articolo 14 ne aggiunge un altro, sicuramente rilevante per l'impatto immediato che può avere sul datore di lavoro, rappresentato dal pagamento di una somma aggiuntiva pari a 2.000 euro nelle ipotesi di sospensione per lavoro irregolare e a 3.200 euro nelle ipotesi di sospensione per gravi e reiterate violazioni in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Il D.Lgs 151/2015, in ottica di agevolare la revoca della sospensione, spesso impedita semplicemente dalla contingente mancanza di liquidità, ha previsto, con il nuovo comma 5bis, che la revoca possa essere altresì concessa subordinatamente al pagamento del solo 25% della somma aggiuntiva dovuta, con la possibilità di versare l'importo residuo, maggiorato del 5%, entro sei mesi dalla data di presentazione dell'istanza di revoca.

La natura penale del provvedimento

Non va poi dimenticato che il rispetto dell'ordine sospensivo trova una tutela di natura penale. Secondo il comma 10, infatti, **il datore di lavoro che non ottempera al provvedimento di sospensione è punito con l'arresto fino a sei mesi nelle ipotesi di sospensione per gravi e reiterate violazioni in materia di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro e con l'arresto da tre a sei mesi o con l'ammenda da 2.500 a 6.400 euro nelle ipotesi di sospensione per lavoro irregolare**. Infine, si ricorda che verso il provvedimento di sospensione è ammesso ricorso, entro 30 giorni, rispettivamente, all'Ispettorato Interregionale del lavoro e al presidente della Giunta regionale, i quali si pronunciano nel termine di 15 giorni dalla notifica del ricorso. Decorso inutilmente tale ultimo termine il provvedimento di sospensione perde efficacia. F

* **Mario Pagano** è componente del Centro Studi Attività Ispettiva dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro. Le considerazioni espresse nell'articolo sono frutto esclusivo dell'opinione dell'autore e non impegnano l'amministrazione di appartenenza

Se l'assenteista è "seriale"

L'orientamento giurisprudenziale sul tema del **licenziamento per giusta causa**, *le ultime sentenze che coinvolgono i* **lavoratori assenteisti** *e* **l'utilizzo delle investigazioni** *per il reperimento degli elementi probatori.*

di Greta Gironi

Il mondo del lavoro dal punto di vista legislativo è in continua evoluzione e tra gli elementi al centro del dibattito c'è sicuramente quello della tutela dei diritti del dipendente, sia dal punto di vista delle durate contrattuali che degli eventuali licenziamenti. **Le due forme più incisive di licenziamento per causa soggettiva sono il licenziamento per giusta causa e quello per giustificato motivo soggettivo.**
La prima modalità permette al datore di lavoro di chiudere il rapporto con il dipendente senza alcun preavviso e si concretizza nei casi di comportamenti scorretti che ledono la fiducia del primo sul secondo, rendendo impossibile un proseguo della collaborazione. La seconda scaturisce anche in questo caso da comportamenti scorretti e lesivi per l'azienda, ma di entità non così grave da permettere la forma più drastica, prevedendo quindi un periodo di preavviso retribuito. Ognuno di questi casi si basa fondamentalmente sulla lesione della fiducia del datore di lavoro e sul danno al patrimonio aziendale diretto e indiretto causato. Ed è proprio su questi due concetti che si basano le sentenze del Tribunale del Lavoro che negli anni hanno dato ragione al datore di lavoro.

Le assenze illecite

I casi di illeciti sono decisamente variegati e vanno dalle frodi informatiche al furto di dati sensibili, dalla concorrenza sleale fino al complesso e variegato mondo dell'assenteismo. In questa analisi ci soffermiamo proprio su questo fenomeno, che tra l'altro è facilmente individuabile da parte di chi si occupa

di risorse umane. Partendo infatti dal presupposto che non è corretto accomunare tutte le assenze, è però possibile individuare i casi di assenteismo "seriale", controllando ad esempio il ricorrere costante di permessi connessi e adiacenti a festività o fine settimana, oppure intercettare attraverso il passaparola, l'umore aziendale riguardo a casi di colleghi poco presenti in azienda.

Le ultime sentenze

Le ultime sentenze in materia confermano come siano diverse le tipologie di permesso che possono essere utilizzate illecitamente. L'ordinanza della Cassazione Civile (udienza 06/02/2018) sentenza n. 8209 del 4 aprile 2018 riguarda la tipologia di illecito più comune e cioè il **permesso ex legge 104/92** che permette, oltre che ai lavoratori disabili di ottenere dei permessi aggiuntivi, anche ai dipendenti di assistere un parente con disabilità grave. In questo caso la Cassazione conferma, oltre ovviamente l'illecità del suo utilizzo per altri fini diversi dall'assistenza, anche la non indispensabilità della reiterazione dell'utilizzo fraudolento. Il caso nello specifico ha visto infatti il licenziamento di una dipendente che durante il permesso ha svolto una breve vacanza lontana dal luogo di assistenza.
Altro permesso potenzialmente abusato è quello del **congedo familiare** che nel caso passato per la Cassazione Civile, sentenza n. 6893 del 20 marzo 2018, è stato utilizzato dal dipendente per svolgere attività lavorativa presso un diverso datore di lavoro, ledendo sia le disposizioni di legge (articolo 4, L. 53/2000) che ovviamente la lealtà e fedeltà del dipendente verso l'azienda e il datore di lavoro.

Ultimo esempio di permesso legato al fenomeno dell'assenteismo aziendale è il più classico **permesso malattia**, sul quale oltre al controllo da parte dell'Inps durante gli orari previsti di visita medica fiscale, è possibile un controllo più accurato nelle ore fuori dagli orari prestabiliti nei quali il dipendente è obbligato a sostenere un comportamento che non rallenti il suo processo di guarigione. A dimostrarlo è il caso della Cassazione Civile, sentenza n. 6047 del 13 marzo 2018, che ha confermato il licenziamento di un dipendente che, pur essendo in malattia, si esibiva in un concerto paesano.

L'onere della prova e le investigazioni

Un aspetto da tenere in considerazione è l'onere della prova che, in ogni caso, spetta sempre al datore di lavoro. In riferimento alle prove lo Statuto dei Lavoratori definisce chiaramente l'impossibilità di monitorare l'attività lavorativa dei propri dipendenti per farne una valutazione di tipo qualitativo, ma non quando si verificano comportamenti illeciti e scorretti da parte del dipendente. **L'orientamento legislativo in questi casi conferma la liceità dell'utilizzo da parte dell'impresa di una società investigativa**, con regolare licenza ex 134 Tulps, per il reperimento delle prove dell'illecito attraverso diversi strumenti; dal pedinamento al reperimento di prove video fotografiche fino alle indagini informatiche sui dispositivi aziendali. Dall'altra parte sono diversi i casi in cui il datore di lavoro mette in atto un'azione disciplinare senza possedere le prove inequivocabili dell'effettivo comportamento scorretto, con conseguente reintegro dei lavoratori stessi e costi ancora più alti rispetto alla situazione di assenteismo. F

UN DANNO ALL'IMPRESA

Ogni singolo lavoratore può creare all'azienda notevoli danni se assenteista, se mantiene un doppio lavoro o se utilizza in maniera illecita i permessi ex legge 104/92, per l'assistenza di un familiare. In questi casi **Abbrevia** (www.abbrevia.it), società specializzata in indagini investigative, effettua gli accertamenti più indicati, legittimati dalla Corte di Cassazione, che l'azienda può richiedere se ha ragione di sospettare in merito all'affidabilità di un dipendente.

Chi ha paura del Gdpr?

Alcune considerazioni sul **Regolamento Gdpr** *e sul suo recepimento nel variegato tessuto imprenditoriale italiano.*

di Luigi Beccaria*

A partire dal mese di marzo del 2018 ho visitato quasi cento aziende, sparse in tutta la Lombardia, per raccogliere tutti i dati idonei ad effettuare il lavoro di "privacy compliance" reso necessario dall'entrata in vigore, il celeberrimo 25 maggio, del Regolamento Europeo n. 679/2016, più comunemente conosciuto come Gdpr *(Global Data Protection Regulation)*. Ho esperito ogni tipo di realtà, aziendale, ma anche sociale, sedendo in sale riunioni con tavoli in cristallo aventi la stessa metratura di un monolocale, ma anche stando in piedi nel piano interrato di una macelleria, ponendo i questionari stazionando in mezzo agli insaccati in una cella frigorifera; mi sono state predisposte, dalla vasta platea di clienti di volta in volta conosciuti, carte astrologiche personalizzate, mi sono state offerte birre alle dieci del mattino (che, a scanso di equivoci sulla mia professionalità, mi preme segnalare che ho rifiutato), ho assistito a eruzioni colleriche in dialetto milanese (con tanto di pugni battuti sul tavolo) indirizzate all'Unione Europa, e una volta anche alla scoperta in tempo reale da parte di una dipendente di essere stata ripresa da una telecamera fin dal momento dell'assunzione, risalente a vent'anni prima (non sto scherzando; ma, ad ogni modo, la situazione è stata regolarizzata).

Una giusta regolamentazione per la protezione dei dati

La grande eterogeneità di contesti e situazione viste, al di là degli episodi folkloristici, ritengo mi possa porre nella posizione di esprimere alcuni giudizi in ordine alla "nuova" normativa e al recepimento che nel concreto la stessa ha avuto nelle diverse realtà imprenditoriali (almeno, dal peculiare angolo visuale di cui dispongo, comunque circoscritto al territorio del Nord Italia, e in particolare a quel Nord Italia produttivo della piccola e media impresa, soprattutto di provincia, che sta vedendo, suo malgrado, concludere la "luna di miele" con la Lega, migrata verso una politica maggiormente improntata verso l'assistenzialismo in ossequio al "contratto di governo" stipulato con il Movimento 5 Stelle). Una cosa importante che dopo un po' ho capito è che le finalità di fondo del Regolamento sono corrette; comprenderlo è stato un processo complesso, ma mai quanto far sì che le aziende ne divenissero consapevoli e che non lo intendessero come l'ennesimo, costoso e incomprensibile, vincolo burocratico di provenienza sovranazionale. **Quello che ho capito è che informare le controparti contrattuali in ordine alla tipologia dei trattamenti e alle modalità in cui gli stessi avvengono, al lasso di tempo in cui i dati vengono conservati e alle categorie di soggetti che potranno prenderne visione, è giusto, così come lo è approntare delle forme di protezione per i dati personali di altri soggetti che vengono trattati in ambito aziendale.**

Nel necessario contemperamento tra le esigenze efficientistiche proprie di qualsiasi impresa, che vorrebbero ridurre al minimo le scartoffie e le lungaggini burocratiche per concentrarsi esclusivamente sul "lavoro" *strictu sensu* (e che, nel tentativo di riuscirci, pagano profumatamente professionisti di ogni formazione e ambito), e la necessità che si potrebbe definire "di ordine pubblico" di regolamentare i rapporti tra le imprese nel senso della sicurezza e della protezione delle persone fisiche che materialmente operano nel loro

alveo, trovo complessivamente giusto (anche se spesso, per mere finalità empatiche con la variegata platea dei miei committenti, ho dovuto negarlo) che si spenda una certa quantità di tempo e di denaro per ottemperare agli obblighi previsti dal Regolamento.
Trovo anche complessivamente giusto che in un'economia sempre più integrata, e che (anche se ciò non appare unanimemente condiviso a livello politico) vorrebbe individuare la costituzione di un *player* internazionale - quello europeo - capace di reggere il confronto con altri giganti quale quello russo, cinese o americano, si decida di dettare, in tema di protezione dei dati personali e dei relativi standard e best practices, una disciplina e dei criteri di idoneità improntati a un'uniformità generale.
È certamente vero che viviamo in un'epoca storica - almeno nel mondo occidentale, in cui quasi ogni momento della nostra vita viene condiviso sui social network - che sembra aver posto il concetto di "riservatezza" (qualcuno direbbe anche quello di pudore) in un ruolo estremamente subordinato; **ma è altrettanto vero che il legislatore deve essere in grado di indicare la strada alla collettività dei consociati, e non solo assecondare supinamente le consuetudini correnti, cristallizzandole normativamente.** In questo senso, una normativa comune indirizzata a proteggere a ogni livello (conservazione cartacea e telematica dei documenti contenenti dati "particolari"; adempimento di obblighi informativi; definizione di policies e organigrammi aziendali finalizzati alla protezione dei dati personali trattati in ambito aziendale), il tutto responsabilizzando le imprese, ha sicuramente senso.

Difetti e difficoltà del Gdpr

Allora perché la ricezione del Gdpr si è rivelata così difficoltosa? Quali sono i difetti strutturali, a mero livello di redazione del testo legislativo, che lo rendono di difficile accoglimento a livello di opinio juris sive necessitatis? Il primo difetto che rilevo è l'eccessiva vaghezza che connota molte delle previsioni del Regolamento (ad esempio, che significa "trattamenti su larga scala"? Perché non dare un parametro quantitativo predeterminato?), che, combinata con il possibilmente pesante - e anch'esso molto vago - apparato sanzionatorio previsto, rischia di configurarsi (o comunque di essere percepito) come un modo per "fare cassa", senza in realtà porsi quale effettivo mezzo di tutela per degli interessi o dei diritti dei soggetti interessati (come, a un livello molto più basso ma con la medesima ratio, avviene in quei Comuni che installano degli autovelox con limiti di velocità molto bassi su strade prive di attraversamenti pedonali e di qualsivoglia rischio per l'incolumità dei pedoni). Il secondo difetto, strettamente connesso al primo, risiede nel concreto rischio che si faccia un utilizzo distorto delle norme (anche e soprattutto in virtù dell'assenza di criteri stringenti per l'applicazione delle sanzioni) che finisca col penalizzare le piccole imprese (che trattano, sostanzialmente, solo i dati anagrafici di clienti e fornitori per ragioni connesse all'attività di fatturazione, e i dati "particolari" dei lavoratori subordinati), trascurando le violazioni, ben più gravi e palesi, dei colossi che effettuano quotidianamente attività di profilazione e di individuazione delle preferenze dei miliardi di utenti che frequentano i loro server, guadagnando profitti immensi per questo.
Tale attività viene spesso ignorata, e comunque, anche qualora fossero irrogate le sanzioni, le stesse risulterebbero comunque "convenienti" rispetto ai profitti derivanti dall'esercizio di dette attività (come peraltro è già avvenuto). **Viceversa, per una piccola impresa, che dal trattamento dei dati non ha assolutamente nulla da guadagnare, una sanzione costituirebbe un costo secco,** e, stante la diversità di approcci dei vari consulenti privacy (nella "terra di nessuno" si sono lanciati avvocati, informatici, esperti di sicurezza, commercialisti, consulenti di ogni tipo, talvolta anche in forma associata), un'eventuale trascurabile lacuna in una delle (spesso vaghe) previsioni del Gdpr - cui magari non corrisponde nemmeno un danno significativo - può comportare una sanzione che non potrà che essere percepita come ingiusta.

Criteri precisi e rimodulazione delle sanzioni

Tirando le fila del discorso, direi che il Gdpr persegue dei principi corretti e, allo stato dell'arte, li persegue con modalità complessivamente condivisibili (pensiamo anche ai diritti alla portabilità, alla cancellazione dei dati, ecc.); dovrebbe però, a mio avviso, essere ripensato nel senso di creare una diversità di disciplina molto più accentuata in funzione del volume aziendale e della natura dell'attività esercitata, e definire dei criteri più precisi, e con una rimodulazione più ragionata delle sanzioni. F

* **Luigi Beccaria** è partner di Studio Elit
e collabora con l'Università degli Studi di Milano
e con l'Università Cattolica del Sacro Cuore

Sicurezza sul lavoro: un mezzo giro di vite

*Tra le principali novità introdotte dalla Legge di Bilancio 2019 l'**aumento degli importi delle sanzioni** per violazioni in materia di lavoro e legislazione sociale e la **riduzione dei versamenti all'Inail** per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni.*

di Tiziano Menduto*

Una normativa che sancisca quali siano le spese pubbliche e le entrate previste in Italia viene obbligatoriamente a incidere, direttamente o indirettamente, anche sulla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Per questo motivo ci soffermiamo sulla **Legge di Bilancio 2019** - Legge 30 dicembre 2018, n. 145 *"Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021"* entrata in vigore, con alcune eccezioni, il primo gennaio 2019, che riporta novità in materia di prevenzione e vigilanza.

L'apparato sanzionatorio

Una delle principali novità riguarda l'apparato sanzionatorio, con riferimento alle sanzioni previste dal Decreto Legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 in materia di salute e sicurezza. La legge di Bilancio indica che al fine di *"rafforzare l'attività di contrasto del fenomeno del lavoro sommerso e irregolare e la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro"* è stato predisposto un aumento degli importi delle sanzioni per violazioni in materia di lavoro e legislazione sociale e, in particolare,

« La **Legge di Bilancio 2019** indica che al fine di "rafforzare l'attività di contrasto del fenomeno del lavoro sommerso e irregolare e la tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro" è stato predisposto un **aumento degli importi delle sanzioni per violazioni in materia di lavoro e legislazione sociale** »

nella misura del 10% gli importi delle sanzioni sia in via amministrativa che penale relative alla violazione delle disposizioni di cui al D. Lgs. n. 81/2008. Tralasciando di approfondire gli altri aumenti delle sanzioni, segnaliamo che la Legge di Bilancio indica che *"le maggiorazioni sono raddoppiate ove, nei tre anni precedenti, il datore di lavoro sia stato destinatario di sanzioni amministrative o penali per i medesimi illeciti"*. E tali maggiorazioni, *"fatto salvo quanto previsto dall'articolo 13, comma 6, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81"* sono destinate *"all'incremento del Fondo risorse decentrate dell'Ispettorato nazionale del lavoro per la valorizzazione del personale del medesimo Ispettorato"*. L'**Ispettorato Nazionale del Lavoro** ha diffuso la Circolare n. 2/2019 del 14/01/2019 - art. 1, comma 445 lett. d) e f), L. n. 145/2018 che offre chiarimenti circa la maggiorazione delle sanzioni.
Un'altra novità riguarda proprio l'Inl, istituito a seguito dell'entrata in vigore del Decreto legislativo n. 149/2015: **con l'obiettivo di rafforzarne l'attività di vigilanza è prevista l'immissione in ruolo, attraverso procedure concorsuali, di 930 unità, prevalentemente ispettive, nell'arco di 3 anni.**

I tagli all'Inail e alla sicurezza

La legge di bilancio contiene poi la riduzione delle tariffe che le aziende devono versare all'Inail per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro per il triennio 2019-2021: si indica che a causa di questa riduzione sono attese *"minori entrate, pari a euro 410 milioni per l'anno 2019, a euro 525 milioni per l'anno 2020 e a euro 600 milioni per l'anno 2021"*.
Il problema è che per far fronte a queste minori entrate si provvede a diversi tagli e risparmi. E tra questi tagli è prevista anche una **riduzione delle risorse strutturali destinate dall'Inail per il finanziamento dei progetti di investimento e formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro**.
È dunque prevista una riduzione *"per ciascuno degli anni 2019, 2020 e 2021 delle risorse strutturali destinate dall'Inail per il finanziamento dei progetti di investimento e formazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, ai sensi dell'articolo 11, comma 5, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, per i seguenti importi: 1) euro 110 milioni per il 2019; 2) euro 100 milioni per il 2020; 3) euro 100 milioni per il 2021"*.
Ed è prevista, tra l'altro, anche *"una riduzione per ciascuno degli anni 2020 e 2021 delle risorse destinate allo sconto per prevenzione secondo quanto previsto dall'articolo 3 del decreto legislativo 23 febbraio 2000, n. 38, e relative modalità di applicazione, per i seguenti importi: 1) euro 50 milioni per il 2020; 2) euro 50 milioni per il 2021"*.

La gestione dei certificati e la sicurezza antincendio

Da segnalare, tra le novità della Legge di Bilancio 2019, anche quelle relative alla gestione telematica dei certificati di infortunio e malattia professionale e alla prevenzione degli incendi negli edifici storici.
Nella legge è indicato che l'**Inail** trasferisce al **Fondo sanitario nazionale** l'importo di 25 milioni di euro *"per l'attività di compilazione e trasmissione per via telematica, da parte dei medici e delle strutture sanitarie competenti del Servizio sanitario nazionale, dei* ***certificati medici di infortunio e malattia professionale*** *di cui all'articolo 53 del testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124"*.
Infine, in materia di sicurezza antincendio per gli edifici storici, entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della Legge di Bilancio, il Ministero per i beni culturali *"provvede a una ricognizione in tutti i propri istituti, luoghi della cultura e sedi, nonché nelle sedi degli altri Ministeri vincolate ai sensi del codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, che siano soggetti al controllo di prevenzione degli incendi"*. La messa a norma delle criticità rilevate e l'adempimento delle eventuali prescrizioni dovrà avvenire con riferimento alle scadenze di specifici futuri decreti, ma non oltre il 31 dicembre 2022. Segnaliamo in conclusione che la legge si sofferma poi su altri aspetti: finanziamento dei corsi per reinserimento lavorativo, progettazione di beni ed edifici pubblici, inquinamento acustico, bonifica siti di interesse nazionale. F

Nuova linfa per le piccole e medie imprese

Le proposte di **Sistema Impresa** *al Tavolo permanente per le Pmi del* **Mise**. *Il presidente* **Tazza**: *«Prioritari: digitalizzazione, sburocratizzazione, fondo per i negozi di vicinato, incentivi al turismo, accesso al credito e semplificazione codice appalti».*

di Barbara Milanesi

Fondo speciale per il commercio e i negozi di vicinato, valorizzazione dei territori e delle imprese del turismo, misure per la crescita dimensionale e per il rafforzamento patrimoniale dei confidi, digitalizzazione delle imprese e sburocratizzazione della PA. Questi i punti programmatici presentati da **Sistema Impresa** al tavolo permanente delle Pmi del Ministero dello Sviluppo Economico presieduto dal Ministro Di Maio. Le principali organizzazioni tra cui Sistema Impresa, Confindustria, Confartigianato, Confcommercio e Cna, sono chiamate a confrontarsi con il Mise in tema di semplificazione, politiche attive per il lavoro, misure per il rilancio dell'export e del Made in Italy. Lo scorso 10 gennaio è stato il Decreto Legge Semplificazioni ad essere posto al vaglio delle associazioni. Ne abbiamo parlato con il presidente di Sistema Impresa, **Berlino Tazza**.

Presidente, perché è importante essere a questo tavolo?

Questo è il luogo in cui si discutono le misure che portano il Paese allo sviluppo. Il confronto imprescindibile con le categorie economiche rappresenta il metodo adeguato affinché tutti i settori possano essere tutelati. Durante il primo tavolo, tenutosi a dicembre, è stato il Ministro Luigi Di Maio ha dare ufficialmente il via ai lavori aprendo il dialogo dell'organico che potrà quindi esprimersi durante l'iter dei provvedimenti legislativi. Di Maio ha incaricato il Capo della Segreteria tecnica Daniel De Vito a presiedere le sedute successive. Nella riunione dello scorso 10 gennaio si è concluso il dibattito sulle proposte emendative da presentare nell'ambito del Decreto Semplificazioni all'esame del Parlamento. Sono giunte numerose proposte da parte delle varie associazioni che sono state attentamente esaminate, con approfondite istruttorie, dai Ministeri competenti. Le proposte che otterranno parere favorevole saranno presentate in Parlamento come emendamenti al Decreto Semplificazioni.

Quali istanze ha presentato come urgenti Sistema Impresa?

Le prime urgenze che abbiamo sottoposto sono la digitalizzazione delle imprese, la sburocratizzazione della PA e la riduzione degli oneri e incentivi per start-up e imprese del Made in Italy. È infatti considerato prioritario ai fini di un incremento del livello di competitività del sistema produttivo nazionale procedere lungo la strada della digitalizzazione delle piccole e medie imprese. Un percorso che deve essere agevolato per connettere le aziende di piccole e medie dimensioni ai vantaggi strategici offerti dalla rete e dalle nuove tecnologie, sia in fase di entrata nel processo produttivo, sia in fase di uscita. Informatizzare la catena di costruzio-

ne del valore aziendale, fondata sulla cura del prodotto secondo i canoni del Made in Italy, e avviare l'utilizzo di piattaforme e-commerce, sono gli elementi basilari per implementare l'innovazione anche nell'ambito delle Pmi. In generale, l'adozione delle nuove tecnologie in sede aziendale deve essere sostenuta attraverso azioni di defiscalizzazione o erogazione di incentivi. È altrettanto fondamentale procedere lungo il cammino di una decisa riduzione degli oneri per le start-up, le Pmi che nascono con una forte vocazione innovativa e gli incubatori di impresa. Gli obblighi di natura burocratica devono diminuire parallelamente a una crescita della digitalizzazione delle pratiche presso la PA.

Quali altri temi avete ritenuto fondamentali inserire?

Abbiamo ritenuto altrettanto urgente rivedere in un'ottica semplificata il codice degli appalti innalzando i termini economici che consentono una destinazione diretta degli incarichi e dei lavori da parte della stazione appaltante, per agevolare il più possibile la ripartenza dei cantieri per realizzare le infrastrutture strategiche. Nei contratti sotto soglia, al fine di agevolare l'accesso delle micro, piccole e medie imprese, è necessario introdurre una previsione finalizzata alle realtà imprenditoriali di riferimento del territorio anche in un'ottica di prossimità.

L'AGCM ha emanato il "Regolamento attuativo in materia di rating di legalità" che tra i requisiti di iscrizione prevede che un'impresa abbia raggiunto un fatturato minimo di due milioni di euro nell'ultimo esercizio, risultante da un bilancio regolarmente approvato. Tenuto conto che il rating di legalità è preso in considerazione dalle stazioni appaltanti ai fini dell'emanazione dei bandi e come criterio premiante nella valutazione dell'offerta di gara nonché ai fini dell'ottenimento di agevolazioni e riduzioni del costo dell'accesso al credito, sarebbe auspicabile diminuire il fatturato minimo richiesto per agevolare l'iscrizione delle micro e piccole imprese.

In tema di Commercio e Turismo avete ritenuto opportuno far emergere qualche altra necessità?

Certo, abbiamo introdotto la necessità di creare un fondo speciale per il commercio e i negozi di vicinato, all'interno del budget per il Fondo di Garanzia per le Pmi. Come diciamo da tempo, i negozi di vicinato stanno vivendo una grave crisi, facendo mancare alle comunità punti di incontro preziosi e insostituibili sul piano sociale. Il modello del negozio familiare

Al tavolo permanente delle Pmi del Ministero dello Sviluppo Economico presieduto dal Ministro **Luigi Di Maio** hanno partecipato le principali organizzazioni di categoria tra cui **Sistema Impresa**

deve essere preservato attraverso aiuti di carattere economico e finanziario, ma anche e soprattutto attraverso una politica di formazione che incrementi la competitività dei piccoli esercizi commerciali. Per quanto riguarda il turismo, volano dell'economia nazionale, bisogna supportare le imprese eliminando il sovraccarico di obblighi, divieti e oneri che devono sostenere. Il sistema dell'accoglienza, se debitamente stimolato, può rappresentare una base utile per il rilancio occupazionale nei territori.

Anche l'accesso al credito sta vivendo un periodo complesso. Ne avete tenuto conto nelle osservazioni?

Si, abbiamo inserito la proposta di misure per la crescita dimensionale e per il rafforzamento patrimoniale dei confidi. Territorialità, profonda conoscenza dello stato di salute delle imprese, stretta collaborazione con le associazioni territoriali; questi gli elementi virtuosi del sistema dei confidi, fondamentali per il sostegno dell'accesso al credito delle Pmi. Occorre proseguire con decisione nella strada intrapresa del sostegno all'aggregazione dei confidi, della loro razionalizzazione e dell'ammodernamento dell'intero sistema, comprendendo anche i "confidi minori" soprattutto in relazione al patrimonio dei soci che rappresentano. F

Prossima fermata: welfare contrattuale

Gli **enti bilateriali** *giocano un ruolo strategico nel processo di costruzione del welfare aziendale "su misura". Matteo Pariscenti, direttore di Ebiten, spiega come l'ente soddisfi concretamente le esigenze dei lavoratori aderenti.*

di Barbara Milanesi

Il welfare si ripercuote positivamente sul clima generale dell'impresa. I dipendenti dell'azienda che adotta tali politiche sono sereni e il loro benessere, nel breve periodo, si traduce in aumento della produttività aziendale. Ecco perché un piano di welfare rappresenta una leva strategica nell'ambito della gestione del personale d'impresa.

A partire dal 2016, il Legislatore ha introdotto diversi incentivi fiscali e previdenziali per rilanciare e sostenere le imprese e facilitare l'utilizzo del welfare contrattuale: la detassazione e la parziale decontribuzione del premio di produttività a seguito del raggiungimento di obiettivi aziendali previsti negli accordi sindacali di secondo livello; la possibilità di sostituire il premio in forma monetaria in welfare aziendale; l'ampliamento dei benefit esentasse e decontribuiti che possono comporre un piano di welfare aziendale previsto in un accordo di secondo livello o in un regolamento aziendale. **Ebiten** aiuta l'impresa a trovare la soluzione migliore da proporre ai propri dipendenti in una chiave di crescita e, a tal proposito, ha stretto un accordo nazionale per l'utilizzo della piattaforma web **Welfarebit**. Ne abbiamo parlato con il direttore, **Matteo Pariscenti**.

Direttore, ci spieghi come funziona questa piattaforma?
Il welfare aziendale per essere attuato richiede una conoscenza molto attenta delle norme che lo regolano e una piattaforma tecnologica sicura che eroghi i servizi. Welfarebit ha messo insieme la più importante rete di specialisti nel settore (consulenti del lavoro, commercialisti e fiscalisti) con una delle reti di Information Technology più importanti in Europa. Ebiten ha scelto, tra tanti, il metodo Welfarebit poiché garantisce ed eroga diversi servizi: consulenza progettuale nella costruzione del piano di welfare (analisi dei bisogni e del gruppo sociale dei dipendenti, della spendibilità dei crediti welfare, retributiva, voci welfare già presenti in azienda, supporto nella redazione di accordi e regolamenti); affiancamento e supporto a 360° su aspetti fiscali, giuslavorativi e assicurativi; comunicazione ai dipendenti; piattaforma on demand; gestione personalizzata dei flexible benefits.

Ebiten quindi finanzia progetti di welfare aziendale. Ci faccia qualche esempio di progetti finanziati dall'ente.
Ebiten nel passato recente ha finanziato diversi progetti di welfare sia aziendali che interaziendali. Di sicuro i più noti e virtuosi sono il progetto *"In armonia lavoro e famiglia - Ialf"* e il progetto di inclusione sociale denominato *"Sportabilità"*. Nel primo caso si tratta di un progetto di welfare aziendale che coinvolge sia i titolari/amministratori delle imprese che i dipendenti/collaboratori delle aziende attuatrici, ma anche i negozi di vicinato dei territori in cui viene applicato, persone in cerca di lavoro che si prestano a svolgere i servizi di conciliazione, consulenti del lavoro, commercialisti, legali e sindacalisti. Il progetto ha previsto l'introduzione di formule family friendly atte a rispondere alle esigenze dei dipendenti e dei collaboratori; reali servizi di conciliazione in cui vengono effettivamente strutturati servizi aziendali di stireria, maggiordomo, taxi; integrazione dello stipendio in maternità che prevede l'aumento al 100% dello stipendio di maternità obbligatoria e facoltativa. In armonia lavoro e famiglia, nasce come progetto sperimentale e dopo la regolare votazione dei dipendenti delle aziende aderenti e delle relative rappresentanze sindacali, viene sottoscritto un contratto aziendale dove vengono istituiti come permanenti i servizi di welfare operativi nella fase sperimentale. "In armonia lavoro e famiglia" è stato premiato come miglior progetto di welfare aziendale per due anni consecutivi da Unioncamere Lombardia, vincitore del premio Imprese in Pari organizzato dalla Provincia di Cremona e presentato come case history al Salone Dal Dire al Fare presso l'Università Bocconi di Milano. Il progetto "Sportabilità" nasce con uno scopo differente, ovvero quello di favorire l'inclusione e la coesione sociale con diverse modalità: la formazione di figure professionali e non (persone disabili, operatori sportivi e sociali, giovani atleti, genitori) alla pratica di attività sportiva inclusiva; la pianificazione di percorsi di educazione alla diversità; la promozione della pratica sportiva delle persone disabili e della cultura sportiva in generale con l'obiettivo di contrastare la sedentarietà e migliorare il benessere e la qualità della vita delle persone; la necessità di offrire un luogo inclusivo dove esercitare le azioni ipotizzate in modo da favorire l'interazione tra le persone, indipendentemente dalle loro abilità. Il progetto è costituito da 11 partner tra enti del terzo settore e associazioni sportive, ha portato a ottimi risultati ed è stato anche utilizzato come modello in un'altra regione.

Quali sviluppi vede anche grazie all'impiego della piattaforma?
Avevo già accennato come lo sviluppo di esperienze bilaterali su base regionale e locale avrebbe potuto aiutare ad adattare l'offerta di welfare alle esigenze specifiche dei territori dando vita a forme di secondo welfare tagliate sulle concrete esigenze territoriali di imprese e lavoratori. Si potrebbero sperimentare servizi innovativi e creare reti con altri attori, anche istituzioni pubbliche, proprio per costruire un'offerta completa e integrata di politiche sociali. Un grande potenziale per la bilateralità che va sviluppato.

Qual è secondo lei il denominatore comune nella gestione dei progetti di welfare?
La consulenza. Attraverso la conoscenza del welfare, dei suoi strumenti, della normativa e degli incentivi fiscali, e mediante un supporto informativo, operativo e di consulenza, l'azienda sarà in grado di cogliere meglio le opportunità che il welfare aziendale può fornire. Le nostre proposte sono in grado di accontentare le diverse esigenze delle aziende che si rivolgono a noi. Proponiamo sia soluzioni semplici e snelle per le piccole imprese che hanno la necessità di ottimizzare il risparmio contributivo, sia soluzioni molto complesse disegnate su misura per aziende strutturate e di medie egrandi dimensioni e che gestiscono approcci di welfare complessi. Un buon piano di welfare aziendale parte dall'analisi delle caratteristiche demografiche e dei bisogni della popolazione aziendale, dall'analisi delle poste retributive e delle erogazioni in welfare già presenti (spesso in maniera poco consapevole). È un'opportunità da cogliere, che fa guadagnare in termini di produttività e di benessere. F

Bilateralità e "best practice"

La **bilateralità**, *anche per la sua dimensione territoriale, merita di essere* **valorizzata** *quale luogo previlegiato delle politiche attive del lavoro e del* **welfare sussidiario**.

di Giovanni Galvan

Negli ultimi anni stiamo assistendo a una crescita della bilateralità in ambiti molto eterogenei, con l'obiettivo di colmare le lacune del sistema pubblico in un'ottica di sussidiarietà. Il limite di questo sviluppo è legato alla lacunosità della disciplina e ai potenziali ostacoli da parte di normative non adeguate a tutelare il sistema. Il caso più recente di dibattito è quello sul ruolo degli Enti Bilaterali e dei Fondi Interprofessionali nelle bozze dei decreti relativi a Quota 100 e Reddito di Cittadinanza. Questa situazione sottolinea le incertezze che toccano sia gli aspetti normativi che quelli fiscali. E proprio di questo si è discusso in un incontro tra mondo accademico e Parti Sociali a Roma lo scorso 10 gennaio presso il **Cnel**, promosso da **Mefop**, società partecipata dal Ministero dell'Economia che si occupa di *"studiare, interpretare e comunicare la cultura del welfare"*. Nel corso della mattinata è stato presentato il **Corso BiWelf**, il progetto Mefop per *"la professionalità degli amministratori della bilateralità"* e sono stati consegnati i diplomi ai nuovi *"Amministratori della bilateralità"* espressi dalle Parti Sociali che promuovono Enti Bilaterali. Nel pomeriggio dopo il saluto del presidente **Tiziano Treu** e l'intervento di **Mauro Marè**, presidente di Mefop, è intervenuto **Pasquale Sandulli**, docente di giustizia costituzionale del lavoro presso la **Luiss**, sul tema ***"Bilateralità, welfare e sussidiarietà tra vecchi e nuovi problemi"*** sottolineando come ci siano state molte occasioni perse per normare il settore della bilateralità e come manchino ancora indicazioni sugli aspetti istituzionali e funzionali degli Enti. Importante anche distinguere tra Enti "gestiti" dalle Parti Sociali ed Enti di cui esse sono solamente "proprietarie". Resta concreto il rischio della tassazione sulle contribuzioni verso e dagli Enti stessi, secondo un'interpretazione della legge attuale. Altro aspetto controverso è l'individualizzazione del welfare, che rischia di diventare un qualsiasi mercato dove la bilateralità è alle parti con gli operatori privati e i lavoratori sono lasciati soli a scegliere, anche al di fuori di una vera mutualità. Nel suo intervento su ***"La fiscalità della bilateralità"*** **Fabio Marchetti**, docente di legislazione fiscale per l'Mba della Luiss, ha concordato sul fatto che il legislatore abbia "dimenticato" gli aspetti fiscali. In effetti bisogna distinguere rispetto alla situazione in cui sono percepiti i contributi (quasi sempre esente da tasse) e la loro destinazione d'uso per la spesa (tassabile in alcuni casi). I rischi sono una disparità di trattamento tra lavoratori a seconda dell'Ente a cui versa l'impresa e, di nuovo, di doppia imposizione (sul contributo versato e su quello ricevuto).

La proposta di Mefop

La proposta Mefop su *"bilateralità e best practice"* per il sistema è stata illustrata da **Damiana Mastantuono**, responsabile dell'Area Comunicazione e Sviluppo. **Secondo il quadro normativo gli Enti Bilaterali sono organismi destinati a divenire le sedi privilegiate per la regolazione del mercato del lavoro,** attraverso la promozione dell'occupazione, l'intermediazione nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, lo sviluppo di attività per la formazione professionale in azienda, la promozione di buone pratiche per l'inclusione dei soggetti più svantaggiati, la gestione mutualistica di fondi per l'integrazione del reddito, la certificazione dei contratti di lavoro e di regolarità o congruità contributiva, lo sviluppo di azioni

Un momento dell'incontro promosso da **Mefop** dedicato al tema della bilateralità e del welfare, che si è tenuto lo scorso 10 gennaio a Roma presso il Cnel

inerenti la salute e la sicurezza sul lavoro e ogni altra attività o funzione assegnata loro dalle Parti Sociali costituenti.
Dal punto di vista della tipizzazione, gli Enti possono essere divisi quattro macro tipologie: previdenza complementare con i Fondi pensione; sanità integrativa con i Fondi sanitari; formazione continua con i Fondi interprofessionali; sostegno al reddito con i Fondi presso Inps. Tipizzare in questo caso vuol dire definire normativamente genesi e obiettivi. Spesso siamo però di fronte a norme meramente "promozionali" e non invasive o norme che "delegano" la contrattazione collettiva, come ad esempio la bilateralità che scaturisce da accordi interconfederali. I rischi riguardano i limiti all'autonomia, le importanti invasioni normative e che, nei principali casi di "istituzionalizzazione", gli enti bilaterali operino parallelamente ad altri strumenti in un regime di concorrenza, parziale o totale. Sono quindi necessari un regime giuridico chiaro e obiettivi precisi affinché si possa correttamente impostare una politica di sostegno fiscale. Tale riflessione risulta urgente anche nel segmento della sanità integrativa su cui Mefop ha da tempo concentrato la sua attività. Nel suo lavoro per lo sviluppo di un codice di autoregolazione del settore. Mefop ha toccato vari aspetti della sanità integrativa e ha approfondito quelli relativi a politiche gestionali, di convenzionamento, gestione del nomenclatore, customer care, arricchimento dei servizi e sinergie commerciali. Le opportunità riguardano: un lavoro sulla governance dei fondi/enti, chiarendo le scelte effettuate in materia di partecipazione/influenza; strutturazione di rapporti diretti tra Fondi e associati, senza nulla togliere al ruolo delle parti istitutive e alla eterogeneità dei modelli; elevare il livello di trasparenza e comunicazione; massimizzare il ruolo strategico di "regia del sistema del welfare integrato" che le parti istitutive possono svolgere ai diversi livelli.

Il dibattito politico

Interessante in chiusura il dibattito moderato da **Michele Faioli**, consigliere Cnel, a cui hanno partecipato Cna, Confartigianato, Confesercenti, Confindustria, Alleanza delle Cooperative Italiane e rappresentanti di Cgil, Cisl, Uil. **L'analisi sul ruolo della bilateralità da entrambe le parti (datoriali e sindacali) è abbastanza condivisa, soprattutto per quanto riguarda la necessità di figure professionali valide.**
Le parti datoriali sono preoccupate dal vuoto normativo e dal continuo rischio di imposizioni, anche fiscali, da parte dello Stato. D'altro canto apprezzano la crescita dei sistemi bilaterali e della relativa contrattazione, anche di secondo livello. L'ottica dei sindacati è comunque il richiamo alla base contrattuale della bilateralità, senza la quale quest'ultima non potrebbe sussistere. Altro rischio è un eccessivo individualismo delle politiche di welfare, unito anche al problema della rappresentanza, vista la diffusione di una bilateralità alternativa di dubbia rappresentatività. Critiche anche all'art. 22 del Decreto su Quota 100 che coinvolge i Fondi Interprofessionali nell'erogazione di prestazioni previdenziali integrative. I sindacati hanno anche proposto un osservatorio che, oltre a censire gli Enti Bilaterali, possa fornire delle linee guida su rappresentanza e tematiche per gli Enti non tipizzati. In conclusione Faioli ha sottolineato come la bilateralità non sia immune da poteri pubblici e come la miglior difesa stia in una autoregolazione del settore. F

La rivoluzione *"Be Adaptive!"* di Maire Tecnimont

Non solo **Smart Working**, *ma una nuova cultura lavorativa.* **Franco Ghiringhelli** *spiega come il progetto* **"Be Adaptive!"** *abbia permesso in* **Maire Tecnimont** *di valorizzare le risorse umane, attraverso un approccio basato sul coinvolgimento e la responsabilizzazione delle persone.*

di Laura Reggiani

La trasformazione in atto richiede cambiamenti, e quindi "adattamenti", anche nel modo di lavorare e nel rapporto tra l'azienda e i collaboratori. In quest'ottica il **Gruppo Maire Tecnimont** (che ricordiamo è leader internazionale nei settori ad alta tecnologia, è quotato alla borsa di Milano, ha un fatturato annuo 3,5 miliardi di euro in continua crescita e oltre 5.800 dipendenti) ha lanciato nel 2017 il programma **"Be Adaptive!"**. Come ci ha spiegato **Franco Ghiringhelli**, Senior Vice President Risorse Umane, Organizzazione e Ict, si tratta di un programma di Smart Working che permette alle persone di massimizzare la propria autonomia e capacità di raggiungere i risultati, attraverso modalità basate su coinvolgimento e responsabilizzazione, e che favorisce la conciliazione delle esigenze tra vita privata e professionale. La rivoluzione "Be Adaptive!" si è concretizzata anche in una rivisitazione completa degli spazi aziendali delle Torri Garibaldi di Milano e in altri progetti e iniziative, che hanno sempre al centro le persone, di cui abbiamo parlato con Ghiringhelli.

L'ambito delle Risorse Umane è interessante e complesso. Quali competenze professionali, e quali caratteristiche personali, deve possedere chi svolge la sua professione?
Curiosità, apertura e propensione al nuovo, unite a una solida competenza in campo economico e alla convinzione della centralità e della valenza strategica del fattore umano. Non può poi mancare la consapevolezza del dinamismo e dell'eterogeneità socio-economica e culturale dei contesti in cui si opera, per valorizzarne al meglio le potenzialità e le opportunità di crescita. Credo inoltre che un professionista delle risorse umane debba avere il coraggio di affrontare le sfide più innovative per preservare, sempre mantenendo le persone al centro, la competitività aziendale in un mercato del lavoro in continua evoluzione, che impone di reagire tempestivamente alle esigenze del business e ai cambiamenti sociali, riscrivendo e reinterpretando processi e paradigmi consolidati di gestione delle risorse umane.

Parliamo della sua azienda. Quali sono le principali politiche per la gestione e la crescita del personale implementate in Maire Tecnimont?
Poiché siamo convinti che le persone rappresentino l'asset principale del nostro Gruppo, senza le quali non è possibile raggiungere gli obiettivi aziendali, la nostra gestione si basa sulla capacità di attrarre, trattenere e incentivare le migliori risorse, definendo un sistema di compensation che ingaggi ciascuno a dare il proprio contributo al raggiungimento degli obiettivi comuni e sia in grado di valorizzarlo al meglio. Proprio allo scopo di attivare nuove leve di retention e partecipazione "dif-

fusa" alla creazione di valore, nel 2016 sono stati lanciati il *Piano di Azionariato diffuso* e il *Piano di Flexible Benefits*, innovando radicalmente la politica di engagement e incentivazione del Gruppo. Ma questi sono solo alcuni dei pilastri della politica dedicata alle nostre persone: ciò che orienta il nostro modo di fare business e creare valore sostenibile per il Gruppo sono anche la garanzia delle pari opportunità e lo sviluppo delle expertise e delle competenze dei nostri collaboratori, con la definizione di percorsi di crescita professionale dedicati.

La conciliazione vita-lavoro è un argomento a cui siete sensibili, e lo dimostra l'implementazione di un progetto di Smart Working fin dal 2016. Qual è la filosofia che sta alla base? Può tracciare un bilancio dei primi risultati raggiunti?

"Coinvolgimento e responsabilizzazione" sono le parole che meglio descrivono l'approccio di Maire Tecnimont allo Smart Working, che non abbiamo voluto ridurre alla semplice introduzione del remote working. Il "Be Adaptive!" rappresenta infatti la vera e propria affermazione della nuova "cultura lavorativa", che consente alle nostre persone di prestare la propria attività nel luogo ritenuto più efficace e produttivo. L'evoluzione tecnologica degli ultimi anni ha certamente giocato a favore, abilitando il cambio di paradigma e consentendoci di dare espressione e dimostrare nei fatti la nostra attitudine "adattiva" verso i cambiamenti del mercato. Siamo convinti promotori del rinnovato approccio al lavoro, della flessibilità e dell'autonomia nella scelta di orari e luoghi di lavoro, e confidiamo che l'orientamento verso una sempre maggiore responsabilizzazione delle persone, che ci consenta di lasciarci alle spalle la cultura del lavoro tradizionale basata sul controllo, si rivelerà corretta. Come lei ha anticipato, il viaggio di Maire Tecnimont verso lo Smart Working è iniziato nel 2016, quando la decisione di coinvolgere i nostri dipendenti in un concorso di idee ha messo a nostra disposizione circa 60 possibili soluzioni per la sua introduzione nella nostra realtà. Il programma, avviato inizialmente con il coinvolgimento di un gruppo pilota di circa 200 persone, sta interessando progressivamente i circa 1.700 dipendenti delle sedi milanesi delle società del Gruppo. Ad oggi, oltre il 70% della popolazione eligibile ha aderito all'iniziativa e, con nostra grande soddisfazione, il numero degli aderenti è in continuo aumento. Tutto ciò è stato possibile anche grazie a un investimento biennale di circa 6 milioni di euro per adeguamenti tecnologici, interventi strutturali e moltissima formazione per supportare il cambiamento. Volendo tracciare un primo bilancio, il fatto che oltre il 60% dei nostri manager percepisca una produttività in aumento o potenzialmente tale dei propri collaboratori, cui è richiesta la presenza in ufficio solo un giorno alla settimana, non può che confermare che stiamo andando nella giusta direzione.

Avete anche rivisitato gli spazi del quartier generale milanese, trasformando anche alcune aree in un luogo di co-working. Con quali obiettivi?

Siamo convinti che qualità della vita lavorativa, soddisfazione personale e professionale e redditività aziendale siano elementi strettamente correlati. Lavorare nel "posto giusto", ovvero in un ambiente funzionale allo svolgimento efficace delle attività, rappresenta uno dei capisaldi del nostro programma di Smart Working, che ci ha guidati nel processo di ridefinizione degli spazi fisici dei nostri uffici. La riqualificazione in ottica polifunzionale e digitale della mensa aziendale è stata la prima di tali iniziative: la nuova ***"Be Adaptive! Canteen"***, prima spazio dedicato esclusivamente al consumo del pasto, rappresenta oggi un vero e proprio luogo di incontro, che favorisce lo scambio di idee e il confronto, con più di 500 sedute e 5 sale riunioni multimediali. Tale percorso è proseguito con la trasformazione della hall del Complesso Garibaldi, in ***"MEETinG"***, il Maire Tecnimont Hub Garibaldi, nuova area di incontro e co-working, di prossima apertura anche alla città di Milano, con 200 tra postazioni e sale riunioni.

I benefit aziendali stanno cambiando pelle. Quali progetti di welfare aziendale avete adottato per incentivare le vostre risorse?
Come anticipato, all'interno della più estesa e innovativa politica di engagement e incentivazione, si colloca il Piano di Flexible Benefits ***"MAIRE4YOU"***, avviato nel 2016 dopo essere stato concordato con le organizzazioni sindacali. Coinvolge la maggior parte delle nostre realtà italiane e prevede il riconoscimento ai beneficiari, al raggiungimento di determinati parametri di produttività aziendale, di un fondo personale di flexible benefits, utilizzabile all'interno di una vasta gamma di servizi quali, per esempio, rimborsi di spese mediche e di istruzione, accesso a beni e servizi o finanziamento della previdenza complementare, buoni acquisto. Questo nuovo sistema di incentivazione consente l'accesso a un fondo personale di flexible benefits attraverso una piattaforma dedicata, che permette di costruire un pacchetto di beni e servizi per soddisfare le esigenze personali e familiari, ottimizzando al contempo, grazie ai vantaggi fiscali e contributivi previsti dalla normativa italiana, la capacità di spesa.

Quali strumenti utilizzate per il monitoraggio e la valutazione delle prestazioni dei lavoratori? E per indagare invece il clima aziendale?
La nostra apertura e propensione al nuovo ha trovato ulteriore conferma nell'implementazione, nel 2015, di un nuovo processo di valutazione delle risorse umane, "***Employee Performance Commitment***", affiancato ai più tradizionali sistemi di misurazione della performance. Il nostro modello, fondato sulla valutazione di comportamenti, competenze tecniche e risultati conseguiti nell'anno, mira a promuovere il confronto tra responsabile e collaboratore, e a diffondere la cultura del feedback, per individuare le aree di possibile miglioramento e definire percorsi di sviluppo ad hoc. L'implementazione estensiva nel Gruppo di tale modello ha reso possibile adottare un approccio unitario basato sull'utilizzo dei medesimi parametri di valutazione e sulla diffusione di valori e comportamenti condivisi. Monitoriamo costantemente il clima aziendale e abbiamo cura di mantenere sempre aperto un canale di comunicazione con le nostre persone. Proprio per consentire a tutti i dipendenti di dare voce alle proprie opinioni, esprimendo il proprio punto di vista e formulando proposte concrete di possibile miglioramento, nel 2013 e, di nuovo, nel 2018, il Gruppo ha lanciato l'*engagement survey* ***"Your Voice"***. Partendo dai risultati raccolti, nei prossimi mesi si lavorerà all'identificazione e all'implementazione di iniziative disegnate per rispondere al meglio alle esigenze emerse.

Quali strategie utilizzate per individuare i talenti da portare in azienda e quali strumenti vi permettono di identificare il miglior candidato? Esiste un prototipo di dipendente ideale?
Oltre alle modalità più tradizionali di selezione, siamo aperti a tutti i nuovi canali di recruitment resi disponibili dalla rete e dai social network specializzati. Ricerchiamo persone ambiziose, con il desiderio e il coraggio di affrontare nuove sfide, motivate ed orientate al risultato, disponibili a lavorare all'estero in contesti multiculturali. Intratteniamo stretti rapporti con le migliori università per attrarre i giovani neolaureati e cerchiamo di mantenere alta la nostra capacità di attrarre le professionalità con maggiore seniority presentandoci, sul mercato del lavoro, come il made in Italy dell'ingegneria, e offrendo occasioni di sviluppo e di crescita professionale, oltre a trattamenti economici e benefits concorrenziali. Il prototipo di dipendente ideale? Chi è in grado di portare nuove idee e tanta voglia di fare, chi desidera mettersi in gioco per dare forma e sostanza alle proprie proposte con determinazione, competenza e spirito di collaborazione, non temendo di essere misurato sulla base dei risultati raggiunti.

Franco Ghiringhelli, Senior Vice President Risorse Umane, Organizzazione e Ict, **Gruppo Maire Tecnimont**

Che ruolo ha in Maire Tecnimont la formazione del personale e come viene gestito lo sviluppo delle competenze? Che iniziative formative dedicate ai dipendenti?

Per mantenere alti i livelli di competenza dei nostri professionisti e sviluppare abilità sempre allineate e rispondenti alle esigenze di business e alle tecnologie più avanzate, definiamo piani di formazione e sviluppo dedicati. Promuoviamo la partecipazione a iniziative di formazione specialistica per rafforzare e migliorare conoscenze e abilità tecniche, e organizziamo corsi di natura più istituzionale relativi, tra le altre, alle competenze di Project Management, all'analisi e alla gestione dei rischi e dei contratti, senza trascurare le tematiche prettamente economico-finanziarie. Importanza analoga rivestono lo sviluppo e il rafforzamento della consapevolezza delle peculiarità e delle potenzialità proprie di un organico multiculturale quale quello del nostro Gruppo, oltre al consolidamento delle competenze manageriali e di comunicazione efficace. All'interno del più ampio percorso di digital transformation che il Gruppo ha intrapreso, è sempre più in uso l'approccio blended, che potenzia l'esperienza d'aula con contenuti digitali e pillole formative e-learning fruibili anche da remoto.

La Digital Transformation sta coinvolgendo tutte le imprese. Come vi state muovendo per aumentare le competenze digitali dei collaboratori?

Questo tema è veramente centrale per il nostro Gruppo: impone il rinnovamento delle competenze tecniche dei nostri collaboratori e manageriali dei nostri responsabili. Più di 6.000 ore di formazione erogate solo nel 2018 attestano che è in atto un costante sviluppo dell'abilitazione tecnica che può consentire la collaborazione e la gestione delle relazioni anche a distanza. Riteniamo che interpretare appieno la *Rivoluzione 4.0* implichi anche il cambiamento radicale delle abilità di ingaggio delle nostre persone, ripensando completamente le modalità di coordinamento dei collaboratori da parte dei responsabili, i soli veri e possibili direttori d'orchestra del sistema flessibile e dinamico che stiamo disegnando, basato su una maggiore autonomia e libertà d'azione e su una cooperazione sempre più efficace tra i team, per condividere e raggiungere insieme gli obiettivi aziendali.

Che impatto hanno avuto sulla vostra azienda, i cambiamenti normativi imposti dal Decreto Dignità? A suo avviso, si sarebbe potuto operare diversamente per combattere la precarietà?

Il mondo del lavoro necessita certamente di nuovi schemi e misure in grado di contrastare il precariato: deve essere riconosciuto quantomeno il tentativo della recente evoluzione normativa di andare in questa direzione e di contenere il fenomeno. È necessario cercare di comprendere, allo stesso tempo, se e in che misura, la strada intrapresa sia effettivamente quella giusta, in grado di supportare e favorire la crescita dell'occupazione, la diffusione fattiva di formule contrattuali a tempo indeterminato e l'effettivo instaurarsi di rapporti di lavoro duraturi, in grado di ridurre il precariato diffuso. Maire Tecnimont investe quasi esclusivamente in forme contrattuali stabili, a tempo indeterminato, che permettano di costruire nel tempo un rapporto di lungo periodo con i propri collaboratori. Per le figure specifiche che rispondono ad esigenze temporanee, preferiamo la formula dello staff leasing.

In conclusione, quali sono i prossimi progetti che impegneranno lei e la direzione delle risorse umane di Maire Tecnimont nei prossimi anni?

Abbiamo gia' avviato un progetto di sviluppo di modelli e strumenti di condivisione degli obiettivi in modalità rolling perché, anche nell'assegnazione delle priorità, entrino in gioco l'attitudine "adattiva" che ci contraddistingue, il dinamismo necessario a competere nell'attuale contesto economico e professionale, ed il monitoraggio costante dello stato di avanzamento delle attività e dei risultati conseguiti. La rivoluzione "Be Adaptive!" ha preso forma anche nella realizzazione della ***"Results-Driven Organization"***, elemento imprescindibile del nuovo modello, che pone al centro l'importanza del feedback costante manager-collaboratore, nell'ottica di un approccio lavorativo sempre più orientato alla motivazione e al risultato. Sempre a riprova dell'attenzione e del valore riconosciuto al fattore umano e del percorso di digitalizzazione intrapreso, stiamo lavorando a un ulteriore progetto, la ***"MET Academy"***, con l'obiettivo di trasferire e diffondere il nostro know-how, diffondendone e agevolandone la fruizione e garantendo ai colleghi l'opportunità di assumere il ruolo di protagonisti della creazione e della condivisione dei contenuti. Il progetto intende migliorare il processo di accoglienza, inserimento e supporto ai dipendenti, agevolandone al contempo la crescita professionale attraverso lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze. La mappatura dei bisogni di ogni Dipartimento e la predisposizione di programmi di inserimento e formazione on the job hanno caratterizzato la fase iniziale del progetto, destinato a diventare luogo virtuale e virtuoso di accentramento e raccolta delle conoscenze distintive del nostro Gruppo. F

Il lavoro in A2A è sempre più "smart"

Grazie a un **progetto pilota partito nel 2016** *che ha coinvolto circa 250 dipendenti,* **A2A** *ha potuto testare sul campo* **l'efficacia dello Smart Working**. *Oggi il progetto è stato esteso a circa 800 lavoratori con l'obiettivo di raggiungere entro il 2020 il 20% degli impiegati.*

di Greta Gironi

Lo Smart Working in Italia è regolato dal 2017, quando la normativa n.81 del 22/05/17 ha introdotto il Lavoro agile come evoluzione e superamento dei più rigidi modelli lavorativi tradizionali, senza togliere diritti e sicurezze ai lavoratori. Il **Gruppo A2A** era però già partito un anno prima con un interessante progetto pilota che permetteva ai dipendenti di lavorare da casa, o da un luogo diverso dal proprio ufficio, per un giorno alla settimana. L'azienda infatti, già nel giugno del 2016, in seguito a un accordo sindacale aveva dato il via a un progetto pilota coinvolgendo circa 250 dipendenti dislocati in 18 sedi del Gruppo. Questi lavoratori (tutti con contratto a tempo indeterminato e assunti da più di un anno), hanno potuto sperimentare per sei mesi il nuovo sistema di lavoro che coniuga flessibilità e innovazione.

Per fornire ai dipendenti tutte le informazioni e per favorire l'utilizzo delle tecnologie digitali necessarie ad attuare la nuova modalità lavorativa, A2A ha organizzato diverse giornate di formazione ad hoc e corsi on-line sulla sicurezza.

« Lo *Smart Working* è un altro concreto tassello del nuovo corso aziendale che punta a disegnare un modello organizzativo e culturale più moderno per il futuro di A2A, *in linea con il processo di trasformazione e cambiamento che stiamo conducendo.* »

Valerio Camerano, Ad del Gruppo A2A

Un bilancio più che positivo

La prima fase del progetto si è conclusa con successo e ha dimostrato un ottimo apprezzamento da parte dei lavoratori coinvolti: circa 5.000 le giornate lavorate in maniera "smart", con un gradimento di 9,2 su una scala da 1 a 10 da parte dei partecipanti, che hanno dichiarato di voler proseguire con questa modalità lavorativa nel 99% dei casi. Gli "smart worker" di A2A hanno risparmiato circa 32 ore e 1.100 km a persona in un anno e, grazie all'assenza di spostamenti, nell'insieme si è evitata l'emissione in atmosfera di circa 11 tonnellate di Co2. **Grazie a questi importanti risultati, A2A ha deciso così di ampliare il progetto, condividendo anche con le rappresentanze sindacali l'estensione dello Smart Working e aumentando il perimetro delle persone coinvolte**: oggi sono infatti circa 800 i dipendenti che per un giorno alla settimana lavorano da casa.

Benefici e vantaggi dello smart working

Lo smart working rappresenta per A2A uno strumento che contribuisce a migliorare la flessibilità e la qualità del lavoro e che offre al contempo una risposta a importanti esigenze economico sociali, conciliando le necessità delle persone con quelle dell'azienda, il risparmio di tempo e denaro, la sostenibilità ambientale. *"Migliorare l'equilibrio tra gestione dei tempi di vita privata ed esigenze professionali rappresenta la volontà di A2A di sviluppare una 'people strategy', in linea con gli obiettivi fissati nel Piano Industriale del Gruppo, che tenga adeguatamente conto di questi aspetti e promuova gli strumenti per favorirli"* ha commentato **Valerio Camerano**, amministratore delegato di A2A. Nel corso dei prossimi mesi continueranno le valutazioni e gli approfondimenti per allargare ulteriormente il perimetro delle persone coinvolte; il prossimo obiettivo è di raggiungere entro il 2020 il 20% dei *white collar* di A2A.

IL PREMIO DEL POLITECNICO DI MILANO

A2A è stata premiata lo scorso anno con lo ***"Smart Working Award 2018"*** come esempio di successo nell'implementazione dello Smart Working in azienda e per essersi distinta per la capacità di innovare questa modalità di lavoro.Il premio è stato assegnato dall'Osservatorio Smart Working del **Politecnico di Milano** durante il convegno "*Smart Working: una rivoluzione da non fermare*" che si è tenuto a novembre 2018.
In tale occasione sono stati presentati i risultati delle iniziative di smart working in Italia nel 2018 e il caso di A2A è stato riconosciuto come "un esempio virtuoso da seguire". Il premio è stato ritirato da **Maria Cristina Vaccarisi**, project manager dell'iniziativa.

Quando il gioco entra in azienda

La logica del gioco calata in realtà che, per loro natura, di ludico non hanno nulla: questa è la "gamification". Marta Elena Signore, responsabile delle risorse umane del Gruppo Koelliker, racconta perché, e in che modo, ha inserito il gaming nell'attività lavorativa.

di Paola Cozzi

Sta aumentando il numero di aziende che scelgono di rendere ludici alcuni momenti della prassi lavorativa.
E non per gioco fine a se stesso. Le dinamiche proprie del gioco-sfida, tra cui la competizione, i punteggi, la classifica, i premi, rappresentano leve motivazionali importanti, al punto da stimolare il dipendente a raggiungere determinati traguardi in termini di competenze e comportamenti. Attraverso il gioco, la formazione aziendale si disfa degli aspetti formali tipici delle lezioni in aula e diventa una parentesi piacevole. E l'apprendimento si trasforma in momento di condivisione con i colleghi, senza subire pressioni esterne.
Anche la selezione del personale e la verifica delle abilità acquisite in seguito a un training, possono indossare la veste ludica. A una sola condizione: non improvvisare, ma affidarsi a una valida piattaforma, a un sistema affidabile, sviluppati da professionisti seri. La parola a **Marta Elena Signore**, Direttore Risorse Umane, Organizzazione & Facility Management del **Gruppo Koelliker**, leader da oltre ottant'anni nell'importazione e nella vendita di auto.

Marta Elena Signore, Direttore Risorse Umane, Organizzazione & Facility Management, **Gruppo Koelliker**

Come nasce l'idea di introdurre il "gioco" quale metodo formativo all'interno del vostro Gruppo?

Da un confronto con l'IT manager sull'esigenza di definire uno strumento che, in aggiunta ai più tradizionali corsi di formazione in aula, ci permettesse di coinvolgere in modo "forte" i nostri dipendenti nel progetto di trasformazione digitale che da qualche tempo vede impegnata l'azienda. Da lì, l'incontro, nella primavera dello scorso anno,

con una start-up di giovani ingegneri informatici, che hanno sviluppato una piattaforma in grado di tradurre in gioco qualsiasi tipo di situazione e di tematica. Quello è stato, per noi, il punto di partenza.

Dall'idea alla sua concretizzazione: quale iter organizzativo avete seguito?
Come prima cosa, abbiamo reso partecipi dell'iniziativa i dipendenti di tutte le filiali Koelliker presenti sul territorio. Li abbiamo, poi, raggruppati in dieci squadre senza un criterio preciso, in modo casuale. Squadre che sono chiamate a sfidarsi attraverso giochi interattivi creati su misura per noi, messi a punto tenendo conto della nostra realtà aziendale e fruibili da Pc, smartphone e tablet durante brevi parentesi nell'arco della giornata lavorativa. Le sfide prevedono un accumulo di punti, una classifica visibile a tuttie un premio finale a ogni componente della squadra che ha totalizzato il punteggio più alto. C'è anche la possibilità di sfide individuali in live-game. Il tutto in un clima rilassato, tipico di ogni attività ludica, che rende più divertente il lavoro quotidiano.

Qual è il meccanismo alla base dei giochi?
Si tratta di quiz sulla nostra azienda, sulla nostra progettualità interna e sulla cultura digitale generale. L'apprendimento poggia sulla sequenza domanda-risposta: chi risponde in modo corretto, ottiene un feedback positivo automotivante sotto il profilo psicologico. A chi, invece, non conosce la risposta, il sistema, al termine del gioco, mostra quella esatta da memorizzare per i quiz successivi, quando allo sfidante verrà riproposto lo stesso tipo di domanda.

Applicate la gamification anche ad altri ambiti?
Il gioco è uno strumento di cui ci serviamo anche per la selezione del personale. In che modo? Invitiamo chi si candida alle posizioni aperte indicate sul nostro sito, a rispondere a un gioco-questionario costruito ad hoc in base al tipo di competenze che, di volta in volta, intendiamo verificare.

GIOCARE LAVORANDO O LAVORARE GIOCANDO?

La **"gamification"**, traducibile in italiano come **"ludicizzazione"**, è l'utilizzo di elementi mutuati dai giochi e delle tecniche di game design in contesti esterni ai giochi e in realtà che, per loro natura, di ludico hanno poco.
Il termine gamification è stato introdotto per la prima volta in pubblico nel 2010 da **Jesse Schell**, un famoso game designer americano, in occasione della "Dice Conference" di Las Vegas.

Un altro utilizzo riguarda la Koelliker Academy, iniziativa giunta lo scorso anno alla seconda edizione e, grazie alla quale, recentemente abbiamo assunto una decina di neo-laureati. Nel corso delle diverse fasi del processo di formazione e selezione qui in azienda, inseriamo alcune sfide sotto forma di domande. La finalità è mettere subito alla prova le competenze acquisite, verificare l'apprendimento. Detto così, sembra un esame, ma in realtà non lo è. Attraverso il gioco-quiz, i candidati interagiscono tra di loro, hanno modo di vedere la classifica generale, accumulano punti. E poi c'è sempre il premio finale.

È possibile fare un bilancio dei risultati finora ottenuti?
Anche se siamo ancora in corso d'opera, ho notato, da parte dei dipendenti, due atteggiamenti, a mio avviso, significativi, che vanno al di là dell'acquisizione di conoscenze e dell'apprendimento di abilità. Il primo rimanda alla voglia di mettersi alla prova anche da parte di chi si sente meno sicuro sui temi in questione e meno motivato a imparare e a cambiare. In questi casi, osservare chi partecipa ai giochi-sfida divertendosi e interagendo in modo positivo con i colleghi, funge da "gancio" naturale, in grado di trascinare tutti, senza esercitare pressioni. Il secondo atteggiamento ha, invece, a che vedere con l'engagement, con l'impegno, profuso sia all'interno dei gruppi-squadra sia nelle gare individuali, nel raggiungere il traguardo finale. F

Donne, lavoro e salute

Se in tema di **parità di opportunità** *e di* **trattamento sul lavoro** *non possiamo ancora parlare di un'uguaglianza sostanziale, in termini di* **salute** *e* **sicurezza sul lavoro** *c'è ancora molto da fare in una prospettiva* **"gender oriented"**.

di Silvia Doria e Sonia R. Marino*

Sul finire del XIX secolo timidamente inizia il cammino della tutela lavorativa delle donne. Per prima l'Inghilterra, dove la legislazione protettiva riguardante il lavoro femminile, a partire dalla riduzione dell'orario, è stata discussa e approvata tra il 1853 e il 1878, per poi introdurre, nel 1867 con la Factory Act, il riposo domenicale per le donne e i fanciulli. Gradualmente in tutti i Paesi europei, a partire dalla Germania nel 1878, si vietò il lavoro delle donne nelle profondità delle miniere, benché i fattori scatenanti furono principalmente di ordine morale (si disapprovava culturalmente che la donna lavorasse in tali ambienti) e di tutela della salute riproduttiva femminile. Tuttavia, nonostante l'emanazione dei divieti le donne continueranno a svolgere questo genere di attività fino a dopo la Prima Guerra Mondiale, come dimostra l'esame di alcuni libretti di lavoro belgi che attestano la presenza delle donne in miniera sino al 1920.

Prime tutele alle donne lavoratrici

In Italia, nel 1902 venne approvata la legge n. 242 (Legge Carcano, dal nome del ministro promotore del disegno di legge) che dettava norme, seppur minime nei contenuti, a tutela delle donne lavoratrici. Questa legge vietava alle donne i lavori sotterranei e alle minorenni il lavoro notturno; mentre limitava a dodici ore l'orario massimo giornaliero, con un riposo di due ore. Nel 1907, con la legge n. 416, si estendeva il divieto di lavoro notturno a tutte le donne, benché nella pratica permanesse spesso per la necessità di svolgere quel ruolo di male breadwinner attribuito per troppo tempo ai soli uomini.

Se da un lato, dunque, si assisteva alla nascita in Europa di forme di protezione sul lavoro, volte a stemperare una pesante situazione di sfruttamento che comportava gravi rischi per la salute della donna, dall'altro si tutelava quello che era considerato un "soggetto debole". **Un soggetto non con uguali opportunità e parità di trattamento rispetto all'uomo, bensì che necessitava di protezione soprattutto in considerazione della sua funzione riproduttiva, del ruolo sociale e culturale, oltre che per la rispettabilità e moralità familiare.** Rimanendo in Italia bisognerà attendere il 1977 con la Legge n. 903 del 9 dicembre, per l'introduzione del principio di parità di trattamento e di opportunità sul lavoro tra uomini e donne, e non solo quello di tutela delle lavoratrici in quanto madri o potenziali madri, sulla scorta di quanto espresso dalla Direttiva europea 76/207 sulla parità di trattamento fra uomini e donne relativa all'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale, e le condizioni di lavoro; e il decreto legislativo 151/2001 di tutela della "lavoratrice madre", che si occupa di una fase contenuta della vita di una donna, come la gravidanza, il post-partum e l'allattamento, e non promuove miglioramenti delle condizioni di lavoro più inclusivi.

Tappe legislative orientate al mainstreaming di genere

Un approccio alle differenze di genere, sia in termini di prevenzione, sia di conseguenze per la salute, a partire dalle malattie professionali e all'incidenza infortunistica in ambito lavorativo, è relativamente recente. Fino alla fine degli anni '90 il tema della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro in una prospettiva di genere risultava focalizzato, a livello sovranazionale, principalmente su due fronti: la tutela delle lavoratrici nella loro dimensione "riproduttiva" e la tutela delle donne nei confronti della violenza nei luoghi di lavoro. Nel 1997, con il *Trattato di Amsterdam* e l'avvio di un processo che riconosce il principio di eguaglianza come valore fondante dell'UE, declinabile a livello trasversale (gender mainstreaming), la differenza di genere entra a pieno titolo nel dibattito politico e giuridico legato alla tutela della salute e sicurezza nei contesti di lavoro. Prende così avvio l'attività di promozione dell'uguaglianza tra uomini e donne in ogni settore e a tutti i livelli (occupazione, lavoro, retribuzione). Mentre nei successivi anni, a partire dal 2002, la Strategia europea per la sicurezza sui luoghi di lavoro vede finalmente il superamento del cosiddetto approccio neutrale che per lungo tempo aveva caratterizzato quello di Bruxelles in materia. Negli ultimi anni, dunque, l'UE afferma la necessità di promuovere un'effettiva parità anche nella prevenzione, definendo i criteri per l'individuazione dell'impatto di genere nell'incidenza degli infortuni e delle malattie professionali, oltre che nella valutazione delle misure adottate. Entro un tale scenario, un primo passo non scontato è lo sgomberare il campo dalla presupposta neutralità degli incidenti e delle malattie connesse al lavoro – neutralità che ha fondato gran parte della costruzione scientifica derivata dal "dominio maschile" – e porre fine all'inadeguata attenzione, nell'analisi teorica e nella ricerca empirica, alle peculiarità femminili, non solo fisiologiche, ma legate alla distribuzione dei carichi domestici e familiari.

Un primo approccio unitario in ottica di genere

Nel contesto italiano, con il D.Lgs. 81/2008 si pongono le basi per la promozione di un approccio unitario finalizzato al concetto di benessere sul luogo di lavoro in ottica di genere, seppur manchino indicazioni in merito alle modalità per conseguirlo.
Un ulteriore contributo al cambiamento arriva dai processi di trasformazione del mercato del lavoro e della struttura dell'occupazione. L'omogeneità e la neutralità tayloristica "del soggetto che lavora" è definitivamente messa in discussione dalla crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro. È con la *Strategia di Lisbona* del 2000 che si fa strada la prospettiva che ridefinisce il valore della partecipazione delle donne al mercato del lavoro e, con essa, la ri-considerazione dell'organizzazione del lavoro e di come essa incida sui rischi e, di conseguenza, sulla salute e sicurezza di lavoratrici e lavoratori. Basti pensare a problematiche legate alla progressione di car-

e-Project
WEBSOLUTIONS

SOLUZIONI WEB
PER OGNI ESIGENZA DELL'AZIENDA 4.0

GRAFICA

Web layout, Interfacce app, Grafica social, Illustrazioni, Icone, Loghi, Banner, Manifesti...

WEB DESIGN

Siti Web responsive e mobile, Architettura backend e frontend, UI e UX design, Landing pages

SVILUPPO

Scambio e integrazione dati, CMS, e-commerce, Intranet Applicativi Web personalizzati

DIGITAL COMMUNICATION

SEO, SEM, Newsletter, Piani di Web Marketing, Social strategy, Analytics, Google AdWords e Facebook ADS

Lo Staff di e-Project vi augura Buone Feste!

WEBSOLUTIONS
e-Project

Strada Mulattiera Inf. 86 43126 Parma

Tel 0521 674142

info@e-project.it

www.e-project.it

riera e al fenomeno del "Glass Ceiling" che può generare, oltre a discriminazioni, stress e frustrazioni, fenomeni di discriminazione orizzontale e verticale, che relegano le donne in posizioni meno prestigiose e sottopagate; alla conciliazione vita-lavoro con la "doppia presenza" delle donne (responsabilità sul lavoro e in famiglia), o la rinuncia al lavoro retribuito per far fronte alle esigenze familiari.

Un sistema ancora basato sulla neutralità

A distanza di anni la parità non può ancora dirsi completamente attuata nel mondo del lavoro, avendo disatteso, nei fatti, anche quel rinnovato principio di equità di genere al centro delle politiche di sviluppo dell'Unione europea e del programma *Horizon 2020* che sostiene "parità salariale" e "parità nei posti di responsabilità", e nella società in generale. Ancora oggi, le donne svolgono gran parte del lavoro di cura non retribuito e, conseguentemente, le donne che lavorano "fuori casa" risultano essere normalmente sottoposte a un doppio carico di lavoro e, quindi, anche a diversi rischi. Se in tema di parità di opportunità e di trattamento sul lavoro (ma anche nella formazione, nella carriera e nelle condizioni di lavoro) non possiamo ancora parlare di un'uguaglianza sostanziale, è altresì vero che in termini di salute e sicurezza sul lavoro c'è ancora molto da fare in una prospettiva gender oriented, entro la quale prendere atto di quanto le differenze di genere siano determinate socialmente e culturalmente e siano altro dalle differenze che afferiscono alla sfera biologica. Occorre promuovere un'analisi dei rischi lavorativi che tenga conto di diversità "costruite" e rimetta in discussione tutta una serie di dato per scontato, come la presunta "neutralità".

Riprogettare spazi e attrezzature

In Italia, il Testo Unico 81 ha cercato di dare un impulso in una direzione che recepisse, almeno sulla carta, l'importanza di considerare il genere nelle questioni legate alla sicurezza sul lavoro menzionando, per la prima volta, la dimensione di genere in relazione alla valutazione dei rischi. Come testimoniato dal dettato normativo, spesso in ritardo rispetto alle esigenze pratiche di lavoratori e lavoratrici, da diversi anni è in atto uno sforzo per smascherare la pretesa neutralità del rischio ed evidenziarne, in particolare, la relazione tra la sua valutazione in ottica di genere.

In conclusione, si rende necessario un focus più attento alla diversità degli effetti di una medesima esposizione al rischio di soggetti appartenenti a generi diversi; agli arredi e al design dei luoghi di lavoro e degli spazi adibiti per esempio alle visite mediche; e, non ultimo, alla progettazione di strumenti e attrezzature da lavoro, in particolare, dei dispositivi di protezione individuale, affinché tengano conto delle diversità e non siano costruiti su un ipotetico, quanto irrealistico, "uomo medio". F

"GLASS CEILING", L'INVISIBILE BARRIERA AL SUCCESSO

Il "soffitto di cristallo" è una metafora che indica una situazione in cui l'avanzamento di carriera di una persona in una organizzazione lavorativa, o il raggiungimento della parità di diritti, viene impedito per discriminazioni, di carattere razziale o sessuale che si frappongono come barriere insormontabili anche se apparentemente invisibili.

L'espressione fu coniata nel 1978 da Marilyn Loden e poi usata nel marzo 1984 da Gay Bryant, ex direttrice della rivista Working Woman in un'intervista in cui dichiarava ***"Le donne hanno raggiunto un certo punto - io lo chiamo il soffitto di cristallo. Sono nella parte superiore del middle management, si sono fermate e rimangono bloccate. Non c'è abbastanza spazio per tutte quelle donne ai vertici. Alcune si stanno orientando verso il lavoro autonomo. Altre stanno uscendo e mettono su famiglia".***

* **Silvia Doria** è sociologa dell'organizzazione all'Università di Roma Tre e **Sonia R. Marino** è architetto, European Ergonomist, Presidente di Integronomia, società di ricerca in ergonomia e sostenibilità

Tra mobbing e discriminazioni

Più del **70% delle neomamme** *torna al lavoro dopo i mesi di maternità. Per molte di loro, però, il ritorno alla vita lavorativa corrisponde con* **l'inizio di un vero e proprio calvario**.

di Francesca Praga

Da una parte, la legge sulla maternità in Italia è una delle migliori in Europa, dal momento che, in teoria, garantisce alla neomamma la possibilità di prendersi un periodo di riposo prima del parto, e poi di potersi godere il figlio nei mesi successivi, con uno stipendio pagato al 100% per i primi tre mesi di vita del bambino e al 30% per quelli successivi (ovviamente, quando e se la situazione contrattuale è regolata e rispetta la legge in corso). Differente è però la situazione quando la mamma torna al lavoro.

Lavoratrici madri meno produttive

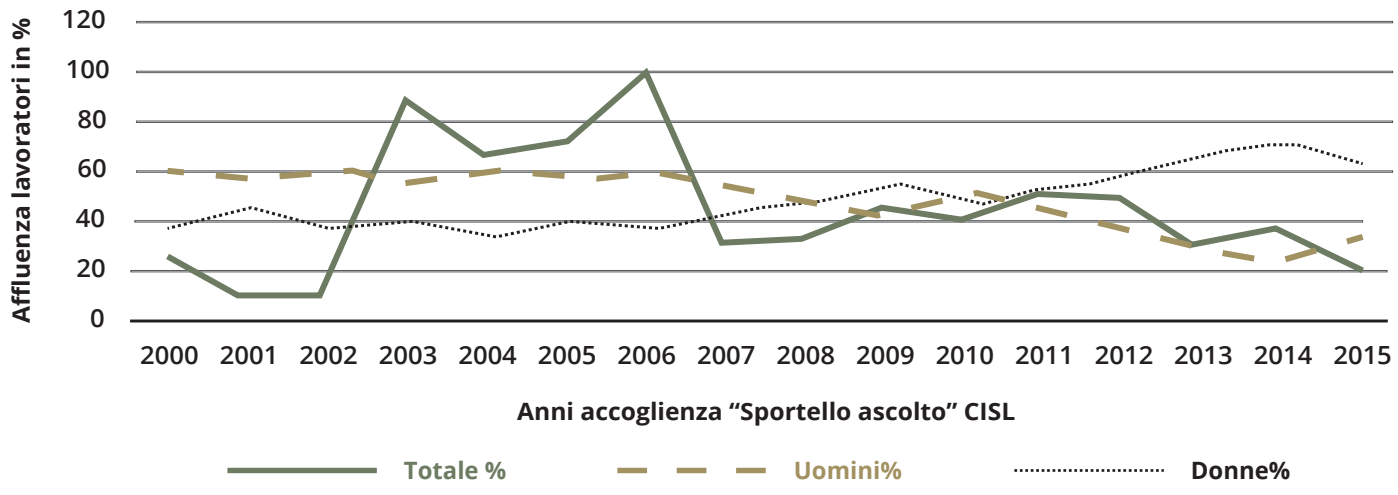
I dati pubblicati dall'**Osservatorio Nazionale Mobbing** ci raccontano che viviamo in un Paese dove, **sul posto di lavoro, dominano le vessazioni, le ordinarie ingiustizie, le discriminazioni subdole e banali, ma non per questo meno tremende, che hanno come bersaglio le lavoratrici da poco diventati madri, considerate dalle aziende "meno produttive".** Non sono solo i dati a confermarlo, ma pure le numerose testimonianze che si possono facilmente raccogliere in giro. Il quadro che ne emerge è piuttosto triste: l'obiettivo principale sembra essere quello di portarle al licenziamento spontaneo, cosa che avviene - pare - in una piccola percentuale, mentre sono molto numerosi i casi di demansionamento, accettato pur di mantenere il posto di lavoro.

Parliamo di licenziamento spontaneo perchè, per legge, il datore di lavoro deve sempre garantire la ricollocazione della dipendente in maternità, anche se nel frattempo la mansione è stata soppressa; diversamente si configura una discriminazione e quindi, in questo caso, è illegittimo il licenziamento, cosa che invece può avvenire in altri casi, grazie al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti, che permette al datore di lavoro di licenziare una persona con la sola conseguenza di un risarcimento del danno pari a quattro mensilità.

Qualche dato sulla discriminazione

Guardando i dati resi pubblici dallo sportello d'ascolto *"Disagio lavorativo e mobbing"* della **Cisl**, si nota che tra il 2000 e il 2002, probabilmente per via della scarsa conoscenza del mobbing, si registrava un basso numero di casi. Nell'intervallo compreso tra il 2002 e il 2007, invece, se ne è avuta un'esplosione dovuta alle prime sentenze vinte dai lavoratori. Dal 2007 al 2015, infine, diventa evidente il periodo di crisi economica che ha portato i lavoratori a rinunciare ai propri diritti pur di mantenere il posto di lavoro. Dal grafico si nota poi una diminuzione costante dei lavoratori con un incremento delle lavoratrici: il punto di intersezione è il 2008, poi continua in parità fino al 2010 e da quel punto in avanti inizia una netta discriminazione verso le lavoratrici.

L'andamento dei casi di **mobbing** pervenuti allo sportello di ascolto "Disagio lavorativo e mobbing" tra il 2000 e il 2015 (fonte Cisl, in % in base al genere)



OM.EN

dal 1985

Dalla parte delle aziende
per trasformare le sfide più difficili in opportunità

www.euroomen.it **info@euroomen.it**

Sede
Via Umberto Terracini, 14
43052 – Colorno (PR)
Tel **0521 312577** – Fax **0521 811003**

Ufficio Tecnico
Via Alberto Spinelli, 35
42023 – Cadelbosco Sopra (RE)
Tel **0522 919326**

Ente Accreditato presso il Consiglio Nazionale degli Ingegneri dal 28/09/2016
Ente Accreditato presso la Regione Emilia Romagna con DGR n.61 25/01/2016
Azienda Certificata ISO 9001:2015

« Secondo l'Osservatorio Nazionale Mobbing in Italia solo nel biennio 2013-2015 sono state licenziate o costrette a dimettersi **800 mila donne**, di cui **350 mila** sono quelle discriminate per via della **maternità** o per richieste che tendevano ad **armonizzare** il lavoro con le **esigenze famigliari** »

Gli atteggiamenti di mobbing

Tra gli atteggiamenti di mobbing più diffusi, per le donne che tornano al lavoro dopo il periodo di maternità, troviamo il fatto che queste vengano spostate in posizioni meno competitive, che trovino la loro scrivania occupata da persone più giovani e disponibili a fare straordinari e orari lunghi, e che vengano costantemente e sottilmente accusate per la scelta familiare fatta.
La maggior parte dei datori di lavoro è convinta che il fatto di avere avuto un figlio, e in ogni caso di essere madre, rappresenti un handicap per l'azienda. Laddove la donna non viene vessata, se le va bene, la sua maternità e le sue esigenze di madre vengono completamente e continuamente messe da parte. Ci sono donne che continuano a fare il lavoro di prima, al prezzo pesantissimo di dover di fatto rinunciare alla famiglia; nei casi più estremi arrivando all'impossibilità di prendersi cura del proprio figlio a causa di orari di lavoro molto lunghi, riunioni fissate nel tardo pomeriggio o di prima mattina, spostamenti che non tengono conto della necessità di tornare a casa la sera.

Un approccio culturale sbagliato

In un'intervista, l'avvocato **Tatiana Biagioni**, giuslavorista, presidente del comitato Pari Opportunità dell'ordine degli Avvocati di Milano, dichiara che *"l'atteggiamento discriminatorio sul luogo di lavoro nei confronti delle donne in gravidanza è determinato da un approccio culturale ancora sbilanciato a favore dell'uomo e che considera la cura della famiglia appannaggio esclusivo, o quasi, della donna"*. Precisa, inoltre, che siamo di fronte a *"un fenomeno carsico, di cui non si hanno dati aggregati precisi"*: i dati infatti sono difficili da reperire, anche a causa della frammentazione del fenomeno, che viene tracciato a seguito di una serie di denunce raccolte di volta in volta dai singoli sportelli sindacali o dagli avvocati che si occupano della materia. Ci si accorge, così, che gli ultimi dati aggiornati risalgono al 2015 (e non sono rosei). Secondo l'Osservatorio Nazionale Mobbing in Italia nel biennio 2013-2015 sono state licenziate, o costrette a dimettersi, circa 800 mila donne, di cui 350 mila sono quelle discriminate per via della maternità o per richieste che tendevano ad armonizzare il lavoro con le esigenze famigliari. Inoltre, a causa del mobbing post-partum, 4 donne su 10 sono state costrette a dimettersi.

Maternità e genitorialità

Se è pur vero che il mobbing è un problema che colpisce tutti, non solo la donna, in tema di discriminazioni di genere non c'è al momento ancora un approccio culturale che consideri la maternità come una questione sociale e che permetta di trattarla, dal punto di vista del welfare, in termini di genitorialità. *"Un altro punto fondamentale della questione continua a rimanere la disparità di trattamento economico delle donne rispetto agli uomini: in una famiglia, se si deve scegliere a quale parte di reddito rinunciare, di sicuro si opta per quello più basso, quindi, nella maggior parte dei casi, quello della donna"* conclude l'avvocato Biagioni.
Sono molti ancora infine, i casi di mobbing durante i colloqui di lavoro: nonostante si tratti di un'informazione che riguarda l'area strettamente personale della donna, spesso in sede di selezione vengono chieste alle donne le loro intenzioni prossime future per quanto riguarda il desiderio o meno di avere una famiglia. F

La cybersecurity e il gap di competenze

I giovani di oggi **nativi digitali** *sono interessati agli attacchi informatici e a mettere in pratica le loro competenze. Eppure, come rivela un'indagine di* **Kaspersky Lab**, *la cybersecurity non riesce ad attrarre l'attenzione di questa generazione e a fornire ai giovani un percorso di lavoro chiaro.*

di Laura Reggiani

La domanda globale di esperti di sicurezza informatica supererà l'offerta di un terzo prima della fine del decennio. La recente ***Global Workforce Survey*** condotta da **Frost & Sullivan** ha previsto, sulla base delle tendenze attuali, una carenza di 1,5 milioni di professionisti della sicurezza informatica entro il 2020. Le priorità devono quindi spostarsi rapidamente eliminando, prima che sia troppo tardi, questo gap di competenze nella cybersecurity.

Il settore sta facendo il possibile per incoraggiare i giovani a intraprendere una carriera nella cybersecurity? I datori di lavoro dovrebbero fare di più per canalizzare gli interessi e il talento dei giovani verso questo settore? O forse gli istituti di istruzione dovrebbero preparare al meglio gli studenti con competenze informatiche più avanzate? Per avere risposte a queste domande, **Kaspersky Lab** ha condotto uno studio su oltre 12.000 consumatori e professionisti IT negli Usa e in Europa. I risultati mostrano che, se vogliamo avvicinare i giovani a una carriera nella cybersecurity, il gap di competenze dovrà essere eliminato con un'azione combinata del settore e degli istituti di istruzione.

Questa generazione è più vicina alla tecnologia delle precedenti e il pericolo sta nel fatto che, se il talento tecnologico non viene canalizzato correttamente, i giovani potrebbero essere tentati di utilizzare le proprie competenze per intenti criminali. I giovani dovrebbero dunque essere maggiormente informati delle opportunità di carriera che esistono nella cybersecurity e incoraggiati a sviluppare le proprie capacità per il bene della società. Attraverso una combinazione di istruzione e apprendimento sul posto di lavoro, è necessario coltivare e invogliare i giovani talenti alla professione prima che il gap si allarghi ulteriormente.

Nativi digitali e sicurezza informatica

I giovani di oggi sono altamente qualificati, ma anche altamente influenzabili sulla via da intraprendere nella vita, che si tratti della scelta del percorso di studi, di andare via di casa o di iniziare un nuovo lavoro. Essendo nativi digitali, sono completamente immersi nel mondo digitale e sono affascinati dagli attacchi informatici su larga scala.

Il 23% delle persone sotto i 18 anni conosce qualcuno impegnato in attività informatiche probabilmente illegali (ad esempio l'hacking). Queste attività sono più presenti tra i giovani universitari (24%) e tra quelli che hanno appena terminato gli studi e sono impiegati (23%) rispetto ai giovani disoccupati: solo il 15% di questi conosce qualcuno impegnato in attività informatiche che potrebbero essere illegali. Poco meno della metà delle persone di età inferiore ai 25 anni (47%) è "colpita" dalla notizia di una società hacke-

rata e un terzo (33%) si interessa al modo in cui è stato eseguito l'attacco. La preoccupazione aumenta con l'età. Un dato allarmante è che più della metà delle persone sotto i 25 anni di età (57%) considera l'hacking una competenza "notevole". Un numero significativo, invece, userebbe le proprie competenze per divertimento (17%), attività segrete (16%) e profitti finanziari (11%). Molti sono già in grado di confondere le informazioni, con un terzo delle persone di età inferiore ai 25 anni (31%), ad esempio, capace di nascondere il proprio indirizzo lP. Con solo il 50% che parteciperebbe alla lotta contro il cyber crimine, risulta evidente una mancanza di impegno nei giovani nell'utilizzare le proprie competenze informatiche per combattere il crimine.

Aziende in cerca di giovani professionisti

Con l'emergere di un gap di competenze informatiche sempre più ampio, i giovani appassionati di informatica sono la chiave per la creazione di nuovi ruoli lavorativi sul fronte della cybersecurity.

I datori di lavoro non riescono però a canalizzare l'interesse e il talento dei giovani verso questo settore. Un numero enorme di professionisti del settore (93%) riconosce che la professione ha bisogno di evolversi insieme al panorama attuale e futuro e l'87% ritiene che sia importante che i giovani si uniscono alla guerra per la sicurezza informatica.
Il problema sta nel fatto che molti datori di lavoro non offrono ruoli entry-level nel campo della sicurezza informatica; la maggior parte (72%) promuove personale interno fornendo formazione se necessario e reclutando esternamente (53%) i professionisti senior della sicurezza. **Con quasi tre quarti delle aziende (73%) con difficoltà nel reclutamento di professionisti IT qualificati, è forse il caso di ripensare i percorsi tradizionali nella professione della sicurezza informatica?**

Chi deve formare i giovani?

La questione sul chi sia responsabile del reclutamento della prossima generazione di difensori informatici è importante. Secondo il settore IT, il sistema di istru-

INNOVAZIONE E COMPETENZE PER LE AZIENDE

Avviso 2/2017
PERFORMARE 2018-2020

RTS Sistema Formazione propone:
oltre 7.600 ore per valorizzare
le risorse umane attraverso
concreti percorsi formativi
nelle seguenti aree di sviluppo:

1. Innovazioni di processo/prodotto/servizio
2. Innovazioni organizzative
tramite l'utilizzo delle tecnologie
dell'informazione e della comunicazione
3. Lingue straniere e internazionalizzazione
4. Salute e Sicurezza sui luoghi di lavoro

rts SISTEMA FORMAZIONE S.r.l.

RTS Sistema Formazione
Via Sant'Antonio 8/10
20020 Lainate - MI

Numero Verde
800-010333

FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Sfoglia il catalogo corsi su www.rts-srl.it

Certificato ISO 9001
per la formazione

I NUMERI DELLA CYBERSECURITY

Il **27%** dei giovani sotto i 25 anni ha preso in considerazione una carriera nella cybersecurity.

Il **23%** delle persone sotto i 18 anni conosce qualcuno impegnato in attività informatiche illegali

Il **57%** dei giovani sotto i 25 anni considera l'hacking una competenza "notevole"

Il **73%** delle aziende ha affermato che è difficile trovare professionisti nel settore della sicurezza IT

L'**87%** delle aziende ritiene che sia importante che i giovani si uniscano alla guerra per la sicurezza informatica

Il **71%** dei giovani non è a conoscenza di eventuali stage o opportunità per i laureati in sicurezza IT

zione ha un ruolo chiave da svolgere per incoraggiare i giovani talenti alla professione e fornir loro i livelli di competenza necessari. La ricerca ha rilevato che quasi due terzi dei professionisti IT (62%) ritiene che la preparazione delle future generazioni di professionisti nella cyber sicurezza sia una responsabilità degli istituti di istruzione.
Anche il settore IT ha un ruolo fondamentale nella protezione del proprio futuro, con il 27% che attribuisce la responsabilità principale alle società. Per quanto riguarda chi dovrebbe fornire le giuste competenze ai giovani, nel complesso si punta sull'istruzione superiore (49%), sulle società e sulle organizzazioni (27%). Molte le differenze a livello di aree geografiche, legate ai diversi sistemi educativi e alle priorità del governo ma, in realtà, abbiamo bisogno di un approccio integrato tra datori di lavoro e istruzione per fornire e sviluppare le competenze di una generazione affamata di tecnologia.

Garantire il futuro del settore della sicurezza

Molto resta da fare per attrarre giovani talenti all'interno del settore. **Bisogna rendere più facile e attraente agli occhi dei giovani qualificati un possibile futuro in questo settore**; quasi tre quarti dei giovani (71%) non sono infatti a conoscenza di eventuali stage o opportunità per i laureati in sicurezza IT.
Sebbene le aziende sostengano che le nuove leve non hanno competenze pratiche di cybersecurity o l'esperienza necessaria, pochissimi attualmente offrono ruoli di base o stage che possono aiutare nello sviluppo del talento. Infatti, solo il 45% offre ruoli entry level o percorsi di formazione. Tre su dieci (30%) ammettono di non avere le risorse interne per istruire i laureati al ruolo di responsabili alla cybersecurity. E un dato allarmante è che solo un intervistato su cinque (20%) ritiene che un team dedicato alla sicurezza informatica sarà responsabile della sicurezza IT entro cinque anni, con la metà (50%) che crede che la responsabilità di affrontare il cyber crimine ricadrà sul team IT.

Il ruolo delle aziende informatiche

Risolvere un problema di questa portata richiede sforzi coordinati tra aziende, istruzione e governo. Le iniziative guidate dal settore possono aiutare a promuovere le carriere nella sicurezza informatica. Concorsi internazionali per studenti universitari e giovani professionisti, ad esempio, possono incoraggiare i giovani talenti a utilizzare le proprie competenze.
Lavorando a stretto contatto con le università, le aziende possono essere determinanti nello sviluppo del talento e assicurarsi che gli insegnamenti teorici e pratici siano all'altezza delle aspettative e delle esigenze future. Dando consulenza sul materiale didattico, tenendo lezioni, mostrando le tecnologie e collaborando alla ricerca, il settore può contribuire a entusiasmare, coinvolgere, illuminare e formare la prossima generazione di difensori informatici. Offrendo tirocini, stage e posizioni post-laurea sarà possibile invece rafforzare il rapporto con l'istruzione, evitando che preziose competenze vadano perse quando più servono. F

Il ruolo dell'HR nella trasformazione digitale

Quando le esigenze del mercato cambiano e diventa urgente valorizzare il personale in azienda e trovare talenti in possesso di nuove competenze, il **Responsabile delle Risorse Umane** *deve potere assumere una funzione centrale, incisiva.*

di Paola Cozzi

In un incontro dal titolo *"Come cambiano il lavoro e la gestione delle Risorse Umane nell'Industria 4.0"*, organizzato in collaborazione con **Certiquality** e **Profexa Consulting**, **Assolombarda** ha fatto il punto sulle nuove sfide che attendono chi si occupa di Human Resources. Come ha ricordato in apertura dei lavori **Mauro Chiassarini**, vicepresidente Politiche del Lavoro, Sicurezza e Welfare di Assolombarda, la trasformazione digitale - con i suoi rischi, le criticità, ma anche con i benefici e le opportunità che porta con sé - è già partita. Non attende. Spetta alle aziende stare al passo e imparare a gestirla.

La formazione continua dei dipendenti

Maria Raffaella Caprioglio, presidente Sezione Servizi Professionali alle Imprese di Assolombarda, durante il suo intervento ha citato un dato rilevato dall'*Osservatorio delle Competenze Digitali* - condotto dalle Associazioni di categoria in ambito Ict - in base al quale, con una media del 15-20% di competenze digitali presenti ormai in tutte le professioni, non si arresta in Italia la crescita del *"Digital Skill Rate"*. Questo significa che il mondo dell'Information Technology è penetrato in tutte le tipologie di aziende, contaminando del pro-

« I **RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE** SONO OGGI PIÙ CHE MAI CHIAMATI A FACILITARE IL PROCESSO DI CAMBIAMENTO IN ATTO MOTIVANDO I DIPENDENTI, AIUTANDOLI AD ACQUISIRE LE NUOVE ABILITÀ E A SVILUPPARE NUOVE POTENZIALITÀ. LA **FORMAZIONE CONTINUA IN AZIENDA** RAPPRESENTA LA VIA MAESTRA. »

prio sapere anche i lavori più tradizionali, più lontani dalla cultura digitale. **Ma il personale è preparato a questo passaggio? È in grado di fare delle nuove tecnologie un prezioso strumento di lavoro?** È in questa dinamica - sottolinea la relatrice - che entra in gioco la funzione organizzativa dei Responsabili delle Risorse Umane, chiamati a facilitare il processo di cambiamento in atto motivando i dipendenti, aiutandoli ad acquisire le nuove abilità e a sviluppare nuove potenzialità. E la formazione continua in azienda - con modalità e tempistiche definite ad hoc dall'Ufficio HR - è la via maestra.

Ottimizzare la ricerca dei nuovi talenti

L'Osservatorio delle Competenze Digitali mette in luce anche un altro dato: tra il 2013 e il 2016, la domanda di personale in possesso di competenze IT ha registrato una crescita media annua del 26%, con un'incidenza maggiore nelle regioni del Nord Ovest del Paese. Tre le professioni di cui - secondo i dati emersi - oggi c'è più esigenza: programmatore, sistemista e consulente tecnico, seguite da profili più specifici, tra i quali quello del Digital Media Specialist, del Business Analyst e del Digital Information Officer. Figure che non è sempre facile trovare, per un motivo molto semplice: scarseggiano. La domanda è divenuta elevata e la formazione scolastica non tiene il ritmo. Anche in questo caso, il ruolo dei direttori HR diventa cardine.
A tale proposito, **Raffaele Ferragina**, Presidente Profexa Consulting, società di servizi attiva nelle Human Resources, fa notare che, tra le funzioni strategiche di chi si occupa di Risorse Umane, c'è proprio quella di indirizzare, di rendere puntuale la ricerca di nuovi candidati. Ma fa un appunto: se all'interno delle grandi organizzazioni questa funzione è prassi, nelle aziende medio-piccole risulta piuttosto alta, invece, la percentuale di direttori del personale che non hanno un ruolo decisionale nella "domanda" di nuovi talenti. La questione che Ferragina solleva è una: **in un momento di passaggio come quello attuale, in cui potenziare "ciò che sta dentro" e attrarre "il meglio da fuori" rappresentano le due facce della crescita digitale di ogni impresa, come può l'HR Manager fare la differenza?**

La certificazione della professione HR come elemento di valore

Armando Romaniello, Marketing, Industry Management & Product Certification Director di Certiquality - organismo accreditato per la certificazione dei sistemi di gestione aziendale - ha risposto alla domanda del collega con un intervento sulla certificazione della professione. In particolare, Romaniello ha fatto riferimento alla Legge 4 del 2013, che ha introdotto nuove opportunità e riconoscimenti per quelle professioni non organizzate in albi o collegi - come, appunto, quella dei Responsabili delle Risorse Umane - attraverso lo strumento della certificazione delle proprie funzioni.
Tra le "opportunità e i riconoscimenti", il fatto di ottenere una valutazione oggettiva della propria professionalità è una garanzia di eccellenza, un elemento di valore per il singolo professionista, oltre che per quelle aziende che intendano dotarsi di personale HR dalle competenze qualificate e misurabili. Il modello di riferimento per la gestione, lo sviluppo e la valorizzazione del capitale umano in azienda, nonché standard recente per la certificazione delle figure professionali operanti nell'HR Management, è il documento Uni: Prassi di riferimento Uni-17:2016 "Profili professionali della funzione Risorse Umane delle organizzazioni". Relativamente all'iter da seguire, il servizio offerto da Certiquality prevede un percorso che ha inizio con la dimostrazione, da parte del candidato, del rispetto dei requisiti definiti dalla prassi Uni/PdR 17:2016. All'accettazione della domanda, segue poi la sessione d'esame, articolata in prova scritta e prova orale con simulazione. La certificazione ha una durata di tre anni ed è soggetta a mantenimenti annuali. Al termine del triennio, è previsto il rinnovo del certificato. F

Oltre il cedolino

I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nel mondo del lavoro hanno rivoluzionato la gestione delle risorse umane e, di conseguenza, anche gli strumenti da utilizzare per l'amministrazione del personale.

di Laura Reggiani

La gestione degli stipendi in Italia, come è noto, è fra le più complicate al mondo: una sovrapposizione di leggi e norme a cui si aggiungono frequenti cambiamenti nelle prassi operative e un complesso sistema contributivo-fiscale. Chi si occupa di paghe deve affrontare obblighi di comunicazione con gli enti, mutamenti della legislazione, norme territoriali, regionali o provinciali, un elevato numero di accordi collettivi settoriali.

A tutto questo si aggiungono i cambiamenti avvenuti negli ultimi anni, come lo sviluppo di aziende multi-sede, una forza lavoro diventata sempre più mobile, il crescente utilizzo dello smart working, l'internazionalizzazione delle attività, che hanno rivoluzionato la gestione delle risorse umane e il settore delle paghe.

Fattori di scelta da considerare

Il mancato rispetto della conformità agli obblighi normativi in tema di retribuzioni può avere gravi conseguenze; per tutti i datori di lavoro, i responsabili delle risorse umane e i Consulenti del Lavoro che si occupano della gestione amministrativa del personale dei propri clienti, diventa fondamentale mantenere la massima precisione, dotandosi di un software paghe che consenta di gestire su un'unica piattaforma la funzione fiscale, previdenziale e contabile per ogni dipendente o collaboratore, calcolando i salari, i contributi, gli scatti di anzianità, l'Inail e molto altro ancora.
Quali caratteristiche deve possedere un buon software per l'amministrazione del personale? Quali sono i fattori da considerare nella scelta di un software paghe? Ovviamente le esigenze di un reparto amministrativo di una piccola azienda sono diverse da quelle di una grande industria internazionale, e da quelle di uno studio di Consulenti del Lavoro. Al momento di scegliere il programma adatto bisogna quindi considerare diversi fattori, legati alle caratteristiche strutturali della propria realtà, alle specificità del settore di attività, alle necessità del reparto HR, al budget di spesa disponibile per l'acquisto (e la manutenzione) del software. Si deve poi esaminare la scelta tra un software da acquistare e installare direttamente nei propri server e un software che risiede invece nei server di chi lo ha sviluppato, da utilizzare attraverso il Cloud. Un prodotto custodito nel server locale dell'azienda non sempre è la soluzione migliore: ci possono essere problemi di sicurezza, di prestazioni della macchina su cui è installato e di accesso. Un altro aspetto da considerare è legato alle specifiche esigenze del reparto HR. Meglio forse optare per un software modulare e flessibile, in grado di adattarsi alle esigenze di ogni tipo di organizzazione, aumentandone successivamente le funzionalità. Entrando negli aspetti funzionali, un buon software paghe deve sicuramente permettere, oltre che di generare i cedolini, di restare aggiornati sulle retribuzioni contrattuali e normative, di gestire pratiche e pagamenti di imposte con gli uffici pubblici e non (collocamento, Inps, Inail), conteggiare le ore straordinarie, sottrarre le ferie godute e i permessi non retribuiti, calcolare contributi, imposte e scatti, evadere pagamenti di stipendi, Tfr, incentivi, premi produzione; generare la documentazione legata alla situazione lavorativa di ogni singolo dipendente; simulare, prevedere e monitorare i costi del personale. I software paghe più evoluti oggi sono in grado di interfacciarsi con i sistemi di rilevazione presenze e controllo accessi, di dialogare con i sistemi di gestione e monitoraggio dei progetti formativi, con le soluzioni di gamification, di recruiting, di permettere ai dipendenti di visualizzare i propri cedolini e di autogestire la richiesta di ferie e permessi tramite portali o app dedicati, di gestire le attività di retention. Ma soprattutto offrono importanti funzioni per **l'analisi di quei dati che permettono di ottenere informazioni fondamentali sugli aspetti finanziari legati alle attività aziendali e di poter quindi pianificare meglio l'organizzazione del lavoro e sviluppare nuove strategie nell'ambito delle risorse umane.**

Software paghe per ogni esigenza

Di seguito una veloce carrellata, non certo esaustiva, dei principali software per la gestione amministrativa del personale disponibili oggi sul mercato.

• **Dylog: amministrazione del personale a 360°** | A capo di un gruppo di aziende, tra cui **Buffetti**, che genera un fatturato di circa 150 milioni di euro, **Dylog** propone **Expert Up Lavoro**, una soluzione gestionale integrata che consente di gestire a 360° l'amministrazione del personale. Grazie a una serie di automatismi che minimizzano i tempi di sviluppo della busta paga e degli adempimenti mensili, il software semplifica l'elaborazione delle paghe, mentre flussi automatizzati eliminano inutili errori e velocizzano l'attività del personale addetto.

• **Essepaghe: il software intuitivo** | Applicativo di procedura paghe che garantisce ai Consulenti del Lavoro la possibilità di gestire al meglio tutte le necessità delle aziende clienti, con efficacia e semplicità, **Essepaghe** è prima di tutto un software intuitivo, ma presenta anche altre caratteristiche. Viene costantemente aggiornato dal personale specializzato, è completamente automatizzato; è sicuro, poiché permette di regolare e gestire gli accessi di ciascun operatore; è affidabile, in quanto testato quotidianamente in tutte le sue funzionalità; è facile e immediato nell'accesso alle informazioni, nell'impostazione di archivi e nella suddivisione dei dati.

• **GB software: il software nativo per il web** | Il software **Paghe GB Web** è un programma moderno e

user friendly con caratteristiche che lo rendono completo e di qualità. La principale caratteristica è di essere nato per l'ambiente web. Tale configurazione permette al professionista di lavorare ovunque: mobilità totale e condivisione dei dati in viaggio, dal cliente o in casa. Paghe GB Web è costruito con la logica implementativa: ogni valore viene inserito associato alla data di validità creando un database completo di tutte le informazioni che vengono gestite automaticamente in tutte le elaborazioni. Altra soluzione innovativa è la logica di inserimento: il dato viene associato anche alla data di inserimento. Questa soluzione permette, quando le date sono diverse, il ricalcolo automatico di eventuali arretrati maturati. Tramite la rilevazione delle presenze, è possibile anche collegarsi con i lettori di badge, acquisire le timbrature dei dipendenti ed elaborarle. Infine, tramite il Portale Web, lo Studio può rendere disponibili ai clienti tutte le informazioni che li riguardano.

• **Gruppo 24 Ore: la soluzione web facile, sicura e affidabile** | **ViaLibera Paghe On Line** è la soluzione Web garantita da **Il Sole 24 Ore**. Grazie all'integrazione con i servizi informativi de Il Sole 24 Ore, si aggiorna automaticamente con la normativa paghe e i rinnovi dei contratti collettivi, le tabelle previdenziali e fiscali, senza l'intervento dell'utente. ViaLibera Paghe On Line, disponibile in tre versioni destinate a professionisti e aziende, offre agli utenti una soluzione sempre aggiornata, fruibile senza investimenti iniziali con modalità Pay per Use.

• **Gruppo Centro Paghe: dal collocamento alla parcellazione** | Nata nei primi anni '80, **Gruppo Centro Paghe** è oggi leader nel servizio base della consulenza al lavoro in outsourcing, con 15 sedi di proprietà dislocate e oltre 40 partner/concessionari presenti sul territorio. Il **Software Paghe** è il vero motore del Gruppo Centro Paghe: affidabile e completo, permette una perfetta gestione del personale dal collocamento alla parcellazione. La suite è composta da molti moduli che permettono di gestire il personale dell'azienda cliente a 360°, dalla rilevazione presenze alla gestione delle risorse umane, alla contabilità, passando attraverso un'elaborazione della busta paga efficiente e sempre tempestivamente aggiornata a livello normativo e contrattuale. Il Software Paghe è aggiornato quotidianamente per essere sempre al passo con le normative; permette di gestire oltre 1.000 contratti di lavoro di qualsiasi settore regionale e nazionale; consente l'invio automatico di qualsiasi stampa o flusso di dati ad altri uffici o clienti; garantisce la gestione automatica di tutti i fondi di previdenza complementare e i relativi contributi e flussi telematici; è completamente integrato con gli altri software per le aziende e per gli studi professionali di Gruppo Centro Paghe.

• **Inaz: grandi prestazioni, con funzionalità semplici e intuitive** | **Payroll Inaz** permette dall'elaborazione paghe alla business intelligence, fino alla gestione di fondi pensione, denunce fiscali e previdenziali.

LA STORIA DELLE RETRIBUZIONI SECONDO INAZ

Dall'antichità ai giorni nostri come è stato valorizzato e remunerato il lavoro umano? C'è un libro che rilegge la storia economica attraverso una prospettiva poco esplorata: quella dei metodi di retribuzione. A firmarlo è **Vera Zamagni**, docente dell'Università di Bologna, assieme a **Giuseppe De Luca** e **Matteo Landoni** dell'Università degli Studi di Milano, a pubblicarlo è **Il Mulino** e a farsi promotrice di questo progetto editoriale è **Inaz**, società di software e servizi per amministrare e gestire il personale.

Il libro, completo di un ricco apparato iconografico, indaga i punti di svolta di una storia millenaria. Dalle prime forme di remunerazione in natura, il racconto si dipana attraverso l'epoca romana, quando l'esercito era laboratorio di innovazione (tanto che erano presenti forme di salario, stipendio, Tfr e previdenza). Si passa poi al medioevo, con le teorizzazioni cristiane sulla giusta retribuzione, al Rinascimento e all'età moderna, fino ai cambiamenti delle rivoluzioni industriali che hanno forgiato il mondo contemporaneo.
Il volume dedica spazio anche ai temi emersi negli ultimi anni: lavoro precarizzato e società low cost, disuguaglianze, nuovi lavori e industria 4.0.

Si tratta di un sistema costantemente aggiornato che recepisce in real-time le ultime disposizioni e i cambiamenti normativi, ed è scalabile, in quanto si può decidere in base alle esigenza dell'azienda quali sono i moduli necessari e poi successivamente integrare nuove funzionalità. All'interno del sistema troviamo **Paghe Inaz**, il programma paghe flessibile che si integra perfettamente nel sistema informativo aziendale. Garantisce una gestione della busta paga semplice, come serve alle Pmi, e potente, come è richiesto da grandi imprese e multinazionali. Gestisce tutti gli adempimenti amministrativi e permette un export dati e un reporting facile con strumenti semplici e nativi del prodotto.

• **Infopaghe: il software paghe su misura** | Il pacchetto base del software buste paga **ASP03 2000 Paghe** di **Infopaghe** permette di elaborare le buste paga di tutti i settori su quante postazioni desktop si vuole. È disponibile in tre versioni a seconda delle esigenze. In modalità client-server direttamente in studio, è ideale per i professionisti e medie e grandi aziende che dispongono di server adeguati e per chi non dispone di una connessione internet adeguata al Cloud. In versione Pay per Use si rivolge ai professionisti che devono elaborare poche buste paga e alle piccole aziende. Infine la modalità Cloud è ideale per chi elabora molte buste paga e ha bisogno di un software di ultima generazione sicuro, affidabile e multi-contratto.

• **Passepartout: il software paghe Pay per Use** | La società sviluppa da oltre 30 anni software gestionale e vanta oltre 75.000 utenti. Il software paghe online è utilizzabile in modalità Cloud e soddisfa le esigenze di professionisti, operatori del settore paghe e gestione personale. **Passepartout Gestione Paghe** si aggiorna automaticamente con la normativa paghe, i rinnovi dei contratti collettivi nazionali e le relative tabelle previdenziali e fiscali, senza necessità di intervento da parte dell'utente. Il programma è immediatamente utilizzabile senza necessità di installazione e consente di operare direttamente via web su server dedicati, residenti in una server farm riservata e garantita. Il gestionale paghe non prevede costi iniziali di acquisto; si paga solo l'utilizzo proporzionato ai cedolini elaborati in formula Pay per Use.

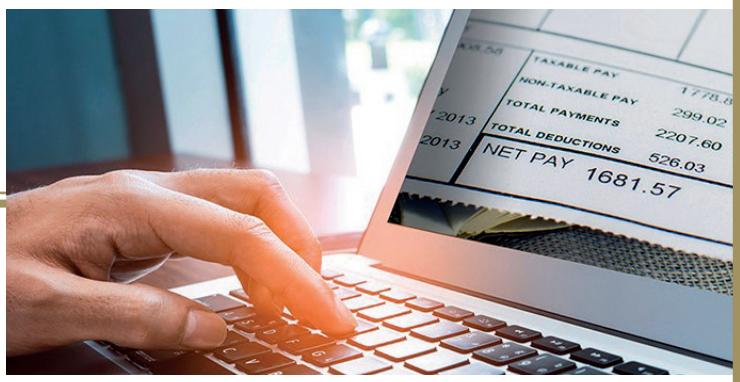
• **Ranocchi: la soluzione per l'amministrazione del personale** | **Gruppo Ranocchi** fornisce una gamma completa di soluzioni software e di servizi per commercialisti, Consulenti del Lavoro e aziende. **Gis Paghe** è la soluzione che gestisce in modo completo ed efficiente le problematiche relative all'amministrazione del personale. La moderna architettura della base dati e la pluriennale esperienza degli analisti hanno permesso di costruire un prodotto potente e flessibile, di facile utilizzo. Gis Paghe è costantemente aggiornato, garantisce forte automazione delle gestioni, miglioramento dell'efficienza dello studio e capacità di affrontare l'elaborazione di qualsiasi adempimento di amministrazione del personale. Gis Paghe include un modulo di budget del personale avanzato per analisi e simulazioni, si interfaccia con i principali sistemi di rilevazione presenze e permette l'export dei dati nei formati più comuni.

• **Seac: una elaborazione del cedolino semplificata** | Attraverso le società controllate il gruppo **Seac** propone una gamma diversificata di prodotti e servizi rivolti a professionisti, aziende e associazioni. **Gestione Paghe** è la soluzione software realizzata per rispondere alle esigenze correlate all'elaborazione dei cedolini e alla gestione del personale. L'offerta Seac consiste in un sistema modulare in grado di adattarsi alle specifiche esigenze organizzative, consentendo la gestione della quasi totalità dei contratti grazie a un periodico e tempestivo aggiornamento sulla base di novità normative e necessità aziendali. Grazie alla piattaforma Server Farm Seac il prodotto è accessibile ovunque, in assoluta sicurezza e senza la necessità di aggiornamenti. Molti sono i punti di forza della suite Paghe di Seac. La tenuta del Libro Unico è garantita con l'acquisizione e la compilazione delle presenze e l'elaborazione automatica del cedolino sulla base di regole contrattuali straordinarie e personalizzate. La gestione anagrafica e retributiva viene monitorata per l'intero anno attraverso un periodico aggiornamento e controllo degli archivi. Le tabelle contrattuali vengono pre-inserite e viene garantita la gestione della quasi totalità di tipologie di contratto. Infine, l'integrazione tra i moduli software disponibili rende la soluzione altamente performante.

• **Sistemi: completo, semplice e integrato** | Impresa italiana che da 40 anni crea soluzioni software e servizi per studi professionali imprese e associazioni, **Sistemi** propone per le paghe **Job**, il software completo e integrato per l'amministrazione del personale dedicato agli studi di consulenza del lavoro, che consente di gestire dalle pratiche al budget con semplicità e sicurezza. Job è il software per l'amministrazione del personale ideale anche per le aziende che gestiscono in proprio le paghe e gli adempimenti collegati. Semplice, intuitivo, e integrato con le soluzioni gestionali Sistemi, Job consente di avere tutti i dati sempre sotto controllo. Job è il software completo e integrato per l'amministrazione del personale dedicato alle associazioni; pianificazione e schedulazione delle attività permettono di garantire efficienza e produttività.

OGNI MESE 7 MILIONI DI CEDOLINI CON I SOFTWARE ZUCCHETTI

Quando i lavoratori dipendenti delle aziende del settore privato in Italia ricevono il cedolino con i dettagli della retribuzione mensile, oltre 7 milioni scoprono che il documento è frutto dell'elaborazione effettuata con il software Zucchetti. La società, infatti, fornisce l'applicativo attraverso il quale aziende, studi professionali, associazioni di categoria, outsourcer, generano ogni mese il 40% dei 17.640.000 cedolini censiti da Istat per le imprese private italiane. Il successo riscosso da Zucchetti nel mercato delle soluzioni per la gestione del personale è determinato dal fatto che ha investito notevoli risorse per sviluppare due piattaforme distinte, una dedicata a Pmi, professionisti e associazioni di categoria e l'altra specifica per le medio e grandi imprese: entrambe totalmente integrate e complete di tutti i moduli necessari affinchè il cliente possa rivolgersi a un unico fornitore per tutte le esigenze di carattere amministrativo e organizzativo.



• **TeamSystem: oltre la gestione degli stipendi** | Gruppo italiano che offre soluzioni e servizi di ultima generazione per la digitalizzazione delle aziende, **TeamSystem** propone il software **Suite Paghe,** non solo un gestionale per stipendi, ma anche una procedura che permette di monitorare costantemente il lavoro delle risorse umane e di analizzare gli aspetti finanziari legati alle attività aziendali. Il software paghe è una procedura multi-aziendale e multi-contrattuale, che ottimizza la gestione di tabelle, anagrafiche, voci di calcolo, ed è stata concepita e realizzata con l'obiettivo di semplificare, velocizzare e aumentare l'efficienza del servizio di amministrazione del personale. Le tabelle operative sono gestite con la logica della data di validità, che consente sia di conservare memoria storica dei valori relativi ai periodi precedenti sia di pre-impostare le variazioni che varranno da una determinata data in poi; mentre le anagrafiche dipendente ed azienda gestiscono le variazioni storiche con data di validità. Consente inoltre di rendere più immediato e veloce lo scambio di informazioni con i dipendenti, fornendo in sicurezza la possibilità di consultare i propri documenti attraverso la piattaforma web **TeamPortal**. Con il software Suite Paghe, le necessità di monitorare costi del personale e comprendere se inserire nuove risorse umane o promuovere le esistenti trovano una perfetta risposta.

• **Wolters Kluwer: una soluzione semplice e affidabile** | Il software **Giotto** di **Wolters Kluwer** mette a disposizione in un unico ambiente le più autorevoli conoscenze in ambito giuslavoristico e i dati tabellari. Consente di applicare le più avanzate tecnologie disponibili, offrendo un modo flessibile per gestire gli adempimenti paghe, condividere documenti e collaborare con i dipendenti e con i clienti. Giotto garantisce l'integrazione nelle fasi di caricamento, aggiornamento, manutenzione delle informazioni e di tutti gli aspetti contrattuali. Semplicità nella fase di avviamento e formazione del personale fanno di Giotto una soluzione "user friendly".

• **Zucchetti: l'amministrazione del personale cambia prospettiva** | L'azienda lodigiana risponde all'evoluzione del settore delle paghe con **Paghe Web**, il software pensato per supportare le moderne direzioni del personale che, in un contesto sempre più competitivo, esigono strumenti efficienti e completi in grado di apportare vantaggi concreti, agevolando lo svolgimento delle attività quotidiane. I numerosi automatismi di calcolo, l'ampiezza funzionale, i servizi di aggiornamento automatico dei contratti collettivi e delle tabelle contributive, la gestione telematica integrata degli adempimenti, nonché il fatto di essere multi-aziendale, multi-contrattuale, multi-valuta, multi-database e multi-piattaforma sono alcune delle caratteristiche del software **Zucchetti** per la gestione di paghe e contributi. Tra i vantaggi anche la possibilità di integrare il software con tutti gli altri prodotti targati **HR Infinity,** la prima suite in tecnologia web con base dati unica che offre alla direzione del personale di gestire tutti gli aspetti di amministrazione e organizzazione del personale: paghe, presenze, workflow, selezione, formazione e valutazione delle risorse, welfare, budget e costi del personale, gestione accessi.

CURA IL TUO BUSINESS, AL LAVORO CI PENSIAMO NOI

SOFTWARE MIZAR: DA OLTRE 40 ANNI SOLIDITÀ E FLESSIBILITÀ

Organigrammi
Piani carriera
Performance
Formazione
Selezione

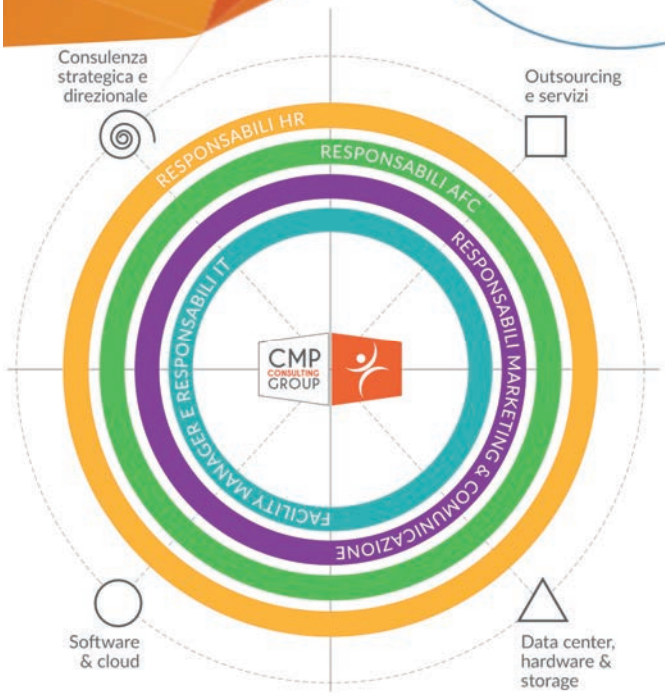
Amministrazione del personale

MIZAR HCM

MIZAR HR

Human Capital Management

Budget e Costo del lavoro
Presenze e timesheet
Paghe e Welfare
Trasferte e Note spese
Workflow e Modulistica



CMP è il gruppo italiano di consulenza, servizi e outsourcing con la **maggiore gamma e profondità di servizi BtoB**. Scelto da oltre 800 clienti di ogni dimensione e industry, il gruppo CMP **sviluppa e personalizza software** gestionale per l'automazione delle funzioni del personale. Il **supporto nativo della tecnologia Oracle®** fornisce sicurezza intrinseca e solidità della base dati, mentre la totale parametrizzazione delle formule di calcolo consente la **massima personalizzazione** del sistema. I software a pacchetto ostacolano le aziende nel loro **percorso di trasformazione digitale**: al contrario, l'approccio consulenziale di CMP consente di trovare **soluzioni efficaci e coerenti** col modello di business adottato dalla singola azienda.
Per saperne di più: **contattaci@cmp-group.it**

Mizar, una suite completa per la gestione del personale

La suite ***Mizar*** sviluppata dal ***gruppo CMP*** permette di ottimizzare e semplificare la gestione delle problematiche più comuni affrontate dagli uffici del personale.

Da oltre 40 anni il gruppo CMP eroga consulenza, servizi e outsourcing nelle aree amministrazione e finanza, risorse umane e organizzazione, marketing e comunicazione, informatica e facility management, offrendo i propri servizi B2B ad aziende ed enti di ogni dimensione e settore. Nell'ambito della consulenza strategica e direzionale, il gruppo **CMP** assiste i clienti con un approccio concreto e pragmatico in tutte le fasi dell'azienda: dalla genesi dell'idea imprenditoriale allo sviluppo del business, dal consolidamento dei mercati esteri alla crisi d'impresa. CMP offre in modalità *Software as a Service* una gamma completa di soluzioni per l'amministrazione del personale, con diversi livelli di servizio scalabili e a prezzi competitivi: alte performance di servizio, costi commisurati al livello di servizio scelto, maggiore focalizzazione sul business aziendale, riservatezza dei dati e sicurezza informatica.

Gestione efficiente del processo di payroll

Il gruppo CMP sviluppa e commercializza **Mizar**, una suite software completa per la gestione del personale. I moduli della suite Mizar hanno tutte le funzioni necessarie sia per l'amministrazione del personale (payroll, budget del lavoro, rilevazione presenze, gestione note spese, gestione commesse, e molto altro), sia per la gestione e la valorizzazione del capitale umano (cruscotti di guida e controllo dei processi decisionali, performance, formazione, organigrammi). Il modulo paghe, in particolare, consente una gestione efficace ed efficiente del processo di payroll. **Mizar Paghe** è l'unico programma payroll italiano nativo su database Oracle: una maggiore solidità intrinseca, apprezzata dal oltre 30 anni. Mizar Paghe è totalmente personalizzabile: anche le formule di calcolo dei fogli paga e delle voci contrattuali sono interamente modificabili, per adattarsi con totale perfezione al modello organizzativo di ogni singolo cliente: niente vincoli, nessuna rigidità, totale possibilità di integrazione con altri Erp e gestionali presenti in azienda. Le situazioni più complesse vengono gestite con semplicità e resilienza da Mizar Paghe: dalla contrattazione di secondo livello ai turni pluri-periodali, dalle banche ore aziendali alla gestione dinamica degli straordinari, dalla gestione degli expatriate. Il software è stato valutato come solido ed efficace da auditor istituzionali indipendenti: sotto una carrozzeria spartana ed essenziale, la suite Mizar ha un consolidato motore potente e all'avanguardia, che garantisce certezze nel lungo periodo. F

Soluzioni per professionisti, *pensate* da professionisti

Realtà solida e radicata sul territorio, ***Gruppo Centro Paghe*** propone soluzioni e servizi che semplificano il lavoro dei professionisti che si occupano di amministrazione del personale.

di Laura Reggiani

Circa 170 persone tra dipendenti e collaboratori, 15 sedi di proprietà, 40 aziende partner sul territorio, oltre 4.000 installazioni, per un totale di più di 100.000 aziende gestite, pari a oltre 500.000 cedolini effettuati ogni mese con i software Centro Paghe.
Questi i numeri di **Gruppo Centro Paghe**, realtà fondata nel 1984 da **Beniamino Ambrosini**, attuale presidente del Gruppo, insieme ad altri soci, che oggi riunisce in un unico gruppo diverse aziende di software e servizi, proponendosi come riferimento nello sviluppo di software e nella fornitura di servizi per la gestione del personale. Ambrosini ci ha raccontato della sua azienda che, come indica chiaramente il nome, ha per core business il software per l'amministrazione del personale, ma che negli anni si è evoluta fino a proporre un'offerta completa di servizi che semplificano il lavoro dei professionisti.

Gruppo Centro Paghe è presente nel settore da 35 anni. Come, quando e perché nasce? Quali sono le principali tappe della sua evoluzione?
Centro Paghe nasce a Vicenza nel 1984 dalla volontà di un gruppo di tecnici e professionisti di offrire un servizio di elaborazione paghe tramite mainframe Ibm alimentati da schede. Negli anni '90, con l'evoluzione dell'hardware, abbiamo deciso di ideare un software che avesse come cardine il concetto di contratto collettivo attorno a cui sviluppare funzionalità e automatismi, ed è nato così il nostro primo software per le paghe. Abbiamo poi aperto le prime filiali, acquisito altre realtà per consolidare il parco clienti e sviluppato rapporti con nuovi partner, fino a che, negli anni 2000, Centro Paghe ha acquisito tutte le filiali e assunto le caratteristiche di un gruppo industriale, divenendo Gruppo Centro Paghe, una realtà forte, solida, strutturata e ben radicata sul territorio, capace di proporsi come riferimento nel settore. Un'altra tappa importante risale al 2005, quando abbiamo deciso di aprirci anche al mondo delle risorse umane e alle aziende, sviluppando nuovi prodotti, tra cui una proposta completa basata su web per la gestione del personale.

Quali sono i punti di forza di Gruppo Centro Paghe? Come vi differenziate rispetto alla concorrenza?
Il nostro principale punto di forza sta nel prodotto, un software ideato da professionisti per professionisti, a cui però siamo stati capaci di aggiungere un servizio

di assistenza di primo livello finalizzato al supporto dei clienti. I nostri tecnici, preparati e aggiornati, rispondono a ogni esigenza in tempo reale, sono sempre pronti a offrire supporto e sono in grado di risolvere qualsiasi problematica. Ci differenziamo dalla concorrenza per la nostra particolare cura del cliente, che gestiamo in modo tradizionale, grazie anche alla capillare presenza sul territorio, che si concretizza nella presenza fisica dei nostri professionisti, una rete di oltre 40 partner e concessionari presenti in ogni regione d'Italia, che ci permette di stabilire un rapporto diretto con tutti i clienti.

Le esigenze di una piccola impresa sono diverse da quelle di una grande azienda o di un consulente del lavoro. Chi sono i vostri clienti? Che soluzioni offrite?

Allo studio di consulenza del lavoro offriamo una soluzione completa, composta da un unico ambiente integrato, che comprende il software paghe, le banche dati contrattuali, contributive e normative e il backup online degli archivi dello studio. Il nostro software paghe è di facile utilizzo, intuitivo e completo. Gestisce oltre 400 contratti di lavoro e qualsiasi settore contributivo, dai dirigenti agli interinali, dall'edilizia allo spettacolo, aggiorna quotidianamente tutti i fondi, le casse edili, le addizionali, il collocamento, integra la procedura di fatturazione e parcellizzazione dello studio, personalizza le stampe e crea facilmente qualsiasi tipo di report. A chi in azienda si occupa di risorse umane offriamo invece soluzioni basate su web per la gestione del personale: recruitment, collocamento, gestione dei corsi e della formazione, budget e forecasting. Attraverso il nostro portale web è possibile gestire la condivisione dei documenti con i dipendenti, la compilazione della nota spese, la negoziazione degli eventi, la gestione dei turni, il budget dei dipendenti, l'archiviazione dei curricula, dei corsi effettuati, la gestione della legge 626 e dello stress lavoro-correlato. La procedura integra la rilevazione delle presenze, il controllo degli accessi, il foglio delle presenze, e sono disponibili anche moduli per il welfare aziendale, la gestione delle attrezzature e del parco automezzi.

Software sul Cloud o residente? Quali sono vantaggi e svantaggi di queste soluzioni? Verso quali sono più orientate le imprese?

Tutte le applicazioni Centro Paghe sono installabili e utilizzabili in azienda, sul web e sul Cloud. Il Cloud è ormai un'esigenza sempre più diffusa: ogni professionista ha la necessità di fruire dei propri software e di accedere alle proprie informazioni da qualunque dispositivo, via web. Per rispondere a queste necessità, garantiamo ai nostri clienti un servizio Cloud affidabile e sicuro, che permette al professionista di elaborare cedolini anche in remoto e all'azienda di avere accesso ai propri dati da qualunque postazione.

Beniamino Ambrosini,
presidente di **Gruppo Centro Paghe**

Quali sono i servizi che offrite a supporto della proposta di prodotto? Vi occupate anche di outsourcing e di formazione?

Per supportare i nostri clienti e agevolarli nella professione abbiamo creato un servizio di "help center", attraverso il quale mettiamo a disposizione degli studi che lo richiedono personale qualificato per aiutarli in caso di emergenza, come ad esempio la mancanza di addetti per maternità, dimissioni improvvise o surplus di lavoro e, sempre in quest'ottica, offriamo anche un servizio di redazione cedolini paghe in outsourcing. Il nostro obiettivo è di mettere la nostra esperienza e professionalità al servizio di tutti. Per questo, supportati da **Gruppo RTS**, organizziamo anche corsi di formazione studiati per offrire le competenze di base e specifiche in materia di elaborazione paghe, rivolti a chiunque desideri formarsi su tutto ciò che riguarda l'amministrazione e la gestione del personale. F

La *fabbrica* del *software*

Sono passati quasi ***40 anni*** dalla sua costituzione.
Da azienda marchiata Olivetti focalizzata nella fornitura
di attrezzature per ufficio a partner/leader di ***TeamSystem***.
Storia di un "Made in Italy" di successo che si chiama ***Readytec***.

di Federico Cellini

Incontriamo Silvano Meloni, presidente e fondatore di Readytec, in un prestigioso hotel di Bologna a poche decine di metri dalla stazione ferroviaria della città felsina. L'orologio della stazione è fermo, perennemente, alle ore 10:25 per ricordarci una delle pagine più buie della prima repubblica con data 1980. Da un certo punto di vista, un ossimoro se confrontato con lo stesso periodo temporale di successo ad alta velocità dell'azienda con sede in Toscana. *"Nasciamo nel 1980 come concessionari Olivetti al fine di promuovere tutti i servizi alle imprese offerti dall'industria di Ivrea, ai tempi pioniera nel mondo dell'informatica, ma in grado di coprire ogni esigenza che un'azienda potesse avere: dai mobili per l'ufficio fino ai primissimi computer"* ci spiega Meloni.

Quindi siete un distributore?
Con i miei soci il progetto iniziale, che avevamo come modello, era quello di produrre del software (a Chiusi, fantascienza) per il mondo della farmacia, vestendo talvolta l'hardware che fornivamo: si partiva da un'idea dopo un'attenta analisi per poi realizzare un prodotto con un potenziale interesse orizzontale, fino poi a seguirne la distribuzione. Un metodo alla Henry Ford. Tutto questo, con la difficoltà di lavorare in un mercato, quello della programmazione, che ai tempi non aveva un "riferimento" preciso; lacuna poi colmata dalla "Big Blue" di Arkmon nota come Ibm che, nel 1982 con l'introduzione del sistema operativo MS-Dos prodotto da Microsoft, definì finalmente uno standard internazionale.

Da Olivetti a Ibm. Ci racconti.
Nella seconda metà degli anni '80, iniziarono i primi problemi della azienda piemontese. Vero anche che per noi non era assolutamente cambiato il modello di impresa che ci aveva e ci ha sempre caratterizzato come impostazione: offrire al mercato soluzioni allargate

coprendo qualsiasi esigenza del cliente, con divisioni e competenze specifiche organizzate all'interno della nostra società. Continuammo a sviluppare software verticali integrando però prodotti in distribuzione, diventando a tutti gli effetti un System Integrator e, contestualmente, allargando la nostra penetrazione sia geografica sia dei mercati a cui rivolgerci: non più solo le farmacie, ma anche il mondo della moda e dei calzaturifici, sempre con un'impronta verticale e di customizzazione del prodotto/servizio.

Quando inizia il sodalizio con TeamSystem e come si è sviluppato negli anni?
Direi concretamente nel 1988. È proprio in quegli anni che iniziamo a toccare concretamente il mercato degli studi professionali e delle Pmi ma, pur allargando la gamma dei prodotti offerti, sempre in una logica da System Integrator. Quello che ci differenziava da altri partner TeamSystem era, ed è soprattutto oggi, il voler formare all'interno della nostra azienda dei consulenti dedicati al fine di permetterci di offrire a un cliente, azienda o studio professionale, un servizio chiavi in mano. Il tutto tramite una suite di prodotti pressoché completa: dalla rilevazione presenze fino alla più "complessa" area privacy e Gdpr.

TeamSystem rappresenta quindi per voi molto più di un partner.
Per capire il nostro legame con TeamSystem, basti pensare che recentemente una nostra società (ndr: la Evols srl, azienda di 45 dipendenti specializzata nel software per l'ospitalità e la ristorazione) è stata da loro acquistata al 51%, ma la gestione e il management è ancora oggi totalmente targato Readytec. Questo però ci ha permesso una migliore penetrazione a livello nazione e soprattutto internazionale, dove i grandi gruppi alberghieri la fanno da padrone.

Readytec oggi. Ci fornisca una fotografia aggiornata.
Readytec spa è la capogruppo di una holding di 10 imprese che impiegano oltre 350 persone con 10 sedi in Italia e 10.000 clienti ai quali forniamo con passione un'offerta di valore che comprende software, sistemi informativi, soluzioni web, creazioni app, consulenza, document service, automazione, soluzioni d'arredo e formazione. Grazie a una grande squadra di professionisti Readytec mette a disposizione oltre 180 tecnici specializzati nell'assistenza e nel supporto alla clientela. Inoltre, la nostra rete commerciale ogni giorno lavora per offrire consulenza e innovazione e, insieme al team dell'amministrazione, acquisti, logistica e marketing, formano la forza della nostra azienda. Tutto questo basandoci su un portfolio diversificato e sulla vicinanza al cliente, caratteristiche che da sempre ci hanno contraddistinto.

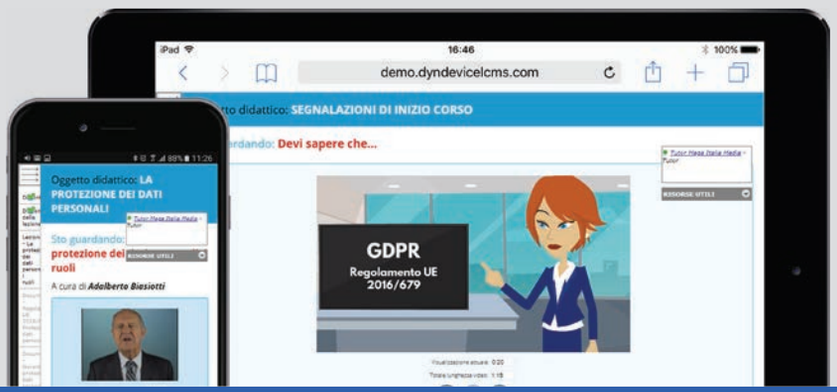
Un'ultima considerazione sul mercato del lavoro e sui professionisti con cui lavorate.
Sfatiamo un mito: l'innovazione deve essere vista come un "vantaggio" e non come un nemico da combattere. Spesso su questo terreno i nostri ragazzi si scontrano con i professionisti che talvolta non capiscono il vantaggio competitivo che l'innovazione porta o può portare nell'attività dello studio. Per venire incontro anche a questa esigenza è nata SEAP srl, proprio allo scopo di dare assistenza agli studi professionali attraverso consulenza di tipo organizzativo e di controllo di gestione, migliorando la redditività degli studi professionali che sono e devono essere considerati un'azienda.

La neve copiosa che cade ci costringe a chiudere l'intervista a Silvano Meloni per permettergli di tornare a Chiusi in azienda, non prima di un costruttivo confronto in riferimento a quanto l'attuale Governo sta facendo per aiutare il mondo del lavoro. Uscendo dall'hotel i miei occhi si alzano verso l'orologio che indica ancora le 10,25 e penso: *"a Chiusi è proibito fermare il tempo"*. F

Silvano Meloni, presidente e fondatore di **Readytec**

Sei un'**impresa che deve fare formazione**
in modo semplice ed efficace?

Sai come **migliorare la gestione della formazione**
nella tua azienda?



DynDevice: la piattaforma e-Learning (LMS) composta
da **6 soluzioni in cloud** attivabili secondo le tue esigenze.

DynDevice è il sistema facile e vantaggioso per la creazione, l'erogazione e la gestione della formazione in e-Learning e blended.

La piattaforma è **conforme al 100%** per la formazione di tutte le figure aziendali in materia di Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro e compliance.

La piattaforma è **multi-browser** e **multi-device**: i corsi possono essere fruiti dagli utenti via PC, smartphone, tablet e con tutti i principali sistemi operativi esistenti.

Piattaforma Made in Italy
Certificata negli U.S.A

Guarda il video di presentazione su www.dyndevice.com, prova la Demo e richiedi un preventivo gratuito per la tua piattaforma e-Learning.

DynDevice
MEGAITALIAMEDIA

Mega Italia Media Srl Via Roncadelle 70A, 25030 Castel Mella (BS) - ITALIA | C.F./P.Iva: 03556360174
Email: info@megaitaliamedia.it | Tel: (+39) 030.2650661 | Fax: (+39) 030.5531840

PuntoSicuro (**www.puntosicuro.it**) dal 1999 il primo quotidiano online sulla sicurezza

a cura di Tizano Menduto

Qualche documento utile per la valutazione dello stress lavoro-correlato

Uno dei rischi più difficili da rilevare, da valutare e da gestire nei luoghi di lavoro è sicuramente il rischio **stress lavoro-correlato**. Un rischio che rappresenta oggi, come ricordato anche dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, una delle maggiori sfide per la salute e per la sicurezza nei luoghi di lavoro, che può essere superata anche aiutando le aziende a conoscere alcuni documenti che possono costituire un utile supporto per la valutazione del rischio.

Le indicazioni della Commissione Consultiva

Un documento non recente, ma ancora imprescindibile per la valutazione del rischio stress nei luoghi di lavoro, riguarda gli indirizzi operativi forniti dalla **Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro**. Il documento, contenuto in una lettera circolare del Ministero del Lavoro del 2010, presenta un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro correlato. La valutazione si articola in due fasi: una necessaria (la valutazione preliminare), l'altra da attivare solo nel caso in cui la valutazione preliminare riveli la presenza del rischio e le misure di correzione adottate si rivelino inefficaci.

La valutazione del rischio per gli operatori

Un documento più vecchio, ma ancora utile, per gli operatori che affrontano la valutazione del rischio si intitola ***"Lo stress in ambiente di lavoro. Linee guida per datori di lavoro e responsabili dei servizi di prevenzione"***. Si tratta di un documento del 2002, elaborato dall'ex **Ispesl** (ora **Inail**) insieme all'**Eu-Osha**, che fornisce informazioni da conoscere per la prevenzione e la gestione del rischio stress.

Linee guida e normative regionali

Molte Regioni hanno fornito indicazioni, indirizzi e linee guida per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato con particolare riferimento a quanto indicato dalla Commissione consultiva permanente nel 2010. Non potendo citare tutte le normative regionali prodotte sul tema, ne ricordiamo, a titolo esemplificativo, due:

- **Regione Lombardia** – Decreto n° 10611 del 15 novembre 2011 - *Approvazione del documento Valutazione del rischio stress lavoro-correlato. Indicazioni generali esplicative sulla base degli atti normativi integrati;*
- **Regione Campania** - Legge regionale del 9 ottobre 2017 n° 29 - *Norme per la tutela della salute psicologica nei luoghi di lavoro e per la prevenzione dei fenomeni del mobbing e del disagio lavorativo.*

Un percorso metodologico per l'azienda

Una recente pubblicazione prodotta dall'Inail si intitola ***"La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i."***. Il documento presenta un vero e proprio percorso metodologico che permette al datore di lavoro, attraverso il coinvolgimento attivo di tutte le figure della prevenzione presenti in azienda, di gestire il rischio stress lavoro-correlato in maniera integrata e con l'utilizzo di strumenti validati.

DIGITAL
BOOTCAMP
IL CAMPO
DI ADDESTRAMENTO
PER DIVENTARE
UN PROFESSIONISTA
DEL DIGITALE
VIVI UN'ESPERIENZA FORMATIVA UNICA,
A FIANCO DEI NOSTRI DIGITAL COACH
E METTI ALLA PROVA LE TUE COMPETENZE.
LEZIONI FRONTALI E LAVORI DI GRUPPO,
MOMENTI DI CONDIVISIONE E RELAX
NEL CUORE DELLA VALLE IMAGNA.
ISCRIVITI ALLE SELEZIONI
O VIENICI A TROVARE:
VIALE SARCA 78
20125 MILANO
02 89750304
WWW.DOTACADEMY.IT
.dot
ACADEMY

Oltre le competenze digitali

Fornire un aiuto alle aziende e ai giovani lavoratori che muovono i primi passi nella "digital trasformation"; questo l'obiettivo concreto di **Dot Academy**.

a cura di Eliana Mastria

Nata da un'idea di Francesco Lamacchia, Dot Academy è un ente di formazione che ha l'obiettivo di formare giovani professionisti in ambito digitale per favorirne l'inserimento nel mondo del lavoro, e ridefinire le competenze di manager e dirigenti. Ci riesce assecondando, o meglio anticipando, la forte richiesta di nuove figure professionali digitali da parte delle aziende. Per questo progetta e organizza corsi finalizzati a far sviluppare e consolidare diverse competenze digitali, grazie a una didattica varia, accompagnata da una forte attenzione al singolo studente e da insegnanti di alto livello. **È possibile frequentare corsi in Social Media Manager, Web Design, Content Editor, e seguire lezioni di Seo e Sem, Facebook, Creatività, Wordpress, Inbound Marketing.** Si tratta di una formula vincente, come dimostra il tasso di occupazione post-formazione, attualmente pari al 72%. Per saperne di più, abbiamo incontrato alcuni ex studenti di **Dot Academy.**

Un racconto di esperienze positive

"Prima di arrivare in Dot mi ero già occupata di Digital Marketing: nell'azienda in cui ero serviva qualcuno che se ne occupasse, ma non sapevo esattamente cosa fosse giusto o sbagliato fare" ci racconta Francesca R. *"In Dot gli insegnanti mi hanno dato una direzione, delle indicazioni teoriche e pratiche, sempre tanta positività e frasi di incoraggiamento".* Ora Francesca lavora come Digital Marketing Strategist per un'azienda svizzera. Punto forte dell'Academy è anche il suo lato pratico. Gli studenti di ogni corso sono impegnati in un Project Work di gruppo, e viene data la possibilità di ottenere la certificazione Google Ads. Inoltre, i più meritevoli hanno l'opportunità di fare una Work Experience, in sede Dot o presso un cliente. Maria M. ha avuto la possibilità di fare tutte queste esperienze: *"La Work Experience è stata un completamento di un percorso già bellissimo. Per il Project Work il mio gruppo doveva creare la strategia social media per un cliente, è stato davvero bello unire le idee e lavorare insieme a una strategia coerente e vincente. Tra l'altro è un'esperienza che per me non è ancora finita, perché il cliente mi ha chiesto di continuare la collaborazione". "Dot mi ha permesso di acquisire un metodo di lavoro per lo sviluppo di strategie di comunicazione, di consolidare le mia capacità di lavorare in gruppo e di conoscere professionisti del settore"* ci racconta Luca V., che oggi è Social Media Manager presso una società specializzata in consulenza IT e sviluppo di software e applicazioni. *"La partecipazione al corso è stato uno dei principali motivi che ha spinto il recruiter a scegliermi in fase di colloquio. E senza dubbio i consigli ricevuti dai docenti mi tornano spesso utili per i miei incarichi".*

Un corso per diventare operatori della bilateralità

Il ridimensionamento delle tutele pubbliche in un contesto di riforme e congiunture che elevano i rischi sociali dei cittadini, porta a riflettere sul ruolo che potrà rivestire il welfare privato.

Nell'ambito dell'ampio fenomeno del welfare privato il legislatore ha storicamente attribuito un ruolo determinante alle parti sociali che da tempo sono impegnate nella organizzazione di strumenti per la protezione di bisogni di welfare sempre più ampi.

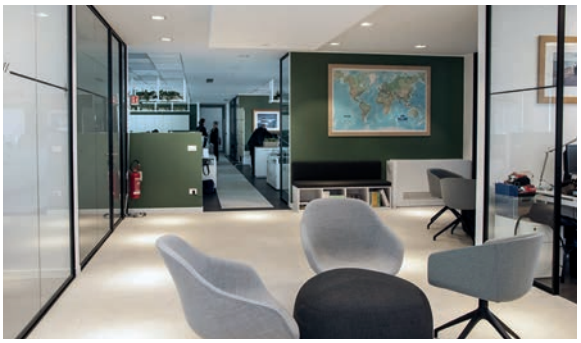
Lo sviluppo del welfare contrattuale, di cui la previdenza complementare su base collettiva è parte fondamentale, pone l'esigenza di un coordinamento non solo con gli istituti del welfare pubblico ma anche tra le prestazioni di cui si compone lo stesso welfare contrattuale. **Mefop**, società costituita dal Ministero dell'Economia per lo sviluppo del mercato dei Fondi Pensione, organizza, in collaborazione con la **Luiss School of Law**, un corso professionalizzante per operatori e amministratori della bilateralità, che si terrà a Roma tra aprile e settembre.

Welfare e contrattazione collettiva

Il corso **Bi.Welf** si rivolge a membri delle parti sociali e professionisti ma anche a giovani diplomati o laureati interessati ad approfondire la materia. L'obiettivo è di formare e aggiornare le competenze per la bilateralità dei futuri amministratori e divulgatori del welfare integrato, fornendo le competenze specifiche utili a chi intende gestire a qualunque titolo la contrattazione del pacchetto welfare sia in ambito contrattuale collettivo che in ambito aziendale, fornendo inoltre strumenti e tecniche efficaci per divulgare correttamente le informazioni acquisite e valorizzare il proprio ruolo contrattuale e promozionale a livello territoriale e aziendale. Il direttore scientifico del corso è il professor **Michele Faioli** dell'Università di Tor Vergata.

Spazi innovativi negli uffici milanesi di Air France-KLM

È stata recentemente inaugurata la nuova sede milanese di **Air France-KLM** in via Battistotti Sassi, alla presenza del top management della società aerea tra cui il Ceo di KLM, **Pieter Elbers**. La nuova sede accoglie l'intero team, composto da 40 professionisti, che svolge le principali attività commerciali verso i clienti corporate e trade del gruppo. I nuovi uffici dispongono di un'organizzazione degli spazi innovativa, con locali ampi e luminosi, e permettono di svolgere le proprie funzioni in maniera efficace: i dipendenti non hanno una postazione assegnata ma, a seconda delle necessità, dispongono di molte zone silenziose per concentrarsi nel lavoro o, altre, per incontrare i colleghi. I comodi collegamenti con i mezzi pubblici consentono a tutto il personale di raggiungere la nuova sede in tempi rapidi senza l'utilizzo dell'auto, per uno stile di vita ecosostenibile coerente con la strategia del gruppo.



Cresce l'utilizzo delle piattaforme digitali per la gestione HR

Gli HR manager sono sempre più propensi all'utilizzo di piattaforme digitali per la gestione delle risorse umane.
Lo confermano gli ultimi dati di **Cornerstone OnDemand**, società che sviluppa software Cloud per l'apprendimento e la gestione del capitale umano, che ha annunciato di aver acquisito un numero record di nuovi clienti nell'area Emea nel corso del 2018. La Recruiting Suite, in particolare, ha registrato un aumento dell'adozione negli ultimi 12 mesi al 30 settembre 2018, con una crescita del 30% anno su anno del numero dei clienti. In forte aumento anche l'adozione di Cornerstone HR: sono più raddoppiati i clienti nel terzo trimestre 2018. Grazie a questa costante adozione delle soluzioni Cornerstone, circa l'80% dei clienti in Emea utilizza oggi 2 o più prodotti Cornerstone e oltre la metà ne utilizza 3 o più.

Strumenti per la crescita del personale

"Il business in Europa è stato fiorente quest'anno e lo slancio è stato palpabile, come dimostrano i nostri risultati nel terzo trimestre" ci ha spiegato **Vincent Belliveau**, executive vice president e general manager Emea di Cornerstone. *"È evidente che le organizzazioni cercano il successo e hanno compreso il valore di un investimento in soluzioni che massimizzano il potenziale della forza lavoro"*, ha proseguito Belliveau. *"Oggi più che mai le organizzazioni devono innovarsi internamente per tenere il passo con l'ondata di innovazione che sta investendo tutti i settori. I leader che dotano i propri dipendenti degli strumenti giusti per crescere e prosperare sono quelli che avranno maggior successo"*.

Vincent Belliveau, general manager per l'area Emea di Cornerstone OnDemand

Milano capitale dello smart working con Regus

Smart-working non vuol dire necessariamente lavoro da casa: secondo un recente studio di **Iwg**, provider di spazi di lavoro flessibile presente in Italia con i brand **Regus** e **Spaces**, in Italia 2 professionisti su 3 lavorano da remoto almeno una volta alla settimana.
Dieci anni fa erano 5 i business center Regus a Milano su un totale di 9 in Italia. Questo rapporto tra spazi meneghini e totali si è sempre mantenuto costante nel tempo: a fine 2018 sono 24 gli spazi milanesi, su un totale di 48, esattamente il 50%. Il primo boom di domanda e di aperture è stato registrato nel 2014, quando gli spazi Regus a Milano sono raddoppiati. Da allora la crescita di spazi è stata del 180%. Per il 2019, è previsto un fitto calendario di aperture, grazie ai 7 nuovi contratti per spazi da dedicare al lavoro flessibile in città firmati da Regus. I 24 business center di Regus si sono diffusi in maniera capillare in tutta la città e nell'hinterland, con sedi ad Assago, Sesto San Giovanni e Segrate.

Digitale ed ecosostenibilità trainano la domanda di lavoro

Nei prossimi 5 anni si creeranno in Italia **tra i 2,5 e i 3,2 milioni** di nuove opportunità di lavoro. Digital transformation ed ecosostenibilità alimenteranno i piani occupazionali delle imprese. Lo confermano i dati **Excelsior**.

a cura di Greta Gironi

Nei prossimi 5 anni (tra il 2019 e il 2023) il mercato del lavoro italiano avrà bisogno di un numero di occupati compreso tra i 2,5 e i 3,2 milioni. Questa previsione considera le esigenze legate sia alla necessità di sostituire le persone che lasceranno il lavoro per pensionamento, sia alla espansione/contrazione dei diversi settori produttivi. In particolare, oltre i tre quarti del fabbisogno sarà collegato al naturale turnover occupazionale (con una previsione nel prossimo quinquennio compresa tra 2,1 milioni e 2,3 milioni), mentre la crescita economica genererà, a seconda della sua intensità e in maniera molto differenziata nei diversi settori, una quota di

Settore	Scenario A	Scenario B
Industria	332.900	471.600
Costruzioni	116.800	205.100
Commercio	390.700	455.800
Turismo	243.700	261.000
Trasporti	107.200	136.600
Servizi alle imprese	608.300	699.100
Sanità e istruzione	513.200	629.200
PA e servizi alle persone	229.600	312.100
Totale	**2.542.200**	**3.170.500**

Tipologia/Area	Scenario A	Scenario B
Totale	**2.542.200**	**3.170.500**
Sostituzione	2.115.300	2.265.300
Espansione	426.900	905.100
Settore privato	2.200.200	2.666.400
Pubblica Amm.	342.100	504.000
Nord Ovest	772.600	963.500
Nord Est	578.600	717.700
Centro	530.600	665.400
Sud e Isole	660.500	823.700

Il fabbisogno di occupati per settore e per tipologia e area di attività nel periodo 2019-2023
(fonte: Sistema Informativo Excelsior 2018 |Unioncamere - Anpal)

***Nota:** *Le differenze tra **Scenario A** e **Scenario B**, che determinano una forbice di circa 700mila occupati, dipendono dagli andamenti del Pil e delle esportazioni e dagli effetti delle politiche economiche.*

nuovi posti di lavoro che va dalle 427mila alle 905mila unità. A trainare la domanda complessiva di lavoro saranno soprattutto la "**rivoluzione digitale**" (in cui sono compresi Big Data, Intelligenza artificiale, *Internet of Things*) e la domanda di "Ecosostenibilità", che richiederanno il coinvolgimento rispettivamente di 213mila e 481mila lavoratori. Queste alcune delle indicazioni che emergono dal ***Sistema Informativo Excelsior*** di **Unioncamere** e **Anpal** sui fabbisogni occupazionali di medio termine, presentato a **Job&Orienta** di Verona.

Le previsioni per il 2019-2023

A livello di settore

A livello settoriale si nota un maggiore fabbisogno di occupati nel comparto dei servizi alle imprese, con una richiesta che potrebbe variare tra le 608mila e le 699 mila unità; a seguire i servizi sanitari e dell'istruzione (da 513mila a 629mila unità). L'industria manifatturiera nel suo complesso avrà bisogno di un numero di occupati compreso tra le 333 mila e le 471 mila unità per far fronte alle esigenze di sviluppo produttivo ma, soprattutto, al consistente turnover generazionale.

Digitale ed ecosostenibilità

Digital Transformation ed Ecosostenibilità alimenteranno i piani occupazionali delle imprese, rappresentando circa il 30% del fabbisogno occupazionale previsto per i prossimi 5 anni. **Nel dettaglio, le imprese ricercheranno tra 210mila e 267mila lavoratori con specifiche competenze matematiche e informatiche, digitali o 4.0.** Fra le figure professionali emergenti, maggiormente richieste sul mercato, gli esperti nell'analisi dei dati, nella sicurezza informatica, nell'intelligenza artificiale, nell'analisi di mercato (definiti anche nella domanda delle nuove professioni come Data Scientist, Big Data Analyst, Cloud Computing Expert, Cyber Security Expert, Business Intelligence Analyst, Social Media Marketing Manager, Artificial Intelligence Systems Engineer). **Quanto all'Ecosostenibilità, da 480mila a 600mila i lavoratori che saranno ricercati dalle imprese per cogliere al meglio le opportunità offerte dall'economia circolare, riorientando i propri processi produttivi.** L'esperto in gestione dell'energia, il chimico verde, l'esperto di acquisti verdi, l'esperto del marketing ambientale, l'istallatore di impianti a basso impatto ambientale, sono alcuni fra i principali Green jobs che saranno maggiormente richiesti dalle imprese.

Rallenta l'occupazione nel terzo trimestre del 2018: sono – 52mila gli occupati secondo i dati Istat

Nel terzo trimestre 2018 si osserva una lieve diminuzione dell'occupazione rispetto al secondo trimestre; gli effetti di trascinamento consentono comunque di registrare ancora una crescita a livello tendenziale, seppur rallentata rispetto al recente passato. Le dinamiche del mercato del lavoro risultano allineate a quelle del Pil contraddistinte da un lieve calo congiunturale (-0,1% dopo quattordici trimestri di espansione). Il tasso di occupazione destagionalizzato risulta pari al 58,7%, stabile in confronto al trimestre precedente a sintesi di un lieve aumento per gli uomini e di un calo per le donne. In questo contesto, i dati elaborati da **Ministero del Lavoro**, **Inps**, **Inail**, **Istat** e **Anpal**, mettono in evidenza alcuni fattori.

- Prosegue la crescita tendenziale dell'occupazione dipendente in termini sia di occupati (+0,5%) sia di posizioni lavorative riferite ai settori dell'industria e dei servizi (+2,1%).
- Le posizioni lavorative dipendenti presentano un lieve incremento congiunturale nei settori dei servizi e nell'industria. Nel terzo trimestre 2018, le attivazioni sono state 2 milioni 462mila e le cessazioni 2 milioni 446mila, determinando un saldo positivo di appena 15mila posizioni di lavoro dipendente. La crescita riguarda soprattutto i servizi di mercato (+15mila posizioni) e l'industria in senso stretto (+7mila) mentre si riduce l'agricoltura (-11mila posizioni).
- L'aumento congiunturale delle posizioni lavorative dipendenti riguarda le posizioni a tempo indeterminato (+42mila) mentre quelle a tempo determinato si riducono lievemente (-27mila). Se le prime continuano a crescere in virtù delle trasformazioni (+114mila), le posizioni a termine si riducono per la prima volta dopo una crescita ininterrotta dal secondo trimestre 2016.
- L'incidenza delle attivazioni a tempo determinato è dell'80,3%, in aumento rispetto al 79% del terzo trimestre 2017. In termini di saldo tra attivazioni e cessazioni, l'aumento del lavoro dipendente a tempo determinato continua per il decimo trimestre consecutivo (+256mila), a ritmi però meno intensi, mentre si registra la crescita del tempo indeterminato (+118mila).
- Prosegue, a ritmi meno intensi, l'aumento tendenziale dell'occupazione (+147mila) a cui si associa una forte diminuzione delle persone in cerca di lavoro (-332mila) e un aumento degli inattivi (+79mila). Tra i giovani di 15-34 anni torna a diminuire l'occupazione. Significativo l'impatto dell'invecchiamento della popolazione che contribuisce a spiegare la crescita del numero degli occupati ultracinquantenni.
- Prosegue l'aumento tendenziale del numero dei lavoratori a chiamata o intermittenti (+16mila), anche se rallenta ulteriormente il suo tasso di crescita.
- Analogamente prosegue l'aumento tendenziale del numero dei lavoratori in somministrazione che dopo il massimo raggiunto nel quarto trimestre 2017 (+27,2%) vede un progressivo rallentamento della crescita negli ultimi tre trimestri (+23,5%, +13,9% e 6,9% rispettivamente nel primo, secondo e terzo trimestre del 2018).
- I lavoratori impiegati con il Contratto di Prestazione Occasionale e quelli pagati con i titoli del Libretto Famiglia, hanno raggiunto rispettivamente le 20mila e le 7mila unità nel terzo trimestre 2018.

Le donne nel lavoro crescono, ma non "sfondano": al vertice solo una su 4

A fine settembre, oltre 2,5 milioni di cariche sono occupate da donne, lo 0,34% in più dello scorso anno.
Ma, come mostra la fotografia scattata dall'***Osservatorio dell'imprenditorialità femminile*** di **Unioncamere-InfoCamere**, nelle "stanze dei bottoni" le donne, sebbene in crescita, rappresentano solo il 25% dei quasi 3 milioni e novecentomila amministratori d'impresa oggi esistenti. Sono 32mila gli incarichi di presidente del consiglio di amministratore ricoperti da donne, a fronte di oltre 185mila totali. Le donne presidente incidono per il 17,36% del totale, aumentando di oltre 7 punti percentuali rispetto a settembre 2017. Quasi 17mila, invece, gli incarichi di vice presidenti (un quarto dei 67mila complessivi), con un incremento rispetto a un anno fa di 8,7 punti percentuali.
Tra gli amministratori o consiglieri delegati, inoltre, le cariche al femminile sono circa 5mila (contro le 22mila totali), 36mila quelle di amministratrici (il 22,6% dei 160mila esistenti), quasi 600 (il 14%) i direttori donna contro 4mila incarichi complessivi.
In termini assoluti il numero più elevato di donne si incontra tra i consiglieri: 213mila quelle presenti nei Cda delle aziende italiane, poco meno del 25% del totale.

	Cariche ricoperte da donne	Cariche totali	Quota % donne	Crescita % 2017 vs 2018
Amministratore	966.122	3.866.193	24,99	+2,34
Socio	548.534	1.299.319	42,22	-1,86
Titolare	842.069	3.186.791	26,42	-0,40
Altre cariche	188.003	854.316	22,01	+0,16
Totale	**2.544.728**	**9.206.619**	**27,64**	**0,34**

I principali incarichi di amministrazione e dirigenza ricoperti dalle donne nelle imprese italiane
(fonte: Osservatorio Imprenditorialità Femminile | Unioncamere - Infocamere)

Nel settore Fintech le aziende assumono

Il 65% delle aziende Fintech italiane prevede di assumere fino a dieci dipendenti nel corso del prossimo anno e il 21% prevede di assumerne tra le dieci e le cinquanta unità.
Per il 2% invece, il numero dei nuovi inserimenti potrebbe raggiungere un valore compreso tra le 50 e le 100 unità. Sono questi alcuni dei risultati dell'indagine condotta da **Meritocracy**, agenzia di recruitment digitale e **Fintastico**, realizzata attraverso interviste ai responsabili delle risorse umane dei protagonisti delle aziende Fintech, settore in cui si rientrano le aziende con un'offerta volta a innovare, mediante le tecnologie digitali, i servizi tradizionali del mondo finanziario. Per quanto riguarda il dettaglio dei profili ricercati, programmatori e sviluppatori (34%), professionisti del sales e del business development (21%) e i professionisti marketing e Pr (17%), rappresentano le figure più ricercate. Il 2% prevede di assumere invece esperti del settore legal. L'86% degli intervistati si dichiara inoltre favorevole a promuovere attività di smart working per i propri dipendenti.

FORMA E PLASMA

LA TUA AZIENDA

Con l'Avviso 04/2018

finanziato da Fonarcom,

RTS intende promuovere il sistema

della formazione continua mediante

specifici percorsi di sviluppo

e aggiornamento delle competenze

dei lavoratori e di sostegno

alle imprese aderenti al Fondo

AVVISO 04/2018

L'Avviso finanzia la formazione continua:

per l'adeguamento delle competenze professionali del lavoratore, con particolare attenzione al tema dell'innovazione;

per la sicurezza e la prevenzione nei luoghi di lavoro, con particolare attenzione alla salvaguardia psico-fisica del lavoratore;

per l'allineamento delle competenze aziendali in tema di internazionalizzazione, con particolare attenzione a una visione europeistica del mercato.

RTS sviluppa e favorisce le competenze aziendali sostenendone la crescita tramite attività di FORMAZIONE & CONSULENZA FINANZIATE

Fon AR Com

RENTAL TRADE & SERVICE S.r.l.

Numero Verde **800-010333**

Piazza Meuccio Ruini 29/A

43126 Parma (PR)

Certificato ISO 9001 per la formazione

Sfoglia il nostro catalogo corsi su www.rts-srl.it

In Campania un sistema integrato di politiche attive rivolte ai giovani

Al programma **Garanzia Giovani** in **Campania** si è accompagnato il potenziamento dell'apprendistato e nuovi interventi a sostegno dei giovani professionisti. Come risultato più di **20mila assunzioni** e la nascita di oltre **450 piccole aziende**.

a cura di Annalisa Cerbone

Garanzia Giovani in Campania è entrata nella seconda fase con la pubblicazione lo scorso 13 novembre del Piano esecutivo regionale con uno stanziamento pari a circa 220 milioni di euro per l'attuazione delle misure della nuova fase. La nuova programmazione offrirà un insieme di misure rivolte ai Neet (giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non studiano e non lavorano) che mirano all'incremento dei livelli occupazionali.
In aggiunta alle misure di maggior successo come i tirocini e la formazione per l'inserimento lavorativo, sono previsti interventi in ambito di autoimpiego e imprenditorialità, incentivi all'assunzione e finanziamenti di percorsi formativi successivi all'attivazione di contratti di lavoro. Uno spazio particolare tra gli interventi sarà dedicato al raccordo con la misura nazionale di contrasto alla povertà, che attraverso percorsi mirati, contribuirà ad accompagnare i processi di riqualificazione e reinserimento dei giovani Neet.

Un sistema integrato a sostegno dei giovani

La nuova programmazione rappresenta anche un passaggio verso un sistema integrato di politiche rivolte ai giovani che si raccordano con il complesso delle azioni previste dalla Regione Campania a valere sul Por Campania Fse quali:
• **Apprendistato**, con il potenziamento della forma-

zione e dell'implementazione dei contratti di apprendistato professionalizzante, di I livello e di Alta Formazione con incentivi alle imprese che trasformano il contratto di apprendistato in essere in un contratto a tempo indeterminato;
- Interventi a sostegno di **Giovani Professionisti,** con l'erogazione di una indennità di partecipazione per lo svolgimento del tirocinio professionale riconosciuta al tirocinante per un massimo di 3.000,00 euro da svolgersi presso uno studio professionale.

I risultati della prima fase di Garanzia Giovani in Campania

La prima fase del programma Garanzia Giovani ha riguardato il triennio 2014-2017 coperto da finanziamenti europei diretti e, nel caso della regione Campania, da finanziamenti regionali, per sostenere attività di formazione, politiche attive per l'orientamento e sostegno per l'occupazione giovanile. **Gli indicatori del mercato del lavoro hanno mostrato segnali positivi per l'occupazione giovanile in Campania, con risultati più incisivi rispetto ai valori nazionali e delle grandi ripartizioni territoriali.** La dinamica dei tassi di attività negli anni 2014-2017 riflette la crescita dell'occupazione con valori più accentuati in Campania rispetto alle grandi ripartizioni. Questo effetto trainante della domanda di lavoro, unito alle iniziative di contrasto agli elevati livelli di inattività messi in campo in Campania, spiegherebbe il risultato di una maggiore partecipazione dei giovani alla vita attiva che registra nella regione una crescita di 2,5 punti. **Il programma sembra dunque avere avuto un impatto sul numero dei Neet che si è ridotto in Campania di oltre 20 mila unità rispetto ai 401 mila del 2013, frutto delle misure di accompagnamento al lavoro con oltre 22.000 assunzioni.**

Punti di forza e di debolezza

Tra i punti di debolezza di Garanzia Giovani sono stati segnalati: le numerose uscite di giovani per mancanza di requisiti o abbandono; i molti giovani che hanno lungamente atteso di essere contatati e presi in carico; l'impossibilità di intercettare tutta la popolazione Neet soprattutto quella delle aree di maggiore disagio ed esclusione sociale. Come punti di forza vengono invece segnalati: il sistema di gestione standardizzato e semplificato nei processi e nelle operazioni, con integrazione di servizi telematici e informatici; l'orientamento al risultato, scelta voluta dalla Regione Campania di riconoscere compensi solo in presenza di misure a risultato; l'impronta data alla formazione mirata all'inserimento lavorativo con l'attivazione di un catalogo calibrato indirizzato al rafforzamento delle competenze di base indispensabili; la cooperazione della rete dei servizi per il lavoro secondo una logica di network tra pubblico e privato che vede coinvolti Cpi, Apl e operatori dell'intermediazione e della formazione accreditati.

LA SECONDA FASE DI GARANZIA GIOVANI IN CAMPANIA

- **ASSUNZIONE E FORMAZIONE**
  Per facilitare l'inserimento al lavoro di candidati che presentano solo parzialmente le abilità richieste, è possibile assumerli con un contratto di lavoro - diverso dall'apprendistato - e successivamente inserirli in un breve percorso formativo utile ad acquisire le competenze mancanti necessarie all'impresa.

- **TIROCINI FORMATIVI**
  In questa edizione di Garanzia Giovani l'indennità mensile di tirocinio pari a 500 euro sarà corrisposta dalla Regione Campania nella misura di 300 euro mentre la restante parte sarà a carico dell'azienda ospitante.

- **INTERCETTAZIONE DI NEET SVANTAGGIATI**
  Intercettare e profilare i Neet più scoraggiati provenienti da ambienti sociali caratterizzati da alti livelli di povertà; un potenziale bacino di utenza è rappresentato dai soggetti beneficiari del Reddito di Inclusione.

- **CONFERMA INCENTIVO OCCUPAZIONE GIOVANI**
  È riconosciuto ai datori di lavoro che assumono giovani iscritti al Programma con una delle seguenti tipologie contrattuali:
  - tempo indeterminato anche a scopo di somministrazione
  - tempo determinato anche a scopo di somministrazione di durata superiore a 6 mesi;
  - tapprendistato professionalizzante o di mestiere.

Lombardia: una Dote Lavoro da 102 milioni di euro

Nel corso degli ultimi **6 anni** Regione Lombardia ha raggiunto risultati importanti sul fronte delle politiche attive per il lavoro: il **95%** delle **126.328 persone** che hanno attivato percorsi di inserimento lavorativo è stato **collocato nel mercato del lavoro**.

Con uno stanziamento di 102 milioni di euro, la Giunta regionale ha deliberato l'avvio della terza fase della Dote Unica Lavoro, la misura regionale che accompagna le persone nella ricerca attiva di un lavoro, con servizi personalizzati e proporzionati sulla base dei singoli fabbisogni formativi e professionali. Erogata da operatori accreditati regionali sia pubblici che privati, scelti liberamente dai destinatari, la Dote si conferma strumento universale di sostegno alle persone. Possono beneficiarne i disoccupati, sia percettori sia non percettori di indennità di disoccupazione e tutti i lavoratori coinvolti in cassa integrazione che necessitano di un reinserimento o di una riqualificazione.

Complementarietà e integrazione con le misure nazionali

"In continuità con la precedente fase" ha spiegato l'assessore **Melania Rizzoli**, *"la nuova Dote Unica Lavoro rafforza la sua complementarietà con le misure nazionali, così da garantire una più efficace distribuzione degli interventi e delle risorse pubbliche con cui vengono finanziati. Infatti, per evitare duplicazioni e garantire assistenza alla più ampia platea di beneficiari l'accesso alla politica regionale viene modulato sulla base delle analoghe misure attivate a livello nazionale: va in dissolvenza rispetto a misure che coprono determinate platee, come nel caso della Garanzia Giovani, e va in integrazione nel caso di misure che si rivolgono a determinati target, come nel caso dell'Assegno di ricollocazione circoscritto ai percettori di Naspi da oltre 4 mesi"*. È stata anche confermata la consolidata modalità dei panieri personalizzati di servizi, a seconda di quanto le persone siano distanti dal mercato del lavoro.

Il valore del paniere dei servizi viene determinato tramite un rinnovato modello di profilazione che tiene conto del genere, dell'età e della carriera lavorativa del singolo disoccupato. Le fasce di aiuto del nuovo sistema di profilazione sono 4 e prevedono un intervento concentrato sulle persone con maggiore bisogno di accompagnamento. **Ciascun disoccupato avrà la possibilità di fruire di panieri diversificati di servizi di orientamento, formazione e inserimento lavorativo, definiti in base all'effettivo fabbisogno**: il valore della dote varia in relazione alla difficoltà della persona, fino a un massimo di 4.500 euro per la fascia di maggiore intensità di aiuto.

Risultati positivi delle politiche attive

Nel corso degli ultimi 6 anni Regione Lombardia ha raggiunto risultati importanti sul fronte delle politiche attive per il lavoro. Nella prima fase di attuazione della misura (2013-2015), con un investimento di 62 milioni di euro, su 82.217 persone prese in carico, 57.275 sono state avviate al lavoro, corrispondente all'81% dei 70.767 disoccupati che hanno scelto percorsi di inserimento lavorativo. Nella seconda fase (2016-2018), sono stati stanziati ben 180,7 milioni di euro per un totale di 169.313 beneficiari. I risultati occupazionali sono migliorati: il 95% delle 126.328 persone che hanno attivato percorsi di inserimento lavorativo è stato collocato nel mercato del lavoro.

POTENZIATA L'ALTERNANZA SCUOLA-LAVORO

Con la seconda tranche di **10 milioni di euro**, approvata dalla Giunta Regionale, le risorse complessive destinate al potenziamento dell'**alternanza scuola-lavoro** nel sistema duale di formazione professionale per il 2018-19 raggiungono **17 milioni di euro**, cioè tre milioni in più dello scorso anno. Un traguardo possibile grazie ai risultati conseguiti sul campo da **Regione Lombardia**, che sono stati premiati da una più consistente ripartizione dei fondi statali. *"Sono molto soddisfatta"* ha commentato l'assessore **Melania Rizzoli** *"non si tratta solo di una spinta economica a continuare su questa strada, ma è il riconoscimento a livello nazionale che le nostre politiche danno buoni frutti. In due anni di sperimentazione, ben 20.100 studenti sono stati coinvolti nel potenziamento dell'alternanza e quasi 3.700 hanno ottenuto un contratto di apprendistato per il conseguimento della qualifica o del diploma. È un primato nazionale"* ha concluso l'assessore.

Un'Accademia Internazionale dedicata al Lavoro

Si chiamerà **Accademia Internazionale del Lavoro**, il centro di eccellenza dedicato alla ricerca, allo studio e all'approfondimento di tematiche giuslavoristiche, oltre che di analisi del contesto economico e sociale di riferimento e dei cambiamenti in atto. Un progetto che nasce dalla convenzione siglata alla fine dello scorso dicembre tra la **Fondazione Studi** del Consiglio nazionale dell'**Ordine dei Consulenti del Lavoro** e la **Fondazione Link Campus University**.
A firmare l'intesa il presidente della Fondazione Studi, **Rosario De Luca**, e il presidente della Fondazione Link Campus University, **Vincenzo Scotti**. Prosegue quindi la collaborazione per una "formazione specialistica di qualità" che da tempo lega il Consiglio nazionale dell'Ordine e l'Unilink di Roma che per l'anno accademico 2018-2019, grazie anche alla collaborazione con l'Enpacl, hanno organizzato il corso di laurea magistrale in *"Consulenza del Lavoro e sistemi di workfare"* per formare professionisti esperti in materie economiche e di diritto del lavoro.
Con il nuovo progetto le due Fondazioni, oltre a promuovere l'analisi del diritto del lavoro italiano e internazionale, delle relazioni e delle politiche attive del lavoro, **organizzeranno incontri istituzionali ed eventi internazionali per definire progetti di ricerca sul cambiamento globale del lavoro**. Tra gli obiettivi della convenzione, inoltre, la definizione di programmi graduate, Mba e Phd e altre iniziative da svolgere alla Link Campus University coinvolgendo centri di ricerca e università di livello internazionale.
Allo stesso tempo, l'Accademia affiancherà la

Investire nelle professioni, un piano dei giovani professionisti

Un piano professioni 4.0 con programmi di investimento per i giovani: servizi, tecnologie avanzate e progetti di formazione. Lo hanno proposto le associazioni **Ungdcec** *(Unione nazionale giovani dottori commercialisti ed esperti contabili)*, **Aiga** *(Associazione italiana giovani avvocati)* e **Asign** *(Associazione italiana giovani notai)* ai rappresentanti del mondo politico intervenuti al "*X Forum dei giovani professionisti*", che si è tenuto a Roma.
Il Piano proposto dalle associazioni richiede: un iper-ammortamento allargato anche ai professionisti per i beni funzionali alla trasformazione digitale indispensabili al funzionamento degli studi; formazione e promozione di formule di aggregazione anche interprofessionale e delle dovute agevolazioni, senza le quali non si può pensare di accrescere la competitività. I promotori del forum ipotizzano un credito d'imposta per investimenti in strumenti tecnologici e una misura che favorisca la formazione, di facile applicazione, per permettere anche ai giovani di accedere a competenze avanzate.

Protocollo di intesa tra Inl e Assolavoro

L'**Ispettorato Nazionale del Lavoro** ha sottoscritto con **Assolavoro**, l'Associazione Nazionale delle Agenzie per il Lavoro, un **Protocollo di Intesa** con il quale viene costituito un ***"Osservatorio per la tutela del lavoro e dell'intermediazione regolare"***. L'obiettivo del Protocollo è quello di avviare ogni azione diretta a tutelare e promuovere forme regolari di lavoro in tutti i settori produttivi e di contrastare ogni fenomeno di elusione e disapplicazione delle norme di legge, nonché azioni tese a contrastare fenomeni di intermediazione illecita di manodopera, del caporalato e della fraudolenta applicazione della disciplina relativa all'istituto del distacco transnazionale.

Scuola di Alta Formazione della Fondazione Studi nel realizzare il ricco calendario di corsi di specializzazione riservato ai professionisti del mondo del lavoro.
Per realizzare i progetti previsti saranno fondati un *"Centro di ricerca"*, dedicato alle attività di analisi, approfondimento e studio, e una scuola di formazione denominata *"Accademia del Lavoro International School"* che ospiterà progetti di formazione accademica e post-accademica.
L'accordo prevede anche il coinvolgimento di altri enti e delle istituzioni pubbliche e private anche per promuovere il dibattito politico sulle tematiche del lavoro.

Vincenzo Scotti, presidente di Fondazione Link Campus University e **Rosario De Luca,** presidente di Fondazione Studi

Spunti di riflessione sullo sviluppo delle competenze

Il seminario co-progettato da **Anpal** e **Università degli Studi di Roma Tre** ha analizzato azioni, modelli e strumenti inerenti servizi personalizzati di orientamento, educazione, formazione e accompagnamento al lavoro rivolti agli adulti.

a cura di Giovanni Galvan

Il 17 dicembre scorso si è tenuto a Roma, presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma Tre, il seminario di studio *"Apprendimento degli adulti e personalizzazione: formazione, certificazione e orientamento"*.
L'evento è stato tenuto con la collaborazione di **Anpal** nell'ambito del Pon Spao - Sistemi Politiche Attive per l'Occupazione dell'Unione Europea. Visto l'ambito accademico, il seminario è stato focalizzato in parte sugli aspetti didattico formativi; tuttavia anche dal punto di vista delle politiche attive del lavoro ha offerto alcune indicazioni molto interessanti, specie per quanto riguarda gli interventi del personale di Anpal. Il contributo dell'Università è stato costituito dagli interventi estremamente qualificati della professoressa **Giuditta Alessandrini** (*VET* – Vocational Education and Training - *ed educazione*

degli adulti), del professor **Massimo Margottini** (*Orientamento e competenze strategiche*) e della professoressa **Brigida Angeloni** (*La dimensione formativa del riconoscimento delle competenze*) che hanno fatto il punto sulle ultime evoluzioni della ricerca e delle metodologie sui temi della formazione e dell'orientamento finalizzati all'acquisizione di competenze oggettivamente certificabili.

L'importanza della personalizzazione nella formazione

Per quanto riguarda gli aspetti più squisitamente legati alle politiche attive del lavoro, il personale Anpal ha sviluppato alcuni temi di grande interesse. **Davide Premutico**, responsabile del Gruppo (Struttura di Ricerca 2) per il monitoraggio del FSE e delle attività di formazione dei fondi interprofessionali, nell'intervento dedicato a "*La formazione nelle imprese: come si realizza la personalizzazione*", ha posto il tema delle profonde differenze tra le politiche per la formazione professionale sviluppate dalle grandi imprese rispetto a quelle delle Pmi. Le prime sono ovviamente ben attrezzate, tuttavia Premutico avverte sul rischio di un eccessivo centralismo nell'organizzazione dei percorsi formativi, che non tiene conto dei profili dei singoli lavoratori (capacità, competenze di partenza, attitudini, aspirazioni, etc.). Inoltre il rischio di certe "*learning machines*" è che siano le macchine ad apprendere al posto del lavoratore.
Premutico ha fatto l'esempio di una grande azienda che ha scelto il modello della "*gamification*" per la formazione dei propri operai al fine di poter applicare praticamente in tempo reale quanto appreso sulla produzione, legando i premi aziendali alla curva di apprendimento. Questa pratica raccoglie non poche perplessità perché non lascia spazi di riflessione ed approfondimento. Dal punto di vista normativo certamente il D.lgs. 53/2000 è stato il primo atto a riconoscere i percorsi formativi individuali (normalmente definiti "*voucher*"). Il problema, oltre alle scarse risorse disponibili, è però la capacità di scelta dell'utente, soprattutto se non particolarmente qualificato, che necessita di un forte orientamento, strumento ancora scarsamente sostenuto dalla normativa e soprattutto dai finanziamenti messi in campo. Inoltre, ad oggi, il voucher è quasi sempre richiesto dall'impresa che certamente porta avanti i suoi interessi formativi e non quelli individuali del lavoratore.

Certificazione e mismatch di competenze

A completamento dell'intervento di Premutico, **Anna Rita Racioppo** di Anpal ha illustrato il quadro normativo con un intervento su "*La certificazione delle competenze: riferimenti normativi e avanzamento del processo*" evidenziando come sia già attivo l'**Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni** sviluppato secondo il modello europeo. Molto importante anche l'intervento di **Fabio Roma**, sempre di Anpal, su "*Mismatch di competenze per la vita e per il lavoro*", che ha sottolineato come manchino moltissime competenze richieste dal mercato del lavoro e come l'**Ocse** stia procedendo a sviluppare studi in tal senso. Inoltre ha sottolineato il contributo delle politiche attive: governance della rete dei servizi per le politiche del lavoro; monitoraggio e di valutazione dei Servizi per l'impiego; interventi per favorire l'inserimento e il reinserimento lavorativo dei giovani nell'ambito del programma *Garanzia Giovani*; monitoraggio e valutazione dell'assegno di ricollocazione; reimpiego e ricollocazione dei lavoratori coinvolti in crisi aziendali; monitoraggio e valutazione della formazione professionale; analisi delle dinamiche delle competenze per il miglioramento delle politiche del lavoro.
Hanno moderato il dibattito, presentato dal Direttore DSF di Roma Tre **Massimiliano Fiorucci**, **Giovanna Spagnuolo** di Anpal e il professor **Paolo Di Rienzo** dell'Università Roma Tre.

Di cosa si è parlato

Il seminario ha focalizzato la sua attenzione sui temi della **personalizzazione dei percorsi nell'istruzione** e nella formazione, dell'orientamento e della valorizzazione e **certificazione delle competenze** entro l'evoluzione normativa e nel rapporto tra domanda e offerta nel mercato del lavoro.

Per chi sa che il successo delle aziende si fonda sulle persone

Si è concluso presso il **Milano Luiss Hub** l'evento aziendale targato **MAW** relativo alla gestione delle risorse umane nell'era dell'Industria 4.0. dedicato alle aziende clienti. Una serata di analisi e riflessioni che hanno toccato temi come il **talento** e **l'innovazione**.

a cura di Chiara Malla

Dopo le prime tre date nelle province di Bergamo, Bologna e Venezia, a fine novembre presso il nuovissimo Milano Luiss Hub, l'innovativo laboratorio di manifattura digitale della Luiss, MAW ha incontrato le aziende clienti per la tappa conclusiva del ciclo di incontri dedicati al futuro.
L'obiettivo dei quattro eventi è stato quello di aiutare le imprese a trovare le migliori modalità di gestione del proprio capitale umano, per vincere le sfide del prossimo futuro, attraverso l'analisi delle novità internazionali che stanno interessando il mondo del lavoro.

Il talento e l'innovazione

L'ultimo incontro è stata l'occasione giusta per passare all'azione e presentare le soluzioni di **MAW** per sviluppare le "persone fantastiche" di cui le aziende hanno bisogno per raggiungere i propri risultati di business. Decisivo il contributo dei relatori alla serata milanese,

anche in quest'ultima tappa condotta da **Walter Rolfo**, ingegnere con la passione per l'illusionismo, coach ed esperto in processi percettivi. Unendo giochi di magia e riflessioni più profonde, Rolfo ha suggerito il segreto per raggiungere il successo: avere il coraggio di essere diversi e potenziare al massimo la propria unicità. Un discorso dedicato alle aziende, ma soprattutto alle persone, che anche in un futuro completamente tecnologizzato rappresenteranno sempre e comunque il più grande capitale su cui investire. **Cosimo Palmisano**, esperto in Big Data e Customer Relationship Management, partendo dalla sua esperienza di startupper di successo ha invece delineato tutti gli ingredienti necessari per fare innovazione e raggiungere i propri obiettivi. Fra gli altri: commettere errori, per scoprire nuovi percorsi. **Marco Di Guida**, amministratore delegato di Crédit Agricole Vita e Crédit Agricole Assicurazioni, ha invece analizzato il ruolo del talento nel raggiungimento del successo, ricordando ai presenti di non arrendersi alle scuse e di puntare su passione, volontà e perseveranza. A seguire **Marco Boglione** presidente di BasicNet, azienda proprietaria dei marchi K-Way, Superga, Sabelt, Briko e Sebago, si è fatto interprete di una visione differente, priva di certezze. Secondo l'imprenditore, raggiungere i propri obiettivi dipende soprattutto dalla capacità di immaginarli. La cosa che conta di più è sentirsi profondamente convinti di una meta e allora potrebbe davvero diventare nostra.

Sviluppare persone fantastiche

In conclusione l'intervento di **Francesco Turrini** di MAW. Il promotore dell'iniziativa si è rivolto alle aziende, presentando la soluzione di MAW per aiutare le imprese a vincere le sfide lavorative della Rivoluzione 4.0. In questo contesto così sfidante è la qualità del proprio capitale umano a fare la differenza. **L'obiettivo delle aziende, allora, deve essere quello di attrarre i migliori e trasformarli in "Awesome People", persone con grandi potenzialità e motivazione da far crescere insieme all'impresa.** MAW, a questo proposito, ha elaborato una serie di percorsi formativi rivolti a diversi target - manager, candidati lavoratori e studenti - per trasformarli nelle persone fantastiche di cui tutte le aziende hanno bisogno per ottenere il successo.

Un premio all'alternanza scuola-lavoro

Sei scuole (tre licei e tre Istituti tecnici) si sono aggiudicate il podio del premio "***Storie di alternanza***", promosso da **Unioncamere** e da 76 Camere di commercio. I loro videoracconti e la qualità dell'esperienza vissuta sono infatti stati ritenuti meritevoli del riconoscimento, consegnato a Verona, nell'ambito di **Job&Orienta**, alla fine dello scorso novembre.
Il gradino più alto per la categoria Licei è andato ai ragazzi del *Liceo statale S. Pizzi di Capua*, che, utilizzando materiali da loro elaborati, hanno programmato e realizzato lezioni nelle classi della scuola dell'infanzia e della scuola primaria ad indirizzo didattico differenziato secondo il metodo "Montessori". Medaglia d'argento al *Liceo Classico Statale Tito Livio di Milano*, i cui studenti si sono cimentati nella produzione di un evento e nella sua comunicazione, grazie al supporto fornito dal Teatro Colla Magia. Terzo classificato l'*IIS Liceo Bocchi-Galilei di Adria.* Al centro dell'attività di alternanza la lanterna magica, intesa come strumento didattico, scientifico e di svago, e la realizzazione di uno spettacolo dal vivo nel salone dell'Istituto. Nella categoria Istituti tecnici, il riconoscimento più elevato è andato all'*Istituto Statale Carducci Volta Pacinotti" di Piombino*. I ragazzi hanno partecipato al primo concorso European Robotics League, promosso dalla Nato. rendendo la città di Piombino il fulcro della Robotica a livello mondiale.

Il secondo posto è stato invece assegnato all'*IIS Morra di Matera*, i cui studenti hanno riprodotto alcuni manufatti di cartapesta, tipici della cultura della città dei Sassi. Medaglia di bronzo, infine, all'*Istituto Internazionale Edoardo Agnelli di Torino* dove i ragazzi, con modalità innovative e sperimentali, hanno realizzato un impianto fotovoltaico sul tetto della scuola. **Al premio Storie di alternanza hanno partecipato 254 scuole che hanno inviato 294 progetti (157 dagli Istituti tecnici e professionali e 137 dai Licei), coinvolgendo circa 4mila studenti.**
L'iniziativa ha l'obiettivo di valorizzare i racconti dei progetti d'alternanza scuola-lavoro ideati, elaborati e realizzati dai ragazzi e dai tutor degli Istituti scolastici italiani di secondo grado".

Fonarcom punta sull'apprendistato

"I giovani hanno idee straordinarie, che vanno accompagnate" spiega il presidente del Fondo Interprofessionale **Fonarcom**, **Andrea Cafà**. *"Oggi nel mercato del lavoro c'è un disequilibrio, non si trovano le competenze. Io penso che come fondi interprofessionali dovremmo trovare una sinergia con Regioni e Agenzie per il Lavoro per lavorare sull'apprendistato di 1° livello"*. Fonarcom, infatti, ha scelto di promuovere l'apprendistato, come embrione delle politiche attive. *"Questo strumento consentirebbe al giovane"* spiega Cafà, *"di apprendere sulla base di un'esperienza diretta, che gli aprirà le porte del mondo del lavoro, acquisendo competenze spendibili e certificabili, e all'impresa di attingere a risorse competenti aggiornate, riducendo tempi e costi relativi all'assunzione di nuove risorse"*. *"In linea con quanto chiede l'Europa, Fonarcom è in grado di pensare a strumenti idonei per permettere al sistema economico nazionale di ripartire dall'investimento in capitale umano e in formazione"*. In quest'ottica lo scorso 30 novembre a **Job&Orienta** Fonarcom ha oragnizzato il workshop ***"Scuola & Apprendistato: un nuovo modello di accesso al lavoro"*** a cui hanno partecipato, oltre al presidente Andrea Cafà, **Luca Rosini**, giornalista, regista e conduttore di Rai1 che ha parlato della forza della curiosità come spinta alla crescita professionale dei giovani; **Salvatore Piroscia**, vice presidente Commissione Educ-Cesi che ha illustrato la certificazione delle competenze come orientamento al lavoro e accompagnamento all'apprendistato di I livello; **Cristina Grieco**, Presidente della IX Commissione, istruzione, lavoro, innovazione e ricerca della Conferenza delle Regioni Scuola, territorio e innovazione che ha esposto un sistema duale basato sulla certificazione delle competenze; **Luca Paone**, Vice Presidente Fondazione Consulenti per il Lavoro che ha illustrato le modalità dell'apprendistato, gli sgravi contributivi, i vantaggi retributivi e gli incentivi economici.
Tra i testimonial erano presenti: **Omar Bragantini**, Funnel Marketer presso Marketers, **Marco Bolzan**, co-founder & Ceo di Blank, **Leo Forleo**, Digital Coach Junior presso Confsalform.

La Settimana Europea della formazione professionale

All'insegna del motto *"Scopri il tuo talento"*, migliaia di giovani di tutta Europa hanno potuto informarsi sulle opportunità di formazione e lavoro grazie all'istruzione e alla formazione professionale negli oltre 1.000 eventi che si sono svolti in tutta Europa fino al dicembre 2018 in occasione della terza edizione della **Settimana europea della formazione professionale**. L'iniziativa ha riunito istruttori e formatori, organizzazioni della società civile, autorità pubbliche, organizzazioni imprenditoriali, sindacati e cittadini per far conoscere i vantaggi dell'istruzione e della formazione professionale.
L'obiettivo della Settimana è dimostrare che l'istruzione e la formazione professionale sono una scelta intelligente sia per i giovani che per gli adulti, che produce eccellenza nel campo dell'istruzione, posti di lavoro di elevata qualità e una maggiore occupabilità. Attraverso la Settimana europea, la Commissione europea vuole sensibilizzare alla vasta gamma di opportunità offerte dall'istruzione e dalla formazione professionale e incoraggiare un maggior numero di persone a partecipare e scoprirle. La prima edizione della Settimana europea della formazione professionale si è svolta nel 2016. Nel 2017, la seconda edizione ha avuto luogo con più di 1585 attività organizzate in tutta Europa, ad ha coinvolto un milione di persone.

Il lavoro del futuro, da condanna a gioia creativa

L'ultimo libro di **Domenico De Masi** è una visione inedita per comprendere come cambierà il lavoro nel futuro, ma soprattutto un **manifesto** appassionato per la **liberazione** da un lavoro **oppressivo**, **noioso**, **non appagante** e **competitivo**.

a cura di Greta Gironi

Cosa è stato il lavoro e cosa sarà? Dopo avere ricostruito le diverse interpretazioni teoriche di questo fenomeno (dalla Genesi alla visione cattolica, buddista, islamica, protestante, liberista e socialista) **Domenico De Masi**, noto sociologo del lavoro, ne passa in rassegna le trasformazioni concrete: dalle forme schiavistiche alle grandi fabbriche della rivoluzione industriale, fino al XXI secolo segnato dall'ingegneria genetica con cui vinceremo molte malattie, dall'intelligenza artificiale con cui sostituiremo molto lavoro intellettuale, dalle nanotecnologie con cui gli oggetti si relazioneranno tra loro e con noi, alle stampanti 3D con cui costruiremo in casa molti oggetti. Se finora i trattati e le storie del lavoro hanno riservato gran parte del loro interesse all'operaio e alla fabbrica, De Masi dedica pari attenzione alla fatica fisica, al lavoro intellettuale e alle attività creative, rompendo la separazione netta tra lavoro e non lavoro per analizzare anche le situazioni sempre più frequenti in cui gli uomini e le donne ibridano il loro lavoro con altre forme di vita. Come è noto De Masi ha contribuito a elaborare e diffondere il paradigma postindustriale, fondato sull'idea che, a partire dalla seconda metà del Novecento, l'azione congiunta del progresso tecnologico, dello sviluppo organizzativo, della globalizzazione, dei mass-media e della scolarizzazione diffusa abbia prodotto un tipo nuovo di società centrata sulla produzione di informazioni, servizi, simboli, valori, estetica. **Approdando al concetto di "ozio creativo", sintesi di lavoro, gioco e studio, De Masi apre una via inedita per comprendere come cambierà il lavoro nel nostro futuro.**

Titolo **Il lavoro nel XXI secolo**
Autore **Domenico De Masi**
Editore **Einaudi, 2018**
Argomento **Sociologia del lavoro**

« Ogni giorno le prime pagine dei giornali parlano di lavoro: perché manca, perché stanca, perché stressa, perché muta, perché costa, perché non rende. Chi non ce l'ha lo desidera; chi ce l'ha vorrebbe smetterlo o ridurlo o cambiarlo »

Domenico De Masi

La sfida del Lavoro 4.0

Le ricerche contenute nel volume si fondano sul nesso tra lavoro e Quarta Rivoluzione industriale. Su questo piano le domande sono numerose. Qual è la natura del lavoro 4.0? Qual è il rapporto tra rivoluzione tecnologica e occupazione? Quali sono i diritti del lavoro nell'epoca dei nuovi modelli di business?

L'innovazione può essere implementata senza il superamento della subalternità novecentesca e l'approdo a nuove forme di libertà e responsabilità del lavoro? La digitalizzazione e le nuove forme di organizzazione dell'impresa mutano i rapporti di lavoro e favoriscono nuove forme di collaborazione e di conflitto? La formazione, la qualità e la libertà nel lavoro sono più importanti del salario? La progettazione e il design dell'impresa come si pongono nei confronti della tecnologia e del lavoro? La digitalizzazione spinge l'economia della conoscenza a determinare nuove forme di lavoro? Quali progetti da parte dei soggetti coinvolti, a cominciare dai lavoratori, perché queste trasformazioni siano un passo avanti nelle condizioni di lavoro e nelle relazioni industriali? Queste e molte altre domande sono alla base dei saggi raccolti nel volume cui hanno collaborato autori di diversa formazione ed esperienza: accademici, giornalisti, imprenditori, manager, operatori, sindacalisti e rappresentanti sindacali.

Di cosa parla

Il libro affronta le questioni poste dalla **digitalizzazione dell'economia**, avviata da alcuni anni anche in Italia. Si tratta di processi che investono tutti i fattori in gioco: persone, organizzazioni, tecnologie. Tra questi il lavoro è probabilmente quello sottoposto alle maggiori tensioni, sia dal punto di vista dell'occupazione e del mercato del lavoro, sia per quanto riguarda il modo di lavorare.

Titolo **Il lavoro 4.0**
La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative

Autore **Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari**

Editore **Firenze University Press, 2018**

Argomento **Saggistica del lavoro**

Uno strumento per approcciare il mondo del lavoro

In questo libro Walter Passerini offre preziosi suggerimenti e consigli per trovare lavoro. Si tratta di una utile guida che insegna a saper cogliere e sfruttare le opportunità per giovani, donne, over 50, dipendenti, professionisti e futuri imprenditori. Uno strumento completo e aggiornato per entrare o muoversi al meglio nel mondo del lavoro, comprendendo gli scenari presenti e individuando i settori in crescita e le com-

Tutto quello che c'è da sapere su LinkedIn

LinkedIn è il social network che più di tutti merita l'etichetta "business". Nato come strumento dedicato alle reti professionali, con il tempo **LinkedIn si è rivolto sempre più alle esigenze corporate sviluppando servizi per le HR, il marketing e le vendite**. Il manuale è diviso in tre parti. Nella prima si va alla scoper-

petenze che saranno richieste. **Informazioni utili, indirizzi e consigli pratici in un manuale indispensabile per chiunque voglia intraprendere o migliorare il proprio percorso lavorativo.**

Chi l'ha scritto

Giornalista specializzato in campo economico, **Walter Passerini** ha lavorato per Mondo Economico, La Stampa, GenteMoney e per il Corriere della Sera, dove ha ideato e diretto Corriere Lavoro. È stato caporedattore del Sole 24 Ore e responsabile di Job 24 e di Io Lavoro. Insegna Linguaggi giornalistici alla Scuola di Giornalismo Walter Tobagi dell'Università degli Studi di Milano e lavora come autore, conduttore e consulente sul web, in radio e in televisione.

Titolo **Tuttolavoro**
Come cercare e conquistare un posto
Autore **Walter Passerini**
Editore **Giunti, 2017**
Argomento **Guida operativa**

Il coinvolgimento nel lavoro

Il work engagement è un comportamento o uno stato psicologico caratterizzato da sensazioni positive e soddisfacenti di benessere sul luogo di lavoro o, secondo la definizione più in voga, uno stato d'animo sul lavoro positivo, caratterizzato da senso di vigore, dedizione e di pieno coinvolgimento. L'obiettivo primario di questo libro è quello di dare al lettore un quadro analitico più "ottimista" di quello che si legge solitamente nel campo della medicina del lavoro o della psicologia aziendale su **problematiche inerenti i rischi psico-sociali e il benessere organizzativo**. Questo libro affronta da un punto di vista nuovo e originale i temi ricorrenti e tradizionali della valutazione dello stress lavoro-correlato e del benessere psico-fisico del lavoratore. Invece di giocare la carta della sofferenza morale sui luoghi di lavoro, la vessazione e lo sfruttamento dei lavoratori, la loro resistenza o la fragilità delle organizzazioni nel fronteggiare queste problematiche emergenti e, a tratti, emergenziali, gli autori si propongono di valutare la dimensione positiva del lavoro attraverso il work engagement.

Titolo **Work Engagement**
Autore **Fabrizio Giannandrea, Pietro Ferraro**
Editore **FerrariSinibaldi, 2018**
Argomento **Psicologia**

ta delle funzionalità dedicate al networking, per creare una rete di contatti professionali e individuare le migliori opportunità di lavoro e carriera facendosi trovare dalle aziende. Nella seconda parte il focus si sposta sulle aziende che possono mettere a disposizione dei reparti HR strumenti mirati al social recruiting e usufruire di servizi rivolti ai settori marketing e vendita, affrontando due temi chiave come la brand awareness e il social selling. Nella terza parte vengono infine presentate le soluzioni più evolute di LinkedIn come Pulse per la produzione editoriale e Lynda per il self-learning. Non mancano indicazioni su come misurare i risultati e sulla corretta formulazione di policy aziendali, corredati da contributi di professionisti che aiutano a chiarire i temi trattati grazie a esempi reali.

Titolo **LinkedIn per aziende e professionisti**
Autore **Antonella Napolitano, Francesca Parviero**
Editore **Apogeo, 2015**
Argomento **Manuale**

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

FORME

formazione | lavoro | persone

Sei un Consulente del Lavoro,
un responsabile delle Risorse Umane
o un professionista della Formazione?
Sei interessato alle tematiche che riguardano
le politiche attive del lavoro?
Ti piacerebbe ricevere FORME *in formato cartaceo*
o digitale, sulla tua scrivania o sul tuo computer?
Collegati a **www.forme.online**
e registrati con i tuoi dati
per ricevere un abbonamento omaggio a FORME.

FORME
FW Communication
info@forme.online
www.forme.online

IL NUOVO PERIODICO INDIPENDENTE DI INFORMAZIONI E OPINIONI SULLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO

Il rigore del mondo del lavoro giapponese

In questo romanzo, Amélie Nothomb racconta il suo primo anno di lavoro come impiegata alla Yumimoto, importante società giapponese. Nonostante cerchi di rendersi utile e porti a termine un progetto in modo brillante, viene denunciata dalla sua superiore, Fubuki Mori. La protagonista non si rende infatti conto di non aver rispettato la gerarchia e la complessa trama di rapporti che regolano la vita aziendale. Da quel momento in poi le verranno affidati gli incarichi più disparati, che non riuscirà mai a portare a termine in modo corretto. Continuerà a subire una lenta e umiliante retrocessione, fino ad assumere la degradante mansione di "guardiana dei cessi". Amélie non si perde d'animo, non cede alla tentazione del licenziamento e lavora fino alla scadenza del contratto, proprio come farebbe un giapponese, per non perdere il senso dell'onore.

Il romanzo è segnato da una forte carica di ironia e critica verso la cultura lavorativa della civiltà giapponese che scaturisce dallo stupore per un sistema che schiaccia ogni individualità, nel nome del formalismo gerarchico.

Nelle pagine in cui viene esaminata la condizione della donna, il sorriso ironico scompare per lasciare spazio alla fredda rabbia e contrarietà della scrittrice.

La citazone

"Il signor Haneda era il capo del signor Omochi, che era il capo del signor Saito, che era il capo della signorina Mori, che era il mio capo. E io non ero il capo di nessuno."

Perché leggerlo

Ironico e poetico, racconta in poche pagine il rigore e l'assurdità del mondo del lavoro giapponese, spietato e privo di senso agli occhi di un occidentale, in un modo brillante e divertente.

Titolo **Stupore e tremori**

Autore **Amélie Nothomb**

Editore **Voland, 2017**

Argomento **Romanzo**

Allenarsi alle dinamiche del contrasto

Il linguaggio serve per comunicare. E se si comunica, il buon senso porterebbe a pensare che lo si faccia per trovare un accordo, e non il contrario. Ma l'essere umano è un curioso agglomerato di idee e pensieri, esperienze e pregiudizi, sensazioni ed emozioni. Questo libro è nato con l'obiettivo di creare una sorta di meccanismo anticontrasto in grado di scattare in modo altrettanto automatico quanto il meccanismo di contrasto.
In altre parole, gli autori vogliono operare una sorta di inversione delle reazioni, mettendo a nudo quelle dinamiche che, una volta identificate, possiamo governare per orientare le nostre relazioni sulla via dell'accordo. E lo fanno affrontando i vari temi col ritmo di un allenamento sportivo. Sì, perché le nostre vite intere sono vere e proprie maratone sulla via dell'accordo, ed è difficile improvvisarsi maratoneti senza un costante allenamento, perché il linguaggio dell'accordo è fondamentale per la nostra vita professionale.

Perché leggerlo

Rapportarsi agli altri in modo armonico e accordato è una dote, ma soprattutto un'abilità che si acquisisce con l'**esercizio costante**. Per farlo, servono quattro cose: una buona palestra, gli attrezzi giusti, un buon piano di allenamento e tanta, tantissima tenacia. Questo libro, concreto ed efficace ma anche divertente, fornisce i primi tre ingredienti. Il quarto potrà dosarlo, a piacere, il lettore.

Titolo **Il linguaggio dell'accordo**
Leggere, gestire e orientare i rapporti di forza nelle relazioni interpersonali

Autori **Paolo Carmassi, Alessandro Lucchini**

Editore **Centopagine 2018**

Argomento **Autoformazione**

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

n° 4 | 2019 |www.forme.online

DIRETTORE RESPONSABILE	**Laura Elisabetta Reggiani** l.reggiani@forme.online
DIRETTORE EDITORIALE	**Federico Cellini** f.cellini@forme.online
DIRETTORE TECNICO	**Giovanni Galvan** g.galvan@forme.online
IN REDAZIONE	**Roberto Bettinelli | Greta Gironi | Chiara Malla** **Eliana Mastria | Barbara Milanesi | Rossano Salini**
SEGRETERIA DI REDAZIONE	**Tiziana Iannone** info@forme.online
HANNO COLLABORATO	**Luigi Beccaria | Annalisa Cerbone | Paola Cozzi** **Silvia Doria | Marina Fabiano | Sonia Marino** **Tiziano Menduto | Mario Pagano** **Francesca Praga | Germana Scaglioni**
PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE	**Giovanni Magistris**
IMMAGINI	**Fotolia**
PROPRIETARIO ED EDITORE	**FW Communication** divisione di Fritz Walter srl
SEDE LEGALE	Borgo Regale, 7 | 43121 Parma Tel. +39 340 3362710
PUBBLICITA'	**Vittorio Basso Ricci** v.bassoricci@forme.online | Tel. +39 3384920154
TRAFFICO E DIFFUSIONE	**Margherita Rasi** m.rasi@forme.online
STAMPA	**3LB srl Printing & Design** Via Leonardo da Vinci, 3 | 23875 Osnago (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)* e con il supporto di **Fondazione Studi - Consulenti del Lavoro**

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 rettificazione, cancellazione, opposizione a particolari trattamenti dei propri dati, esplicitati all'art. 7 D.Lgs 196/03.

GLI INSERZIONISTI

ANALISI www.analisi.it	4	**FONDITALIA** www.fonditalia.org	28
ARBRA www.arbra.it	24	**FONDOPROFESSIONI** www.fondoprofessioni.it	III COP
ATENA www.atenateam.it	8	**FORMAZIENDA** www.formazienda.com	IV COP
CENTROPAGHE www.centropaghe.it	1	**GAMMA SERVIZI** www.gammaservizi.it	38
CMP www.cmp-group.it	96	**GSEC** www.gsec.it	12
DOT ACADEMY www.dotacademy.it	104	**MEGAITALIAMEDIA** www.megaitaliamedia.it	102
E-PROJECT www.e-project.it	78	**OM.EN** www.euroomen.it	82
ETJCA www.etjca.it	54	**RTS SISTEMA FORMAZIONE** www.rts-srl.it	86
FESTIVAL DEL LAVORO www.festivaldellavoro.it	II COP	**RTS RENTAL TRADE & SERVICE** www.rts-srl.it	50
FONARCOM www.fonarcom.it	44	**RTS RENTAL TRADE & SERVICE** www.rts-srl.it	112

IL PROSSIMO NUMERO

UN BILANCIO, A 15 ANNI DALLA LORO COMPARSA, SUI **FONDI INTERPROFESSIONALI** *CHE, OGGI, RAPPRESENTANO IL SISTEMA DA CUI PROVIENE LA MAGGIOR PARTE DELLE RISORSE DEDICATE ALLA FORMAZIONE CONTINUA*

IN COPERTINA 90

I cambiamenti avvenuti negli ultimi anni nel mondo del lavoro hanno rivoluzionato la gestione delle risorse umane e gli strumenti da utilizzare per l'**amministrazione del personale**. Quali caratteristiche deve possedere un buon software per l'amministrazione del personale? Quali sono i fattori da considerare nella scelta di un **software paghe**?

CCNL STUDI PROFESSIONALI

IL WELFARE DEGLI STUDI PROFESSIONALI

SALUTE, FAMIGLIA, LAVORO

CADIPROF

CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA PER I LAVORATORI DEGLI STUDI PROFESSIONALI

Viale Pasteur, 65 - 00144 Roma
tel. 06.5910526 - 06.54210812 - fax 06.5918506
www.cadiprof.it - info@cadiprof.it

INTERVENTI FORMATIVI PER LO SVILUPPO DELLE PROFESSIONI IN ITALIA

FONDO PROFESSIONI

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA NEGLI STUDI PROFESSIONALI E NELLE AZIENDE AD ESSI COLLEGATE

Viale Pasteur, 65 - 00144 Roma
tel. 06.54210661 - 06.54211030
fax 06.54210664
www.fondoprofessioni.it
info@fondoprofessioni.it

SOSTEGNO AL REDDITO, SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO, FORMAZIONE

E.BI.PRO.
ENTE BILATERALE NAZIONALE PER GLI STUDI PROFESSIONALI

Viale Pasteur, 65 - 00144 Roma
tel. 06.5918786 - fax 06.94443723
www.ebipro.it
info@ebipro.it

GESTIONE PROFESSIONISTI

E.BI.PRO. GESTIONE PROFESSIONISTI

Numero Verde 800 946 996
www.ebipro.it/gestioneprofessionisti
gestioneprofessionisti@ebipro.it

CONF PROFESSIONI confederazione italiana libere professioni

CFT Confedertecnica Confederazione Sindacale delle Professioni Tecniche

Confederazione Italiana Professionisti e Artisti

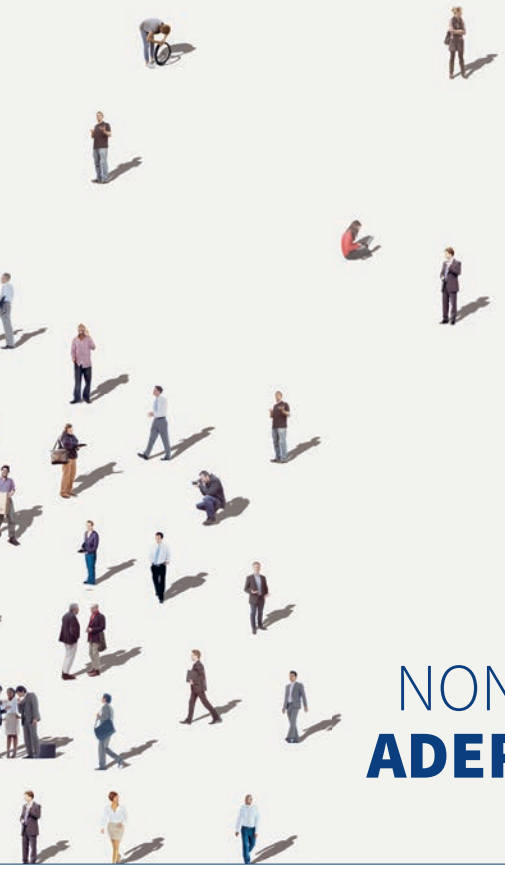
CGIL FILCAMS

CISL FISASCAT FED. ITALIANA SINDACATI ADDETTI SERVIZI COMMERCIALI AFFINI TURISMO

UILTuCS

PROGRAMMAZIONE 2019

Si rappresenta alle imprese aderenti al Fondo, o che intendono aderirvi, quanto segue.



CONTO FORMAZIONE DI IMPRESA
CONTO FORMAZIONE DI RETE

viene confermata la possibilità di **accesso alle risorse accantonate sui propri Conti**, secondo tempi e modi dalle stesse ritenuti più opportuni e sulla base delle "finestre" previste nel calendario delle attività 2019, pubblicato sul sito del Fondo (Sessioni di valutazione anno 2019).

CONTO FORMAZIONE DI SISTEMA

è prevista l'emanazione di Avvisi di finanziamento di piani formativi e/o di progetti quadro per circa **30 milioni di euro**.
Il periodo per la pubblicazione dei primi Avvisi è fissato entro marzo 2019.
Saranno poi emanati nuovi avvisi entro luglio e fine anno.

NON SEI ANCORA ADERENTE?
ADERISCI E **FAI FORMAZIONE**

Il Fondo Formazienda finanzia la formazione delle imprese aderenti

Sono tre i conti a disposizione delle aziende per accedere ai finanziamenti

- **Conto Formazione di Sistema** | dedicato alle micro e piccole imprese
- **Conto Formazione di Impresa** | pensato per le medio - grandi aziende
- **Conto Formazione di Rete** | ideato per i gruppi di impresa (impresa unica)

Visita il nostro sito www.formazienda.com per le modalità di adesione e la consultazione degli Avvisi aperti.

via Olivetti 17
26013 Crema (CR)
Tel. 0373 472168
Fax 0373 472163
info@formazienda.com
www.formazienda.com
@FFormazienda
Fondo Formazienda

FORMAzienda®
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

INSIEME PER CRESCERE