

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

# FORME

formazione | lavoro | persone

## L'OPINIONE

**Salari al palo,  
lavoro in bilico**

## L'INCONTRO

**Lavorare per una  
comunità migliore**

## L'ANALISI

**Gol: un calcio  
alla disoccupazione**

## IL CAPITALE UMANO

**L'energia delle  
persone al centro**



**Politiche attive  
per il rilancio occupazionale**

DAL 2015

## GENERIAMO COMPETENZE

**Fondo Conoscenza** finanzia alle aziende aderenti:

- ♦ formazione obbligatoria sulla sicurezza sul lavoro
- ♦ formazione continua
- ♦ politiche attive del lavoro
- ♦ voucher individuali
- ♦ apprendistato professionalizzante
- ♦ percorsi di alta formazione

**Il nostro obiettivo è finanziare  
la formazione di qualità**

Da **10 anni** ci impegniamo a garantire valutazioni veloci e assistenza qualificata. Le procedure dei nostri Avvisi sono snelle e favoriscono la partecipazione di tutte le imprese, dalle micro alle grandi.

SEMPRE PIÙ IMPRESE CI DANNO FIDUCIA

+ **37%**   
{ OTTOBRE 2022 | OTTOBRE 2023 }

Fonte: Inapp, XXIV Rapporto sulla Formazione Continua

INFO@FONDOCONOSCENZA.IT

WWW.FONDOCONOSCENZA.IT

L'adesione  
al fondo è  
gratuita





# Lo sviluppo di ogni impresa passa sempre per la formazione

Strada Padana Superiore 11, n° 16  
20063 Cernusco sul Naviglio (MI)  
+39 02 49468051  
[info@formazionesviluppo.com](mailto:info@formazionesviluppo.com)  
[www.formazionesviluppo.com](http://www.formazionesviluppo.com)



**FORMAzienda®**  
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE  
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



**FORMAZIONE & SVILUPPO**  
DIAMO FORMA AL FUTURO

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

# SOMMARIO

FORME | NUMERO 32

## L'EDITORIALE

### 5 *Disconnectione*

di Fritz Walter

## L'OPINIONE

### 6 *Salari al palo, lavoro in bilico*

di Cesare Damiano

## L'INCONTRO

### 10 *Lavorare per una comunità migliore*

di Virna Bottarelli

## L'INTERVISTA

### 14 *La nuova oligarchia tecnologica e il destino della democrazia*

di Marco Vergeat

## IL COMMENTO

### 18 *Flessibilità tutelata*

di Laura Reggiani

## FORMAZIONE

### MANAGER

### 22 *Visione, innovazione e territorio*

di Laura Reggiani

### EVENTI

### 26 *Formazione e futuro*

di Christian Poccia

### COMPETENZE

### 30 *Innovation Days: il motore dell'eccellenza italiana*

di Cleopatra Gatti

## FONDI

### 34 *10 anni di "Conoscenza"*

di Laura Reggiani

## INIZIATIVE

### 38 *Intelligenza Artificiale: per governarla dobbiamo conoscerla*

di Virna Bottarelli

## IL CASO

### 42 *I risultati di un approccio innovativo*

di Cleopatra Gatti

## OSSERVATORI

### 44 *Guidare il cambiamento attraverso la conoscenza*

di Angela Cozza

## LAVORO

### L'ANALISI

### 46 *Gol, un calcio alla disoccupazione*

di Romano Benini

### INCENTIVI

### 52 *Donne al lavoro, zero contributi!*

di Laura Ferrari

### NORMATIVA

### 56 *Dimissioni per fatti concludenti: i chiarimenti del Ministero*

di Mario Cassaro

### IMPRESE

### 60 *Passaggi di testimone*

di Luigi Beccaria



**6 *Proviamo a capire perché i salari italiani sono fermi, come l'inflazione ha bruciato il potere d'acquisto e quale ruolo può (e deve) avere la contrattazione collettiva per invertire la rotta in un mercato del lavoro che cambia, spesso, in peggio.***



**100** *Con il superamento del Reddito di Cittadinanza, l'abolizione di Anpal e l'istituzione di Sviluppo Lavoro Italia, il Governo intende raggiungere gli obiettivi che si è posto in tema di politiche attive: creare le condizioni che consentano agli inoccupati di inserirsi nel mondo del lavoro e semplificare l'incontro tra domanda e offerta.*

## **SINDACATI**

### **63** *Il nuovo vento della partecipazione*

di Giuseppe Mosa

## **SOMMERSO**

### **66** *Lavoro nero: il peso di una piaga irrisolta*

di Mario Pagano

## **BANCARIO**

### **70** *Il futuro del lavoro in banca? Si costruisce insieme*

di Laura Reggiani

## **SICUREZZA**

### **72** *Opportunità e rischi dell'Intelligenza Artificiale*

di Tiziano Menduto

## **PERSONE**

### **IL CAPITALE UMANO**

### **74** *L'energia delle persone al centro di Sacchi*

di Laura Reggiani

### **PROFESSIONE HR**

### **80** *Capitale umano, il cuore del cambiamento*

di Laura Reggiani

## **IL CASO**

### **84** *Conciliazione vita privata e lavoro per il benessere dei dipendenti*

di Cleopatra Gatti

## **WELLBEING**

### **86** *Benessere come obiettivo, non come strumento*

di Maria Cecilia Chiappani

## **IL RAPPORTO**

### **90** *5 tendenze HR per il 2025*

di Laura Reggiani

## **LA RICERCA**

### **94** *Retribuzione e benefit: la sfida del 2025*

di Cleopatra Gatti

## **STIPENDI**

### **96** *Salari insoddisfacenti per sei italiani su dieci*

di Cleopatra Gatti

## **PSICOLOGIA**

### **98** *Creare un clima sicuro per lavorare bene*

di Marina Capizzi e Tiziano Capelli

## **DOSSIER**

### **POLITICHE ATTIVE**

### **100** *Lavori in corso nelle politiche attive*

di Virna Bottarelli

### **108** *La gestione della qualità nella formazione non formale*

di Antonio Lucchini e Chiara Armato

## **RUBRICHE**

### **110** *ASSOLAVORO INFORMA*

### **112** *OSSERVATORIO FONDI*

### **114** *IDEE & STRUMENTI*

### **116** *STUDI & STATISTICHE*

### **120** *EVENTI & MOMENTI*

### **123** *PAROLE & PENSIERI*

# AL FIANCO DELLE IMPRESE PER IL FUTURO DEL LAVORO

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

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



di Fritz Walter

---

# Disconnessione

## /di·scon·nes·sió·ne/ *sostantivo femminile*

- 1. Nella tecnica telefonica, l'operazione diretta a ricostituire automaticamente la linea libera al termine di un collegamento.*
- 2. L'interruzione di un collegamento a Internet o a una rete locale.*

**N**ell'era della digitalizzazione e del lavoro agile, il confine tra vita professionale e personale si è fatto sempre più labile. In Italia, il diritto alla disconnessione, ovvero la possibilità per i lavoratori di non essere reperibili al di fuori dell'orario lavorativo, è diventato un tema centrale nel dibattito dedicato al benessere. Attualmente, la legge italiana non riconosce esplicitamente il diritto alla disconnessione. La legge n. 81 del 2017 sul lavoro agile prevede, infatti, che le modalità di disconnessione siano stabilite attraverso accordi individuali tra datore di lavoro e lavoratore, lasciando quindi ampio margine di discrezionalità e potenziali disparità tra i lavoratori.

Per colmare questo vuoto normativo, è stata lo scorso anno presentata alla Camera dei Deputati la proposta di legge *"Lavoro, poi stacco"*. Il testo, presentato da Arturo Scotto, capogruppo del Partito Democratico in Commissione Lavoro, e firmato da diversi esponenti di spicco del partito, traduce in termini legislativi le istanze portate avanti da L'asSociata attraverso la loro piattaforma *"Lavoro e poi stacco"*. Il firmatario dell'iniziativa Scotto ha sottolineato l'importanza di questa mossa legislativa: *"La proposta di legge 'Lavoro, poi stacco' intende promuovere una nuova cultura del lavoro che rispetti il tempo dentro e al di fuori dell'ufficio, tutelando i lavoratori e aumentando la produttività delle imprese, migliorando così la vita delle persone. Serve una nuova scommessa sulla qualità del lavoro. Dopo la pandemia questa domanda si è fatta ancora più stringente. E questa risposta la deve dare la politica"*.

Il cuore del provvedimento è il diritto dei lavoratori di non ricevere comunicazioni dal datore di lavoro o dal personale con compiti direttivi al di fuori dell'orario ordinario di lavoro e, in ogni caso, per un periodo minimo di dodici ore dalla fine del turno lavorativo. Le comunicazioni inviate fuori da queste fasce orarie non comporterebbero alcun

obbligo per il lavoratore, a meno che non siano motivate da necessità o urgenza. In quest'ultimo caso, il lavoratore sarebbe tenuto a leggerle e ad adempiere agli eventuali obblighi solo alla ripresa dell'orario di lavoro ordinario.

Diversi Paesi europei hanno già adottato misure simili sul diritto alla disconnessione. La Francia, per esempio, ha approvato la *"Loi du Travail"* già nel 2016, mentre Spagna, Belgio e Irlanda hanno introdotto normative analoghe. A livello europeo, nonostante manchi ancora una disciplina omogenea, il Parlamento Europeo ha riconosciuto il diritto alla disconnessione come un diritto fondamentale nella risoluzione del 21 gennaio 2021.

La mancanza del diritto alla disconnessione può portare a stress, burnout e una riduzione della produttività. Diversi studi hanno evidenziato che i lavoratori che non riescono a "staccare la spina" dopo il regolare orario di lavoro tendono poi a essere meno efficienti e più soggetti a problemi di salute mentale. Per le aziende, implementare politiche di disconnessione può tradursi in un miglioramento del benessere dei dipendenti e, di conseguenza, in una maggiore produttività. Misure come la pianificazione di riunioni in fasce orarie predefinite, l'utilizzo di sistemi che ritardano l'invio di e-mail fuori orario e la disattivazione dei dispositivi aziendali durante i periodi di riposo, possono essere alcuni strumenti efficaci per garantire il diritto alla disconnessione.

Il diritto alla disconnessione rappresenta una sfida cruciale per il mondo del lavoro moderno. In Italia, la proposta di legge *"Lavoro, poi stacco"* potrebbe segnare un passo importante verso la tutela del benessere dei lavoratori. Ma questo ancora non basta. Sarà fondamentale un cambiamento culturale che riconosca l'importanza di separare il tempo lavorativo da quello personale, promuovendo davvero un equilibrio sano tra vita e lavoro, utile per i lavoratori, ma soprattutto per le imprese.



# Salari al palo, lavoro in bilico

*Un viaggio attraverso dati, storia e analisi per capire perché i salari italiani sono tra i più stagnanti d'Europa, come l'inflazione ha bruciato anni di potere d'acquisto, e quale ruolo può (e deve) avere la contrattazione collettiva per invertire la rotta in un mercato del lavoro che cambia, spesso in peggio.*

di Cesare Damiano

---

**S**ono passati ottantanove anni da quando, nel 1936, John Maynard Keynes pubblicò la sua “Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta”.

In quell'opera **John Maynard Keynes** ribaltò la visione degli economisti neoclassici, stabilendo che è la domanda a creare l'offerta e non il contrario, come veniva dato per scontato fino a quel momento. Senza entrare nel dettaglio, si può ricavare dall'elaborazione di Keynes che la domanda di lavoro viene determinata dal mercato dei beni e non da quello del lavoro. Ossia, gli imprenditori investono, producono e, per far ciò, assumono lavoratori in proporzione alla domanda di beni che si attendono. Dunque, la propensione delle famiglie ai consumi ha un peso rilevante in questo rapporto circolare.

### La dinamica delle retribuzioni

**Senza andare oltre, va messo in evidenza quanto l'andamento delle retribuzioni, così come si è determinato in Italia, sia dannoso per la dinamica interna dell'economia.**

Esaminiamo ora i dati di **Ocse, Istat e Cnel**. I dati dell'Ocse mostrano come, nel 2024, il salario lordo annuale medio sia stato di 31.700 euro, ossia, 2.438 euro lordi mensili, corrispondenti a un netto di 1.780 euro. Se esaminiamo, invece, la retribuzione contrattuale media lorda certificata dall'Istat, sempre per il 2024, esclusi i dirigenti, essa è di soli 28.711 euro, pari a circa 2.200 euro lordi mensili; il netto arriva a 1.540 euro al mese. Non per caso, nel 2024 i consumi in Italia hanno mostrato una crescita moderata. Moderata e più debole rispetto al 2023, dove un certo recupero del potere d'acquisto è stato favorito. La crescita della spesa delle famiglie è stata contenuta, con una variazione media annua stimata tra +0,2% e +0,6% a prezzi costanti. Questo andamento riflette una certa cautela nelle decisioni di spesa, dovuta anche alla volontà delle famiglie di ricostituire il risparmio eroso

negli anni precedenti e a un clima di incertezza geopolitica ed economica. A loro volta, i dati elaborati nel **XXVI Rapporto Cnel** sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva, approvato il 24 aprile, spiega un comunicato del Consiglio, “mostrano alcune linee di tendenza relativamente al 2024. Innanzitutto, si conferma la fase di recupero delle retribuzioni contrattuali, all'interno di una tendenza di lungo periodo che vede i salari in Italia rimasti sostanzialmente stagnanti per tre decenni: crescita dell'1% a fronte del 33% medio dell'area Ocse”. Nel merito dei salari, facciamo, per meglio comprendere la loro dinamica, un passo indietro di 15 anni. Nel 2012 - ancora secondo l'Ocse - a parità di potere d'acquisto, il lavoratore a tempo pieno guadagnava 33.536 euro lordi l'anno rispetto ai 31.700 del 2024. Nei fatti, oggi, il salario reale lordo annuo vale circa 1.800 euro in meno rispetto a 15 anni fa. La questione retributiva italiana è, perciò, del tutto evidente. Per allargare lo spettro del ragionamento, esaminiamo il Rapporto Istat del maggio 2024 che ha preso in esame la dinamica delle retribuzioni, sia contrattuali che di fatto, nel triennio 2021-2023, mettendo in evidenza come l'inflazione si sia attestata al 17,3% e le retribuzioni siano cresciute del 4,7%, con un crollo del potere d'acquisto dei salari - in quell'arco di tre anni - pari al 12,6%. Una perdita così pesante non ha precedenti nella storia dell'ultimo mezzo secolo. Questi dati, insieme al quadro generale delle dinamiche delle retribuzioni in rapporto all'inflazione, alla produttività e al rinnovo dei contratti, fanno parte del **Rapporto della Fondazione Di Vittorio**.

### Il ruolo della contrattazione

**Chi ha pagato e sta pagando il costo reale delle crisi multiple degli ultimi tre anni è il mondo del lavoro, insieme ai pensionati.**

Le basse retribuzioni, poi, sono in particolare appannaggio dei giovani e delle donne. Un importante ruolo di contrasto a questo



Tutti i grandi lavori  
**iniziano con una ricerca**



Agenzie per il Lavoro

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

Scopri la nostra mappa interattiva  
delle Agenzie per il Lavoro su  
[assolavoro.eu/trova-la-filiale/](http://assolavoro.eu/trova-la-filiale/)



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

scenario è affidato alla contrattazione, che rappresenta un argine: in effetti, nel corso degli ultimi tre anni, la situazione è un po' migliorata per effetto dei rinnovi contrattuali. Le stime Istat di dicembre 2024, grazie alla firma di importanti Contratti Nazionali e ai conguagli precedentemente previsti, indicano una crescita dei salari contrattuali del 3,1%. I Contratti Nazionali continuano a rappresentare il punto più avanzato nel nostro sistema di relazioni industriali, nel quale l'efficacia dell'azione sindacale e i suoi risultati si misurano concretamente anche nella quantità degli aumenti salariali in rapporto all'inflazione reale. Certo va registrato, come dato su cui riflettere, a parità di modello contrattuale, almeno nel privato, che i salari dell'industria tengono meglio il rapporto con le dinamiche inflattive. Così non è per commercio e servizi, settori nei quali cinque anni di ritardo nei tempi di rinnovo, come è capitato, pesano tantissimo. Proprio in questi settori, compresi ristorazione e turismo, si annida una parte significativa del lavoro povero. Non è un caso che nel turismo e nella ristorazione la retribuzione media oraria di fatto sia il 30% in meno rispetto a quella di altri settori. Così è per i 3,5 milioni di dipendenti pubblici per i quali, dal blocco contrattuale del 2011, deciso dal Governo Monti, alla politica del Governo Meloni che, col 18% di inflazione, prevede aumenti per il rinnovo dei contratti del 5,8%, si concretizza una perdita salariale di

circa 12 punti percentuali. Questi numeri ci aiutano a capire come non basti rinnovare i contratti, ma come questi vadano conclusi entro le loro scadenze. I tempi dei rinnovi sono fondamentali per tutelare il salario reale: da questo punto di vista sarebbe necessario che il Governo adottasse una misura di detassazione degli aumenti salariali quando questi rinnovi contrattuali avvengono alla loro scadenza naturale, come da tempo richiesto dai sindacati.

### Il recupero dell'inflazione

**Altrettanto importante, ai fini della tutela del salario, è il recupero dell'inflazione reale e non più di quella depurata del costo dell'energia.**

In verità, a questo punto sarebbe anche necessario aumentare i salari oltre l'inflazione, redistribuendo una quota di produttività nei Contratti Nazionali. Dunque, tale è la situazione. Che si è avvitata su se stessa in un Paese che non si applica da molti anni a sviluppare piani di politica industriale. E che vede proprio un collasso dell'industria, mentre l'economia e l'occupazione si spostano verso un terziario nel quale prevalgono il lavoro di bassa qualità e retribuzioni inadeguate. Riprendere a pensare ed elaborare in termini sistematici, a partire da quel rapporto tra mercato, produzione, occupazione e retribuzioni illuminato da Keynes ottantanove anni fa, appare oggi una necessità urgentissima. **F**

### Chi è Cesare Damiano

Nato a Cuneo nel 1948, è stato Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale nel secondo Governo Prodi ed è ricordato per essere l'artefice del Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro. Dal 2006 al 2018 è stato Deputato della Repubblica eletto nelle liste del PD e dal 2013 al 2018 è stato Presidente della Commissione Lavoro della Camera. **Cesare Damiano** svolge oggi attività di ricerca, formazione e consulenza in materia di sicurezza, diritto del lavoro, politiche dell'occupazione, relazioni industriali, contrattazione collettiva, welfare e previdenza, ed è presidente dell'associazione **Lavoro&Welfare** e del Centro Studi Mercato del Lavoro e Contrattazione.





# Lavorare per una comunità migliore

**Giuseppe Schiboni**, Assessore al Lavoro, Scuola, Formazione, Ricerca, Merito e Urbanistica della **Regione Lazio**, spiega come la Regione è impegnata ad attuare un **sistema di politiche del lavoro basato sui servizi alla persona**, con l'ambizione di fare del Lazio un luogo dove vivere, lavorare e produrre meglio.

di Virna Bottarelli

**P**er il Lazio i più recenti dati Istat riportano 2.415.000 occupati, un numero in crescita di 40mila unità rispetto al 2023 e di 149mila rispetto al 2021. Cifre che indicano un andamento positivo, ma che secondo **Giuseppe Schiboni**, Assessore al Lavoro, Scuola, Formazione, Ricerca, Merito e Urbanistica della Regione, vanno viste come *“un punto di partenza e non di arrivo, soprattutto a fronte delle diverse crisi che il nostro Paese, e la regione Lazio, stanno affrontando”*. In carica dal febbraio 2023, Schiboni mette l'accento sulla centralità del tema lavoro per la legislatura regionale in corso: *“In combinato disposto con la formazione, il lavoro è una priorità del programma che stiamo mettendo a punto e attuando in condivisione con tutta la giunta Rocca. Abbiamo predisposto una serie di interventi multilivello, con la pubblicazione di bandi specifici, come ‘Salgo’ e ‘Risalgo’, destinati a una platea diversificata che va dai 18 anni all’età pensionabile, mirati proprio a incentivare l’occupazione stabile. Stiamo dedicando massima attenzione ai più fragili con interventi destinati alle persone con disabilità, come il bando sul collocamento mirato pubblicato lo scorso anno. E, soprattutto, stiamo cercando di ridurre la forbice del lavoro a tempo determinato o di breve durata affinché ciascuno possa avere continuità in termini di stabilità, ambizione, espressione e futuro”*.

## Quali sono le peculiarità del mercato del lavoro nel Lazio?

Ci troviamo oggi in un mercato del lavoro che presenta condizioni favorevoli, ma con caratteristiche del tutto nuove, a partire da un elevato mismatch lavorativo e dalla crescita del tempo indeterminato, anche senza la spinta degli incentivi. Gli indicatori dell’occupazione evidenziano come siano stati del tutto recuperati e superati i livelli pre-pandemia del 2019 sia a Roma che nel Lazio. Le persone in cerca di occupazione nella regione sono 161mila, il valore più basso dal 2007, 18mila in meno rispetto al 2023. A Roma sono 115mila, 10mila in meno sul 2023. Il tasso di disoccupazione (15-64 anni) scende nel Lazio al 6,4% e a Roma al 6% (Italia 6,6%). Il tasso di disoccupazione giovanile allargato (15-34

anni), nel Lazio si attesta al 12,3%, in leggera diminuzione rispetto al 2023, quasi dimezzato rispetto ai valori 2021 (cfr. 19,8% nel 2021 e 14,6% nel 2022). Un aspetto molto importante, poi, è il consolidamento del trend di crescita dell’occupazione femminile, sia a Roma che nel Lazio: anche in questo caso il tasso di occupazione ha raggiunto il valore più alto di sempre, sebbene permanga un divario di genere ancora troppo ampio. Per questo motivo intendiamo rendere più sinergica la collaborazione tra istruzione e mondo del lavoro, anche per consentire alle donne parità di accesso al lavoro, di retribuzione e di carriera. È necessario attuare una strategia di lungo respiro sull’educazione, puntando su alcune leve quali l’orientamento, l’incremento delle lauree Stem e la valorizzazione degli Its per rispondere alla domanda di tecnici delle imprese. Formare e orientare i giovani per compiere scelte in piena autonomia e consapevolezza è il compito che il mondo della formazione, della scuola e dell’istruzione hanno la responsabilità di svolgere all’insegna della qualità e dell’eccellenza. Siamo tra le prime regioni in Italia a regolamentare le politiche per lo sviluppo delle competenze, l’occupazione e l’inclusione attraverso un quadro normativo strategico, programmatico e di governance basato su criteri di raccordo e integrazione dei servizi. Il Lazio ha un patrimonio di conoscenza e talento che va tradotto in innovazione per il nostro sistema produttivo. Questo ci porterà a competere sulla qualità e sul valore, con una prospettiva globale e con l’ambizione di fare della nostra regione un luogo in cui si costruiscono e diffondono nuove soluzioni che migliorano la vita di cittadini, comunità e mondo produttivo.

## Quali obiettivi vi siete posti, da qui al termine della legislatura, per migliorare l’occupazione nella Regione?

Abbiamo diversi obiettivi, quello che ritengo primario è la definizione e approvazione di un testo unico sul lavoro. Si tratta di un passaggio complesso, ma che riteniamo fondamentale ai fini di raccogliere e razionalizzare organicamente tutte le disposizioni del settore, riunificando e abrogando diverse leggi regionali che oggi creano confusione e inutili sovrappo-

sizioni. A questo, ovviamente, si aggiungerà l'attivazione di programmi e interventi per realizzare nuova occupazione e per affrontare le possibili cause della disoccupazione. Puntiamo alla definizione e attuazione di un sistema basato non più sull'assistenza ma sui servizi alla persona per la ricerca di un impiego.

## **Come sta lavorando la Regione per ridurre il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro?**

Viviamo il paradosso di avere nel Lazio il 25% circa dei giovani tra i 20 e i 34 anni che non studia e non lavora, i cosiddetti **Neet**. È una percentuale altissima, che si scontra con le tante imprese che non riescono a trovare i profili di cui hanno bisogno. È evidente che serve un maggiore dialogo tra scuola e mondo del lavoro a tutti i livelli se non vogliamo perdere un'intera generazione. Siamo di fronte a transizioni epocali e queste figure servono per disegnare il futuro. È il momento di collaborare, con tutti gli attori interessati, per strutturare interventi efficaci e, soprattutto, innovativi. In tale contesto un ruolo chiave lo svolgono le politiche attive del lavoro attraverso l'erogazione, tra gli altri, di una serie di incentivi a occupazione, autoimprenditorialità, mantenimento e stabilizzazione di posti di lavoro, con interventi di orientamento e formazione professionale, programmi per l'inserimento lavorativo di persone in difficoltà: donne, giovani, disoccupati di lungo periodo, disabili, lavoratori extracomunitari.

## **Quali sono i pilastri del sistema delle politiche attive del lavoro nella vostra Regione?**

La Regione Lazio negli ultimi anni ha avviato una profonda e articolata riorganizzazione delle politiche attive del lavoro con l'obiettivo primario di potenziare i servizi per il lavoro e renderli capaci di supportare i lavoratori nei percorsi di riqualificazione, aggiornamento, riconversione delle competenze professionali e inserimento occupazionale. Sulla base di questa esperienza, il "Programma Gol" costituisce un'importante occasione per completare il processo di riorganizzazione e di potenziamento della rete dei servizi, confermando la volontà di adottare una governance

dei servizi per il lavoro fondata sulla cooperazione pubblico-privato, nella quale il sistema pubblico svolge una funzione centrale nell'erogazione dei Livelli Essenziali delle Prestazioni, avvalendosi, allo stesso tempo, del contributo fondamentale dei soggetti accreditati. In questa ottica la Regione Lazio ha redatto il Piano Attuativo Regionale del programma GOL, a partire da alcuni concetti chiave quali la centralità della persona, la complementarietà, la cooperazione, il coinvolgimento delle imprese e del territorio e la capillarità dei servizi nel rispetto del principio di prossimità.

## **Come sta procedendo il Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego del Lazio?**

La Regione prosegue spedita nell'attuazione del Piano di potenziamento dei Centri per l'Impiego. È un progetto ambizioso, condiviso con la Commissione Europea, il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali e con l'Unità di Missione Pnrr, con cui si procede a ridefinire, rafforzandole, le linee di sviluppo dei servizi pubblici per l'impiego, un presidio fondamentale sui territori in termini di servizi per il lavoro destinati a cittadini e imprese. Il piano prevede diverse linee di intervento, tra cui quella riguardante l'adeguamento strumentale e infrastrutturale sia sulle nuove che sulle attuali sedi e riguarda anche la manutenzione straordinaria. Il processo di riorganizzazione dei Cpi nel Lazio punta, infatti, a ridisegnare un sistema di servizi per il lavoro innovativo, in grado di rispondere alle sfide del mercato, e rappresenta un'occasione imperdibile per portare i servizi pubblici per l'impiego all'altezza delle necessità emergenti dal complicato momento storico. Per adeguare i centri esistenti e aprire nuove sedi, a settembre 2024 sono stati coinvolti i Comuni interessati e 27 hanno risposto alla manifestazione d'interesse. A questi, attraverso una delibera di giunta programmatica, sono stati assegnati i finanziamenti, per oltre 18 milioni di euro totali, di cui circa 11 a valere sul Pnrr per realizzare i lavori di adeguamento e/o acquistare le nuove sedi. L'obiettivo è potenziare in termini qualitativi e quantitativi l'offerta dei servizi pubblici per il lavoro, con interventi volti a supportare le cosiddette fasi di transizione nel mercato del

lavoro e soprattutto l'incontro tra domanda ed offerta. In ogni fase stiamo coinvolgendo, i Comuni in qualità di enti vicini ai territori e in grado di intercettare in modo dettagliato le esigenze dell'utenza, rendendo di fatto mirati gli interventi previsti. Siamo di fronte a una rivoluzione necessaria, che porterà nei prossimi mesi a valorizzare il ruolo dei Centri per l'Impiego e del personale, che svolge un compito fondamentale verso cittadini e imprese, con servizi dedicati in relazione alle specificità, caratteristiche e bisogni dell'utenza.

### Quali servizi la Regione offre a cittadine e cittadini che devono inserirsi o re-inserirsi nel mondo del lavoro?

La Regione offre numerosi servizi per l'inserimento e il reinserimento nel mondo del lavoro, sia per i disoccupati sia per i lavoratori in cerca di nuove opportunità: il Servizio Inserimento Lavoro Disabili, il programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori per vari gruppi svantaggiati e la possibilità di accedere ai tirocini per l'inclusione sociale.

### Ci sono anche servizi a disposizione delle imprese alla ricerca di personale?

La Regione Lazio offre diverse opportunità alle imprese per la ricerca di personale, tra cui l'accesso ai Centri per l'Impiego, che offrono servizi di matchmaking tra domanda e offerta di lavoro, e la collaborazione con agenzie per il lavoro, sia pubbliche che private, che possono fornire servizi a pagamento

alle aziende. Inoltre, supportiamo le imprese nell'attuazione della Legge 68/99, che riguarda l'occupazione dei disabili, attraverso il servizio *"Inserimento Lavoro Disabili"*.

### Quali sono i programmi della Regione nell'ambito della formazione professionale degli adulti?

La Regione Lazio offre diverse opportunità di formazione professionale per adulti, con corsi finanziati e non, destinati a disoccupati, inoccupati e a chi cerca un'opportunità di crescita professionale. Molti di questi sono finanziati grazie al Fondo Sociale Europeo +.

### Come pensa cambierà nei prossimi anni il mercato del lavoro nella vostra Regione e, più in generale, nel nostro Paese?

Fare previsioni in un mondo in costante quanto rapida evoluzione è complicato. Tuttavia, abbiamo alcune certezze su cui puntare anche per far fronte alle incertezze economiche e sociali che stanno caratterizzando questi anni senza continuità di sorta. Creatività, pensiero critico e competenze digitali come programmazione e alfabetizzazione AI sono tra le skill sempre più richieste. Investire su questi settori sarà determinante per le nuove generazioni, ma allo stesso tempo, considerato che la forza lavoro nella nostra regione è rappresentata da over 50, sarà necessario rafforzare e valorizzare la formazione continua al fine di adeguare le professionalità alle nuove tendenze e per fare in modo che nessuno resti indietro. F

### Chi è Giuseppe Schiboni

Nato a Roma nel 1955, **Giuseppe Schiboni** è un medico, eletto per quattro volte sindaco di San Felice Circeo (LT). È stato quattro volte Consigliere Provinciale per Forza Italia e nel 2009 è stato nominato Assessore Provinciale con delega alle Politiche della Scuola. Dal febbraio 2023 è Assessore al Lavoro, Scuola, Formazione, Ricerca, Merito e Urbanistica in **Regione Lazio**.





# La nuova oligarchia tecnologica e il destino della democrazia

**Franco Bernabè, tra i più lucidi osservatori del nostro tempo, analizza le radici profonde della crisi dell'Occidente: dalla plutocrazia tecnologica alla deriva autoritaria, passando per gli errori storici della politica e i nuovi oligarchi digitali. Un'intervista che scuote e invita a riflettere prima che sia troppo tardi.**

di Marco Vergeat\*

**I**n un contesto segnato da profondi mutamenti geopolitici, sociali, tecnologici e culturali, il XIV Leadership Learning Lab promosso da Asfor - in collaborazione con Isvi e con il patrocinio delle Alte Scuole dell'Università Cattolica del Sacro Cuore - ha proposto una riflessione sul senso profondo della leadership contemporanea. *“L'intelligenza oltre la superficie. Riscoprire il pensiero e la speranza”* è il titolo scelto per l'edizione 2025, che si è tenuta il 5 marzo a Milano.

Nel corso della prima sessione, dedicata agli scenari geopolitici e all'avvenire delle democrazie, ho avuto il piacere di dialogare con **Franco Bernabè**, economista, imprenditore, nonché presidente dell'Università degli Studi di Trento. Noto a tutti anche per i suoi prestigiosi incarichi ai vertici di Eni, Telecom Italia, Nexi e per tanto altro ancora. Ne è nato un contributo lucido e appassionato, che ha intrecciato geopolitica, storia, tecnologia, filosofia e critica culturale. Il pensiero di Franco Bernabè - sempre originale, profondo e

fuori dagli schemi - trova piena espressione anche in tre suoi saggi recenti, che mi sento di consigliare vivamente. *"Profeti, oligarchi e spie"* (2023) ricostruisce la storia che intreccia tecnologia, economia e politica. *"In trappola"* (2024), invece, è un libro che si legge con la scorrevolezza di un romanzo, ma che racconta con rigore l'evoluzione che ci ha condotti all'attuale scenario globale. Infine, *"A conti fatti"* propone una lettura profonda e articolata della storia italiana recente, offrendo spunti preziosi per comprenderla.

**Mi pare che i fenomeni a cui stiamo assistendo vadano oltre la più fervida immaginazione, quali sono le cause?**

Nei miei libri più recenti ho approfondito i rapporti tra lo sviluppo della tecnologia, l'economia e la politica. Si tratta di elementi importanti per comprendere l'origine delle dinamiche che hanno portato alla situazione contemporanea. Lo scenario attuale, con il quale ci troviamo a confrontarci, è uno scenario del tutto inaspettato. Chi mai si sarebbe immaginato qualche anno fa che noi avremmo parlato oggi di dissoluzione della Nato? Oppure, chi mai avrebbe immaginato che il Presidente degli Stati Uniti e Putin si sarebbero avvicinati sul destino dell'Ucraina? Si sono create situazioni che sembrerebbero irrazionali, che, francamente, nessuno di noi avrebbe mai immaginato e, onestamente, non avrebbe mai desiderato immaginare. Proveniamo da una situazione dove lo sviluppo della tecnologia, lo sviluppo dell'informazione, la diffusione della conoscenza sembravano avere tolto l'uomo dal mondo delle tenebre: chi si sarebbe immaginato che oggi avremmo vissuto in un mondo così irrazionale? Io credo che non si tratti di un caso, ma che ci sia una profonda ragione storica per la quale siamo giunti ad un punto in cui è a rischio la stessa democrazia.

**Quello a cui assistiamo non sembra essere frutto del caso, una "degenerazione" nata da una concomitanza di fattori che si sono verificati casualmente. C'è un disegno consapevole dietro tutto ciò?**

Se andiamo a vedere quello che sta succedendo negli Stati Uniti, ci troviamo di fronte uno scenario veramente incredibile. In numerosi casi, a ricoprire posizioni importanti negli Usa sono personaggi improbabili: è una cosa che non ha spiegazioni e per la quale è difficile capire che cosa sia successo. Per chi negli ultimi settant'anni ha vissuto in un mondo in progressiva crescita, dove il livello di istruzione si diffondeva e la qualità dell'informazione delle persone era sempre più alta, quelle che stanno avvenendo sono cose total-

mente inaspettate. Se si decide di andare in profondità nella storia di questi anni, si può trovare un filo logico in tutto quello che sta avvenendo, un filo sorprendente e inquietante. Perché gli accadimenti degli ultimi anni non sono l'effetto del caso, non sono l'effetto di un depauperamento dell'intelligenza umana, un depauperamento della capacità di apprendimento, un declino dell'Università. C'è un disegno perverso, un disegno che mette a rischio anche gli assetti democratici dell'Occidente, così come noi siamo stati abituati a concepirli e a sperimentarli dopo la guerra.

**Siamo in presenza di una concentrazione di ricchezza e di tecnologia che non ha precedenti nella storia. Una vera e propria plutocrazia. Che influenza ha, e potrà avere, tutto ciò sulla politica e sul futuro della democrazia? Che cosa è avvenuto?**

Secondo me si tratta di processi legati in parte al mondo della tecnologia e in parte al modo in cui il mondo della tecnologia si è evoluto. Uno degli elementi da tenere sicuramente presente è il sistema di norme che ha consentito degli accumuli di ricchezza che non hanno confronti. Negli ultimi 25 anni, le decisioni politiche e le decisioni giudiziarie hanno portato a una incredibile concentrazione di ricchezza, con un aumento dell'iniquità nella distribuzione del reddito e del livello di corruzione politica. Non mi risulta che esistano precedenti nella storia del capitalismo. La concentrazione di ricchezza che osserviamo nelle mani di alcuni tecnologi, di alcuni esponenti di questa classe tecnologica - che io in uno dei miei libri ho chiamato *"oligarchi"* - ha determinato un completo rovesciamento delle priorità. Quando una persona è più che ricca, è più che benestante, e ha a disposizione patrimoni di miliardi di euro cerca il potere politico. E lo cerca in modo da esercitare non solo influenza mediatica, ma anche influenza politica, che poi, nel caso degli Stati Uniti, diventa un'influenza politica planetaria. Che cosa è successo negli ultimi 25 anni? Il mondo Internet è sempre stato un mondo fuori dalle norme. Ricordate il grande *"Manifesto di Internet"*, scritto nel 1996 da John Perry Barlow - paroliere del gruppo rock dei Grateful Dead, ma anche grande tecnologo e grande comunicatore di tecnologia - in cui si affermava che i giganti di acciaio non contavano più niente e che quello che contava veramente era Internet e la libertà che il mondo di Internet concedeva. Si tratta di un mondo anarchico, e bisogna riconoscere che questa anarchia è stata anche molto produttiva in termini tecnici e scientifici; il metodo della *"Internet Engineering Society"* è stato un metodo straordinario dal punto di vista lavo-

rativo, perché si basa sulla discussione e sulla condivisione libera, a differenza del metodo degli ingegneri delle telecomunicazioni, che è molto più gerarchico, rigido e autoritario e assomiglia molto più all'insegnamento frontale. Questa mentalità anarchica però ha portato alla fine del Novecento alla grande bolla di Internet, il *"Bubble Burst"* del 1999. Quando i titoli di Internet fallirono, all'inizio degli anni 2000 un gruppo di persone capì che quel modello anarchico non poteva andare avanti e che c'era bisogno di un modello di business molto più serio, basato sull'idea che Internet fosse sviluppato attraverso la pubblicità: diffondendo il messaggio, razionalizzando il target pubblicitario, acquisendo un vantaggio rispetto alla pubblicità generalista che veniva fatta alla televisione. Per massimizzare la diffusione del messaggio, occorreva individuare il target, far sì che questo target diventasse parte di un gruppo e poi che questo gruppo si espandesse. Quindi vennero sviluppati molti algoritmi che provocavano - e che provocano tuttora - un aumento della dipendenza dalla tecnologia. In quel periodo c'erano alcuni personaggi che hanno sviluppato PayPal all'inizio degli anni 2000 e si sono autodefiniti *"PayPal mafia"*. I leader erano **Peter Thiel, Elon Musk, John Sax, Reid Hoffman**, un gruppo di persone che poi hanno avuto e continuano ad avere un ruolo importantissimo nell'ambito della tecnologia di oggi. Ma un personaggio spicca su tutti quanti, ed è Peter Thiel; mentre Musk è conosciutissimo, Peter Thiel è molto meno noto ma, secondo me, ha un ruolo fondamentale nello sviluppo di tutto ciò che sta avvenendo oggi.

**Peter Thiel è uno dei personaggi che ha contribuito a plasmare la Silicon Valley, sostenitore di Trump, critico della democrazia, fautore di una visione tecnocratica del potere. Come mai è importante oggi confrontarsi con profili come il suo?**

Peter Thiel non nasce come un tecnologo, studia filosofia a Stanford e si laurea con **René Girard**, filosofo, critico letterario molto importante. Girard ha sviluppato un concetto che, in termini volgari, si può definire comportamento imitativo, lui lo chiama *"desiderio mimetico"*. È l'idea che gli uomini si comportino in modo omogeneo: l'uomo identifica un modello, cerca di imitarlo, cerca di fare le cose che quel modello indica. Questo concetto viene ripreso da Peter Thiel e portato alle estreme conseguenze, con l'idea che il tecnologo, che vede più avanti degli altri, emerge dalla folla e in qualche modo sfrutta questi comportamenti imitativi per fare il suo business. Facebook è nato così. Tutte queste storie dei ragazzini nerd che iniziano nei garage sono in realtà la

conseguenza di una riflessione profonda fatta da gente che ha studiato nel dettaglio il comportamento dell'uomo. Così nasce Facebook e Peter Thiel accumula una ricchezza notevolissima, credo che abbia parecchi miliardi di dollari di ricchezza personale. Thiel a un certo momento decide che il suo problema non è più quello di accumulare soldi; incontra **JD Vance** che capisce il potenziale delle sue idee, anche per le conseguenze economiche e monetarie che continuano a registrare. JD Vance comincia a lavorare per Thiel, istituisce un fondo di *private equity* con cui lo finanzia, dopodiché sviluppa il suo business e si arricchisce a sua volta. Alla fine, JD Vance decide che vuole fare la carriera politica e si presenta alle elezioni. Nel frattempo, Peter Thiel matura l'idea che deve in qualche modo accogliere la sua vocazione politica e finanzia Trump nella prima campagna elettorale. Dopodiché, dopo i primi mesi della prima amministrazione Trump, si ritira e torna a fare l'investitore privato. In quel periodo abbiamo una campagna elettorale nella quale lo slogan di Trump *"Make America Great Again"* sembra non avere rivali. Si tratta dello slogan che è destinato veramente a sfondare e, a quel punto, Peter Thiel torna a finanziare la campagna elettorale di Trump, però gli chiede di prendere JD Vance come vicepresidente. E qui riporto un episodio relativo a Peter Thiel, che è interessante per spiegare la sua psicologia. Quando è appena laureato, viene fermato da una pattuglia mentre sta viaggiando in macchina a 100 miglia all'ora. Il poliziotto lo ferma, gli contesta l'alta velocità e lui risponde: *"Lei è sicuro che mi può contestare? Lei sta limitando la mia libertà. Io ho diritto di andare alla velocità che voglio, perché questo mi consente la Costituzione americana"*. Il poliziotto, che probabilmente era di buon umore, lo lascia andare senza arrestarlo, e gli fa una reprimenda. Questo dà il senso delle cose: Peter Thiel vuole lo smantellamento dello Stato, per questo le persone che ho nominato prima non sono personaggi in cerca di autore capitati lì per caso, ma sono il risultato di un disegno esplicito di distruzione dello Stato americano. Leggendo il libro di Thiel queste cose si capiscono. E a questo punto viene naturale chiedersi: come fa a rispondere a un obiettivo politico di smantellamento dello Stato americano uno che di fatto vive di quello che l'America gli ha dato? E qui emerge un altro aspetto impressionante della filosofia di questi personaggi, cioè il futurismo, la ricerca dell'immortalità, l'idea di andare su Marte. I personaggi che hanno in mano in questo momento gli Stati Uniti hanno un disegno politico estremo e radicale, che è un disegno politico di smantellamento dello Stato e della democrazia così come la conosciamo. Peter Thiel scri-

ve in un famoso saggio del 2009 che *"libertà e democrazia non sono compatibili"*. Quindi noi ci possiamo aspettare ancora molto di più e ancora molto di peggio. Occorre tener conto che della PayPal Mafia fa parte un gruppo di sudafricani che sono andati negli Stati Uniti: Musk, Sax, ecc. Tutte persone che hanno nel Dna una concezione autoritaria dello Stato: quello che alcuni di loro dicono sull'apartheid fa veramente impressione. Qui c'è una battaglia profonda da portare avanti, ma non è una battaglia semplice, non è una battaglia che possiamo essere sicuri di vincere con i migliori giornalisti o con i professori universitari, questa è una battaglia di civiltà profonda che è destinata a incidere radicalmente sul nostro futuro. Il problema è che nessuno se n'è ancora accorto. Se si mettono in fila tutti i pezzi, emerge un quadro assolutamente preoccupante e non si può aspettare che succeda qualcosa o che la situazione diventi insostenibile. Nel frattempo, quanti danni avranno fatto? Quanti guasti avranno prodotto all'Occidente? Questa spiegazione lega l'oligarchia tecnologica con i rischi che la democrazia corre. Per molti di loro, e lo hanno dichiarato in più occasioni, la democrazia è incompatibile con la velocità della tecnologia. Fino a ieri guardavamo a Silicon Valley e ai big della tecnologia come a degli emblemi di democrazia e libertà, come dei modelli di come agire per evitare di essere autoritari, e oggi li ritroviamo come sostenitori di derive autoritarie.

**Quali sono i passaggi storici e politici che hanno portato a questa situazione?**

Il percorso che ha portato alla situazione di oggi parte da alcune scelte politiche fatte dall'amministrazione Clinton. Clinton ha fatto due cose che, secondo me, hanno condizionato in profondità il mondo di oggi. Prima di tutto ha firmato il *"Telecommunications Act"* del 1996, quello contro cui si scaglia Barlow nel suo manifesto per la libertà di Internet. All'interno del Telecommunications Act c'è la sezione 230 che di fatto crea un regime legale speciale: i gestori di piattaforme sono esenti da qualsiasi responsabilità civile e penale per quello che passa sulle piattaforme. Poco tempo dopo, il Congresso passa la *"Internet Tax Exemption Act"*, cioè la libertà per chi opera sulle piattaforme di non pagare l'imposta locale, come se da noi chi opera nei sistemi di comunicazione fosse esente dall'Iva. La seconda cosa che Clinton fa è l'ammissione della Cina al Wto. Quando pronunciò il suo famoso discorso alla Paul H. Nitze School of Advanced International Studies della Johns Hopkins University a Washington in cui disse: *"Bisogna aprire alla Cina, perché solo così esporteremo la democrazia"*, fece una scelta che ha condizionato tutto il periodo successivo, cioè, ha consentito alla Cina di diventare quello che è oggi. E qui arriviamo alla radicale inversione di tendenza di Trump e all'imposizione di dazi che è destinata a condizionare, in modo rilevante e duraturo, il futuro delle nostre economie.

F

\* Questa intervista di **Marco Vergeat**, presidente di **Asfor**, è stata pubblicata sul numero di maggio-giugno 2025 della rivista **formaFuturi**

### Chi è Franco Bernabè

**Franco Bernabè** è Presidente dell'**Università degli Studi di Trento**, Presidente di **Techvisory**, start-up che ha per missione la creazione, la produzione e la commercializzazione di soluzioni basate su algoritmi innovativi ad alto valore tecnologico ed è presidente di **DRI d'Italia**, società che ha la missione di contribuire, con impianti innovativi, alla decarbonizzazione dell'industria siderurgica italiana. Nel 1983 è entrato in **Eni**, dove è diventato AD nel 1992. Nel corso dei suoi due mandati all'Eni, ha guidato la profonda trasformazione dell'azienda che nel 1995 è stata quotata alla Borsa di New York. È stato al vertice di importanti aziende italiane e internazionali tra cui **Telecom Italia** e **Nexi**. Fino a gennaio 2021 è stato Presidente di **Cellnex**, il principale operatore di infrastrutture per telecomunicazioni wireless e per la radiodiffusione in Europa. Nel 2011 è stato nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica.





# Flessibilità tutelata

**Agostino Di Maio, direttore generale di Assolavoro, racconta il mondo delle Agenzie per il Lavoro: la somministrazione come strumento di flessibilità buona, occupazione stabile, formazione mirata, welfare integrato e valorizzazione dei giovani, in un mercato del lavoro in rapida trasformazione che chiede sempre più etica, innovazione e ascolto.**

di Laura Reggiani

**I**n un contesto lavorativo in continua evoluzione, segnato da sfide strutturali come il disallineamento tra domanda e offerta, la fuga dei giovani all'estero e la necessità di conciliare flessibilità e tutela, le Agenzie per il Lavoro si confermano attori chiave per lo sviluppo occupazionale del Paese.

In questa intervista, Agostino Di Maio, direttore generale di Assolavoro, l'Associazione Nazio-

nale delle Agenzie per il Lavoro, traccia un quadro della somministrazione in Italia, illustrando le opportunità concrete offerte dalle Agenzie, il valore aggiunto delle nuove tutele introdotte dal rinnovo contrattuale e l'impegno costante per un modello di occupazione sostenibile, innovativo e centrato sulla persona.

**Il tema della precarietà e delle scarse tutele è spesso al centro del dibattito pub-**

### **blico. In che modo le Agenzie per il Lavoro rispondono a questa sfida? Vi risulta che ci siano ancora pregiudizi che portano a confondere precarietà con flessibilità?**

Le Agenzie per il Lavoro rappresentano oggi uno strumento essenziale per favorire l'occupazione in modo regolato, tutelato e coerente con le esigenze del mercato del lavoro. Flessibilità non è sinonimo di precarietà: ricordo che i lavoratori in somministrazione hanno per legge la stessa retribuzione e gli stessi diritti tipici del lavoro dipendente, oltre ad una serie di tutele aggiuntive. È importante ribadire che la flessibilità è una delle principali qualità delle Agenzie, sia per le imprese sia per i lavoratori. Se le possibilità si riducono in un'azienda e aumentano in un'altra è infatti primario interesse delle Agenzie portare le persone al lavoro. La flessibilità ben gestita e contrattualmente garantita, come nel caso della somministrazione, rappresenta dunque una risposta moderna alle dinamiche del mercato, assicurando alle imprese competitività e ai lavoratori di entrare o rientrare nel circuito occupazionale con maggiori garanzie e prospettive. Il nostro impegno è quello di continuare a promuovere un modello di flessibilità "buona", che metta al centro la persona e che valorizzi l'incontro tra domanda e offerta in modo etico, trasparente e sostenibile. E poi se parliamo di lavoro stabile va evidenziato che le oltre 15mila persone alle dirette dipendenze delle Agenzie sono assunte stabilmente, che un lavoratore in somministrazione su tre ha un contratto a tempo indeterminato, che chi entra con le Agenzie nel mondo del lavoro accede prima a un contratto stabile e che a distanza di anni risulta ancora occupato stabilmente più spesso anche rispetto a chi è stato assunto direttamente dalle aziende.

### **Molti Contratti Collettivi in scadenza in questi mesi sono in fase di rinnovo. Per la somministrazione avete raggiunto a febbraio la firma dell'Ipotesi di Accordo di rinnovo. Cosa cambierà per i lavoratori somministrati?**

La firma dell'Ipotesi di Accordo per il rinnovo del Ccnl della somministrazione rappresenta un passaggio fondamentale per rafforzare ulteriormente il valore di questa forma contrattuale, a beneficio delle persone e del sistema produttivo nel suo complesso. Con il nuovo accordo, frutto del confronto costruttivo tra le Parti Sociali, sono state rafforzate le tutele per i lavoratori con un'attenzione particolare all'occupabilità di candidati e somministrati grazie a una formazione specifica e su misura. Tra le principali novità il rafforzamento del welfare di settore, per migliorare il benessere dei dipendenti e potenziare le politiche di fidelizzazione. Con il rinnovo si prevede anche di razionalizzare il dialogo tra Assolavoro e le rappresentanze sindacali, migliorando ulteriormente la qualità delle relazioni industriali. E questo è un aspetto particolarmente rilevante vista la capillarità della somministrazione nei vari settori e sul territorio.

**Si sente sempre più spesso parlare di disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Come stanno rispondendo le Agenzie per trovare lavoratori e colmare la mancanza di competenze?**

Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro è una delle principali sfide che il mercato del lavoro italiano si trova oggi ad affrontare. Una sfida che vale 44 miliardi di euro, ovvero 2,5 punti percentuali del nostro Pil. Le competenze richieste cambiano con estrema velocità e le Agenzie per il Lavoro sono un partner strategico per le imprese aiutandole a individuare le professionalità ricercate. È opportuno sottolineare che attualmente rivestono un ruolo fondamentale le soft skills, ossia le competenze relazionali, assieme a quelle tecniche. E che di fronte alla penuria di professionalità, alte, medie e operative, la tendenza da parte delle aziende è sempre più di frequente quella di fidelizzare i propri collaboratori. In questo contesto le Agenzie non si limitano a intermediare lavoro: sono veri e propri attori delle politiche attive, in grado di mappare i fabbisogni professionali in tempo reale e di progettare percorsi formativi su misura, mirati ai settori dove la domanda è più forte. E, anche attraverso processi di riqualificazione e upskilling dei candidati riducono i tempi di inserimento lavorativo e garantiscono un migliore matching tra profilo e posizione, aumentando la qualità e la stabilità dell'occupazione.

### Qual è il ruolo delle Agenzie nel promuovere un lavoro tutelato?

Le Agenzie per il Lavoro si pongono da sempre in una funzione di “servizio” per accompagnare le persone al lavoro in percorsi di tutela e diritti, per garantire alle aziende la giusta flessibilità e per contribuire per la propria parte a migliorare la competitività del Sistema Paese. L’obiettivo di fondo resta quello di distinguere sempre più nettamente il lavoro con i diritti, come è quello dipendente, in via diretta o in somministrazione, dal lavoro sotto tutelato e precario, che implica l’utilizzo disinvolto di altri contratti o la violazione delle norme. Le Agenzie per il Lavoro si assumono questa responsabilità con professionalità e impegno quotidiano, contribuendo a diffondere una cultura della legalità e a costruire percorsi di inserimento dignitosi, qualificati e sostenibili per migliaia di persone ogni anno. A conferma del ruolo delle Agenzie come agenti di legalità, nel 2024 Assolavoro ha rinnovato un Protocollo d’Intesa con l’Ispettorato Nazionale del Lavoro per collaborare alla lotta contro le forme di lavoro irregolare.

### Giovani e lavoro: in dieci anni oltre 450mila giovani si sono trasferiti all'estero. Come contrastare il fenomeno e trattenere invece i talenti?

La fuga dei giovani all'estero è un segnale allarmante di un sistema che troppo spesso non riesce ancora a valorizzare adeguatamente le competenze e a stimolare al meglio le nuove generazioni. Contrastare questo fenomeno significa agire su più fronti: creare opportunità di lavoro qualificato, favorire percorsi di crescita professionale, garantire condizioni di impiego dignitose e prospettive concrete di stabilizzazione. Le Agenzie rivestono un ruolo cruciale in questa sfida: d’altronde, la somministrazione anche nel 2024 si è confermata come contratto a vocazione giovanile. Oltre il 53% dei lavoratori occupati con contratto di somministrazione è under 35, a dimostrazione del fatto che le Agenzie rappresentano per molti giovani una porta d’ingresso qualificata e tutelata nel mercato del lavoro, spesso anche in settori ad alto contenuto tecnico o innovativo. Inoltre, i giovani che entrano nel mondo del lavoro con un contratto tramite Agenzia

accedono prima a un contratto a tempo indeterminato e, in caso di contratto a termine, vengono ricollocati più rapidamente anche rispetto a chi lavora direttamente presso l’azienda. Sarà comunque fondamentale un impegno più ampio e condiviso tra istituzioni, imprese e sistema formativo, che possa offrire reali possibilità di realizzazione ai giovani che sono il futuro del nostro Paese.

### Dai dati più recenti, il tasso di occupazione in Italia su base mensile è salito al 63%, mentre la disoccupazione è scesa ai minimi dal 2007. Anche la somministrazione segue questa tendenza del mercato del lavoro?

Prima di tutto occorre ricordare che al di là dei risultati positivi che il mercato del lavoro italiano sta registrando, l’Italia copre ancora una posizione bassa in termini di occupazione rispetto agli altri Paesi UE. Anche per questo, riguardo alle previsioni per il 2025, il nostro *Osservatorio Datalab* restituisce un quadro di incertezza e bassa crescita per il mercato del lavoro italiano in generale. E anche la somministrazione subisce questo trend, registrando nel 2024 un lieve calo della componente dei contratti a termine, ma un incremento dei lavoratori con contratto a tempo indeterminato, che hanno raggiunto a dicembre oltre 152mila unità, segnando un picco storico del +5,9% rispetto allo stesso mese dell’anno prima. Va sottolineato, inoltre, che la crescita della somministrazione non si limita ai contratti, ma si accompagna ad un aumento del monte retributivo, che a gennaio era pari all’8,5% rispetto all’anno precedente. Ciò evidenzia la notevole capacità delle Agenzie di selezionare profili a sempre più elevata qualifica. Il sistema Agenzie, anche con i suoi strumenti di formazione e welfare, è oggi una leva fondamentale per sostenere la crescita occupazionale, aderendo ai reali fabbisogni del tessuto produttivo.

### Studi recenti restituiscono una fotografia del lavoratore italiano medio stressato o in burnout. Le Agenzie per il Lavoro sono attente al bilanciamento tra vita privata e lavoro?

Le Agenzie sono sempre più consapevoli dell’importanza del benessere psicofisico dei

lavoratori e del ruolo centrale che il bilanciamento tra vita privata e lavoro gioca nella qualità dell'occupazione. Non si può parlare di lavoro dignitoso se non si tiene conto delle condizioni in cui viene svolto, del clima organizzativo e della sostenibilità dei carichi lavorativi. Attraverso gli strumenti messi a disposizione dalla bilateralità, come le misure promosse dal Fondo Ebitemp, i lavoratori somministrati possono accedere a una rete di welfare integrativo che va ben oltre le tutele ordinarie. Parliamo di contributi per la genitorialità, il supporto psicologico, la flessibilità oraria nei casi previsti, e servizi di assistenza alla persona che rappresentano un aiuto concreto per conciliare lavoro e vita familiare. Inoltre, le Agenzie svolgono un ruolo di filtro e mediazione tra lavoratore e azienda utilizzatrice, monitorando la qualità delle condizioni di impiego e intervenendo in caso di situazioni critiche. Questa funzione di accompagnamento e ascolto è particolarmente importante in un contesto dove cresce il rischio di stress lavoro correlato e dove la soddisfazione personale è sempre più determinante per la produttività e la permanenza nelle organizzazioni.

**L'Intelligenza Artificiale può essere un valido alleato di aziende e lavoratori per**

### **una maggiore sicurezza e una prevenzione degli incidenti più efficace?**

L'Intelligenza Artificiale rappresenta sicuramente una leva innovativa e strategica per le imprese, anche per migliorare la sicurezza nei luoghi di lavoro e rafforzare le attività di prevenzione. Anche il nostro settore guarda con grande attenzione a queste tecnologie, consapevoli che la digitalizzazione, se guida in modo responsabile, può contribuire a creare ambienti più sicuri e monitorati nella gestione del rischio. L'AI consente oggi di analizzare in tempo reale grandi volumi di dati relativi a comportamenti, condizioni ambientali e dinamiche operative, permettendo di anticipare situazioni potenzialmente pericolose e di intervenire tempestivamente. D'altro canto, come emerge anche dai dati dell'*Osservatorio Datalab*, tra le professioni che subiranno maggiormente l'influenza dell'Intelligenza Artificiale ci saranno proprio gli addetti alla prevenzione. Certo è che senza una formazione adeguata non c'è Intelligenza Artificiale che tenga: per questo il sistema di formazione delle Agenzie ha adeguato la propria offerta formativa potenziando i percorsi che forniscono competenze digitali. Sistema che solo nel 2024 ha erogato 3 milioni e 75mila ore di corsi, formando 400mila corsisti.

**F**

### **Chi è Agostino Di Maio**

Classe 1964, coniugato con un figlio, **Agostino Di Maio** è direttore generale di **Assolavoro, Associazione Nazionale delle Agenzie per il lavoro** che rappresenta l'85% del settore, sin dal 2007. Dal 2004 al 2007 ha ricoperto l'incarico di Director Human Resources Management di Alitalia Airport, e dal 1998 al 2004 è stato Alitalia Director Labour Laws, Collective Contracts and Costs. È autore di diverse pubblicazioni sulle tematiche del lavoro, tra le quali "Venti anni e un giorno di riforme del lavoro" scritto a quattro mani con il giornalista Angelo Raffaele Marmo. Fa parte del Consiglio di Amministrazione di **Ebitemp**, l'Ente Bilaterale Nazionale per il Lavoro Temporaneo, e dal 2021 è membro dell'Executive Committee (ExCo) della World Employment Confederation Europe, la Confederazione Europea delle Agenzie per il Lavoro. Dal 2025 è componente del Consiglio di Amministrazione di Med-Or Italian Foundation.





# Visione, innovazione e territorio

**Maria Antonietta Mura e Giorgio Rapari raccontano le sfide, le priorità e le strategie del Centro di Formazione Management del Terziario per accompagnare l'evoluzione dei manager del terziario in un contesto in continuo cambiamento.**

di Laura Reggiani

**I**n un mondo del lavoro sempre più fluido e sfidante, la formazione manageriale non può restare ferma. Ne sono convinti Maria Antonietta Mura, neoeletta presidente di CFMT, e Giorgio Rapari, vicepresidente dell'ente che da oltre trent'anni rappresenta un punto di riferimento per i dirigenti del terziario in Italia.

CFMT si affianca infatti alle parti datoriali e sociali di riferimento, **Confcommercio** e **Manageritalia**, nella

promozione culturale ed economica del settore terziario. Nato 30 anni fa, il centro ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle aziende. Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate. In questa

intervista, **Maria Antonietta Mura** e **Giorgio Rapari** condividono la loro visione strategica per il futuro di CFMT: un impegno forte verso l'innovazione, l'ascolto dei territori, la valorizzazione delle sedi di Milano e Roma e un'attenzione costante ai bisogni formativi dei manager. Al centro, la volontà di sostenere competitività, employability e resilienza, elementi chiave per affrontare le sfide di oggi e anticipare quelle di domani.

**Quali sono le sue priorità come nuovo presidente del Centro di Formazione Management del Terziario?**

**Maria Antonietta Mura** | Credo che CFMT fino ad oggi abbia realizzato iniziative eccellenti e per il prossimo futuro, la mia priorità come presidente è di supportare tutta la squadra affinché l'eccellenza resti un tratto distintivo. Lavorerò in continuità con quanto fatto in questi anni e farò del mio meglio per consolidare la presenza di CFMT su tutto il territorio nazionale, tenendo conto del fatto che i progetti formativi, gli eventi, e i percorsi possono essere declinati con sfumature diverse per rispondere efficacemente alle caratteristiche e alle necessità dei territori in cui lavorano manager e aziende.

**In che modo intende consolidare le relazioni bilaterali che rappresentano l'essenza del CFMT?**

**Maria Antonietta Mura** | Credo che le relazioni con i soci che hanno immaginato, creato e supportato CFMT in questi 30 anni siano consolidate e vive più che mai. Occorre quindi proseguire su questa strada e averne cura, poiché senza i soci di riferimento CFMT non potrebbe essere così capillare nel suo lavoro e così puntuale nel fornire risposte adeguate ai bisogni formativi dei manager che guidano le aziende del nostro Paese.

**Quali strategie adotterà per rafforzare la presenza del CFMT su tutto il territorio nazionale e, in particolare, come prevede di valorizzare ulteriormente le sedi di Milano e Roma del CFMT?**

**Maria Antonietta Mura** | Le sedi di Milano e Roma sono i luoghi vivi e pulsanti del mondo CFMT, sono i luoghi in cui i bisogni di aziende e manager vengono accolti, analizzati e valorizzati, sono i luoghi in cui i progetti formativi vengono creati per essere diffusi sul tutto il territorio nazionale. Non sono solo aule, ma laboratori di idee. Vorremmo attivare maggiormente la sede di Roma, immaginandola come polo di pertinenza per tutto il Centro Sud: è una sede completamente ristrutturata, inaugurata nel 2024, che vanta al suo

interno la sala Michelangelo, un'aula polifunzionale, un tributo al primo direttore di CFMT, che è un ponte sul futuro. Oltre alla formazione in presenza, infatti, ci permette di accogliere, virtualmente, anche tutti coloro che si collegano agli eventi phygital. Vogliamo aprire le porte delle nostre sedi, per accogliere tutti i dirigenti: sicuramente la formazione online ci ha aiutato ad accorciare le distanze, ma è sempre arricchente incontrarsi di persona.

**Quali sono le principali sfide che il settore terziario affronta oggi e come CFMT può supportare i manager in questo contesto?**

**Giorgio Rapari** | Il contesto geopolitico attuale sta mettendo alla prova la competitività e la stabilità delle aziende italiane, incidendo profondamente sulle loro dinamiche interne, sui risultati economici e, in molti casi, sulla loro stessa capacità di adattamento. In particolare, il settore dei servizi ha dovuto rispondere con rapidità e flessibilità, ripensando modelli di business e strategie operative per restare all'altezza delle nuove sfide di mercato. Tuttavia, non tutte le aziende riescono a evolversi con la stessa velocità. È qui che, come CFMT, interveniamo ad esempio con l'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese dei Servizi. L'Osservatorio offre alla community di CFMT prodotti sia formativi che informativi, sempre con un approccio pionieristico, esplorando e sperimentando contenuti tematici e metodologie nuove, capaci di ascoltare le dinamiche e le specificità di contesti locali e territori, ed offrendo momenti di interazione e condivisione. Le attività di ricerca dell'Osservatorio si sviluppano lungo un framework di analisi che si compone di tre livelli di lettura delle dinamiche competitive dei servizi in Italia.

**1 - L'ambiente competitivo** | Quali trend influenzano la competitività dei servizi in Italia? Quali nuove sfide ed opportunità nell'ecosistema imprenditoriale?

**2 - I cluster e i territori** | Quali sono i principali cluster nel mondo dei servizi in Italia e quali vantaggi competitivi offrono? Come si differenziano i vari territori italiani?

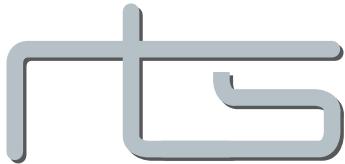
**3 - Le imprese** | Come rimanere competitive in un ambiente in rapida evoluzione? Quali strategie e quali modelli di business adottano le imprese di maggior successo?

La resilienza non è solo una qualità, ma un asset competitivo. E il nostro impegno è garantire che le aziende possano trasformare l'incertezza in opportunità di crescita.

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



GRUPPO



REAL TRAINING SOLUTIONS

**Il tuo partner ideale**  
[info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it) • [www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)

Numero Verde  
**800-010333**

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

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

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

**In che modo il CFMT può contribuire a mantenere alta l'employability dei dirigenti e la competitività delle aziende?**

**Giorgio Rapari** | Le aziende di successo non sono le più grandi o le più antiche, ma quelle che sanno adattarsi più velocemente ai cambiamenti. Chi investe oggi in tecnologia, efficienza e sostenibilità avrà un posto di rilievo nel mercato di domani. Il nostro osservatorio online "Job Vacancy" è una finestra sulla domanda di lavoro sul web per i manager del terziario e si è occupato in questi anni di analizzare la domanda di lavoro che le aziende pubblicano sul web - le cosiddette online job vacancy - per i manager del settore terziario. Il dato del 2024, oggetto del report attuale, analizza il 2023 rispetto al 2022. Sono più di 40mila gli annunci per i manager del terziario tra gli oltre 1,4 milioni di annunci raccolti in Italia nel 2023. Le analisi evidenziano un aumento del +6%, dato in linea con il +9% registrato a livello nazionale. La tendenza resta quindi positiva, anche se si riduce progressivamente rispetto agli aumenti a doppia cifra registrati come risposta al periodo post pandemia. La regione trainante nella crescita degli annunci risulta ancora essere la Lombardia, seguita dalle altre regioni del nord, mentre per quanto riguarda gli altri Paesi europei considerati - Germania, Francia e Regno Unito - i dati sono in linea con quelli italiani come tendenza generale, pur con delle specificità nazionali.

**Come vede l'evoluzione del ruolo del manager nei prossimi anni e quale potrà essere il contributo di CFMT in questo processo?**

**Maria Antonietta Mura** | I manager e le manager sono persone che vivono e lavorano nel mondo reale, attraversato da cambiamenti repentini così come da cambiamenti lenti e impercettibili. Chi ha responsabilità manageriale deve affinare la propria capacità di gestire questi cambiamenti e questa capacità fa la differenza per le organizzazioni in cui lavora. Non ci possono più essere manager fermi, così come non possono esistere aziende ferme: uscirebbero dal mercato. È, invece, fondamentale saper imparare - e disimparare ciò che non è più utile - velocemente, sapersi adattare trasformando le difficoltà in opportunità di sviluppo. Nell'ultima ricerca prodotta da CFMT, l'Osservatorio sulla Innovazione Manageriale del Terziario, leggiamo che l'unico vero vantaggio competitivo è l'innovazione manageriale. Tornando alla sua domanda, come vedo l'evoluzione dei manager, le rispondo: in costante evoluzione. F

**Chi è Maria Antonietta Mura**

**Maria Antonietta Mura** è presidente del CFMT. Nata e cresciuta a Ghilarza (OR), dopo aver conseguito la laurea in psicologia clinica a Roma, dove tutt'ora risiede, ha completato due master in "Business Administration" e "Formazione Formatori". Avendo



maturato una significativa esperienza nel settore delle risorse umane e nella direzione del personale, ha affrontato sfide in aziende votate a espandere la propria attività dal semplice livello locale a nazionale ed internazionale. Grazie alla sua formazione in psicologia, pone inoltre al servizio di CFMT utili strumenti di analisi per comprendere le dinamiche di gruppo e il contesto lavorativo.

**Chi è Giorgio Rapari**

**Giorgio Rapari** è laureato in Scienze Politiche presso l'Università di Bologna ed è appassionato del settore informatico, al quale si è dedicato come imprenditore, in particolare nell'ambito Ict & Finance. È stato presidente di Assintel (Associazione Nazionale Imprese Ict di Confindustria) per 15 anni ed è oggi Consigliere di Confindustria Imprese per l'Italia. Dal 2015 è vicepresidente di CFMT.





# Formazione e futuro

«Il Sud traina gli investimenti in formazione». È quanto emerso dai dati di **FondItalia** presentati lo scorso aprile a Roma all'**Innovation Training Summit 2025** promosso da **Ecosistema Formazione Italia**.

di Christian Poccia

**U**n evento che ha radunato policy maker, imprese e professionisti della formazione per discutere del futuro delle competenze in un mondo trasformato dall'intelligenza artificiale e dai nuovi paradigmi lavorativi.

È quello che si è tenuto all'Auditorium della Tecnica, nel cuore del quartiere Eur di Roma, il 3 e 4 aprile scorsi. L'evento, organizzato da **EFI** (*Ecosistema Formazione Italia*), ha avuto **FondItalia** fra i suoi main sponsor. Il Fondo ha contribuito al dibattito che si è sviluppato nel corso del Summit fornendo dati e posizioni che hanno offerto una particolare chiave di lettura sul ruolo che sta giocando la formazione continua nello sviluppo delle imprese italiane. Una fotografia del Paese che ribalta i luoghi comuni, con un Sud Italia più attivo che mai sul fronte della formazione professionale.

## Un sistema da ripensare

Durante i panel del primo giorno, **Nicola Patrizi**, presidente di **FederTerziario**, una delle parti promotrici del Fondo, ha puntato il dito su quelle che definisce “le criticità strutturali del sistema”.

Ovvero la frammentazione del tessuto imprenditoriale italiano, dominato da micro e piccole imprese, e le complicazioni derivanti dalla normativa sugli aiuti di Stato. “*Troppo spesso la burocrazia scoraggia le imprese a investire in formazione*”, ha dichiarato **Nicola Patrizi**. “*Ecco perché FondItalia propone da tempo un'estensione dei percorsi formativi anche ai datori di lavoro, con particolare attenzione proprio alle realtà più piccole, che sono il cuore pulsante della nostra economia ma spesso escluse dai benefici delle politiche attive*”. **Egidio Sangue**, direttore del Fondo, che ha presentato **C+**, la piattaforma digitale realizzata per la certificazione delle competenze acquisite durante la vita lavorativa, ha così commentato: “*Vogliamo costruire una banca*

*dati nazionale delle competenze*”, ha spiegato, “*un'infrastruttura che renda trasparenti e spendibili le skill, anche quelle apprese fuori dai contesti formali*”.

## I numeri che raccontano un'Italia diversa

**FondItalia** è arrivata all'**Innovation Training Summit** con gli ultimi dati elaborati, quelli del primo sportello dell'**Avviso FEMI 2025.01**, che mostrano una realtà inattesa.

È il Sud Italia a trainare gli investimenti in formazione. Nel dettaglio, le regioni meridionali, ovvero Abruzzo, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia e Sardegna, hanno assorbito oltre 1,3 milioni di euro, più del doppio rispetto ai circa 500mila euro destinati alle regioni del Nord. Le imprese coinvolte sono state 222 contro le 176 del Settentrione, e le ore di formazione erogate nel Sud hanno superato quota 70.000, a fronte delle 31.000 del Nord. Un risultato sorprendente in un Paese dove, storicamente, il divario Nord-Sud nella partecipazione alla formazione continua è stato uno dei principali osta-



Lo stand di **FondItalia** all'**Innovation Training Summit** che si è tenuto a Roma a inizio aprile

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



**Il tuo partner ideale**  
[info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it) • [www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)

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

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

Numero Verde  
**800-010333**



**Fondolavoro®**

Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale  
per la Formazione Continua  
delle Micro, Piccole, Medie e Grandi Imprese

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

«**LE MICROIMPRESE DEL SUD** CHE HANNO AVUTO ACCESSO ALLE NOSTRE RISORSE MOSTRANO TASSI DI **PARTECIPAZIONE** CHE CONTRADDICONO IL DIVARIO **NORD-SUD**. SONO SEGNALI FORTI, CHE DOVREBBERO ORIENTARE LE SCELTE DELLE **REGIONI** E DELLE **ISTITUZIONI**»

coli allo sviluppo equo delle competenze. I dati di **Unioncamere** e **Anpal** del 2022, ad esempio, indicavano il Veneto e il Friuli-Venezia Giulia come le regioni più dinamiche, con quasi il 30% delle imprese coinvolte in attività formative, mentre il Mezzogiorno rimaneva indietro. FondItalia, invece, sembra aver invertito la rotta. E il segreto, secondo Sangue, è nella capacità di raggiungere le microimprese, spesso dimenticate dal sistema. Ben 330 delle 557 imprese beneficiarie del bando hanno meno di 10 dipendenti. Un dato che testimonia la vocazione inclusiva del Fondo e la sua capacità di democratizzare l'accesso alla formazione.

## La formazione come strumento di coesione

**Il contesto europeo aggiunge un ulteriore livello di lettura. Il nuovo Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) ha destinato 17,3 miliardi di euro all'Italia nel periodo 2021-2027, con l'obiettivo dichiarato di colmare i divari territoriali e rafforzare l'inclusione sociale attraverso la formazione.**

Tuttavia, come sottolineato nel rapporto Inapp del 2023, il rischio di un *“percorso di crescita accidentato”* è ancora alto se le risorse non vengono canalizzate verso chi ne ha più bisogno.

In questo quadro, l'esperienza di FondItalia diventa un modello replicabile, in grado di ispirare l'implementazione dei nuovi programmi FSE+ e di offrire indicazioni preziose per le politiche attive del lavoro. L'efficacia dimostrata nel Sud potrebbe costituire la chiave per superare quella frattura strutturale che da decenni separa le due Italie anche nel campo delle competenze.

## Un nuovo paradigma formativo

L'Innovation Training Summit si è chiuso con un messaggio chiaro: la formazione è la vera infrastruttura del futuro.

Un'infrastruttura immateriale ma fondamentale, fatta di conoscenze, strumenti digitali e capacità di adattamento. Se l'Italia vuole affrontare le sfide poste dall'automazione e dai cambiamenti demografici, non può prescindere da un investimento massiccio, e inclusivo, nella formazione. E in questo scenario in mutazione, FondItalia ha saputo posizionarsi come attore centrale, combinando capacità progettuale, ascolto del territorio e attenzione alle Pmi. *“Le microimprese del Sud che hanno avuto accesso alle nostre risorse mostrano tassi di partecipazione che contraddicono il divario Nord-Sud”*, spiega Egidio Sangue. *“Sono segnali forti, che dovrebbero orientare le scelte delle Regioni e delle istituzioni. Il futuro si costruisce a partire da chi, fino a ieri, era rimasto ai margini”*.

F



Un momento della tavola rotonda che ha visto tra i partecipanti anche **Egidio Sangue**, direttore di **FondItalia** (nella foto al centro)



# Innovation Days: il motore dell'eccellenza italiana

*Nel cuore del roadshow organizzato da **Confindustria** e **Il Sole 24 Ore**, il presidente di **4.Manager** **Stefano Cuzzilla** racconta come le **competenze manageriali** possano guidare la **trasformazione digitale, sostenibile e inclusiva** delle imprese italiane, rafforzando **competitività, parità di genere e capacità di innovare** in un **contesto globale in continuo cambiamento**.*

di Cleopatra Gatti

**È** ripartito il 15 aprile scorso il roadshow italiano, che si conferma come uno degli appuntamenti più importanti e strategici per supportare la crescita e l'innovazione delle imprese italiane.

Organizzato da **Confindustria** e **Il Sole 24 Ore**, con la collaborazione di **Sistemi Formativi Confindustria**, **Confindustria Innovation Hub** e il supporto di **4.Manager**, l'evento rappresenta un'opportunità unica per le aziende italiane che desiderano affrontare le sfide del futuro con strumenti concreti e strategie vincenti, per competere con successo nel panorama globale.

Nell'edizione di quest'anno, il roadshow itinerante, al momento, fa tappa in 7 città italiane, offrendo aggiornamenti e spazi di confronto su temi cruciali per l'evoluzione imprenditoriale, dall'Intelligenza Artificiale per ottimizzare produzione e governance, all'efficientamento per contrastare il caro energia, fino ai finanziamenti per digitalizzazione, transizione green, gender gap e internazionalizzazione. Ne abbiamo parlato con il presidente di **4.Manager**, **Stefano Cuzzilla**.

**Qual è per 4.Manager il valore dell'iniziativa Innovation Days?**

Gli **Innovation Days** hanno da sempre raccontato i percorsi di cambiamento in atto nell'industria italiana, valorizzando i territori e dando evidenza alle eccellenze e alle realtà che hanno percorso la strada dell'innovazione, mettendo a fattor comune il meglio dell'economia del nostro Paese. Con il rinnovo del contratto dei dirigenti, che riconosce a **4.Manager** un ruolo strategico nella diffusione della cultura d'impresa e manageriale, rafforziamo il nostro impegno a sostenere gli Innovation Days 2025, un'iniziativa che seguiamo da tempo, per offrire strumenti concreti a imprenditori e manager. Sono anche un'occasione imperdibile per imprenditori e manager di fare rete e networking valorizzando una preziosa e già consolidata sinergia, capace di guidare il cambiamento in un'epoca di grandi trasformazioni. Il valore aggiunto sono le competenze manageriali che rappresentano un motore imprescindibile dell'eccellenza italiana, capaci di aumentare la ricchezza e la competitività delle imprese e diventare delle best practices replicabili in tutto il Sistema. Secondo i dati **Istat** elaborati dall'**Osservatorio 4.Manager**, il 55% delle imprese che non hanno ancora adottato tecnologie di Intelligenza Artificiale cita la mancanza di competenze interne come principale ostacolo. È per questo che le competenze manageriali sono oggi più che mai il vero valore aggiunto: un motore dell'eccellenza italiana, capace di accrescere la competitività e generare modelli virtuosi da seguire in diversi contesti imprenditoriali.

### **Quanto è importante innovare oggi per le imprese e qual è il valore aggiunto delle competenze manageriali?**

L'innovazione è un driver fondamentale per rilanciare la competitività del nostro Paese. Come rileva l'**Osservatorio 4.Manager**, solo il 2,8% delle Pmi italiane presenta un livello molto alto di innovazione digitale, contro una media UE del 4,4%. Significa che bisogna accelerare e lavorare sul rafforzamento della fiducia. Serve fare sistema, unendo le forze tra imprese, manager e istituzioni per promuovere concretamente l'innovazione. Le tecnologie, dalla robotica all'Intelligenza Artificiale, sono sempre più pervasive, e servono leadership manageriali in grado di governare questa

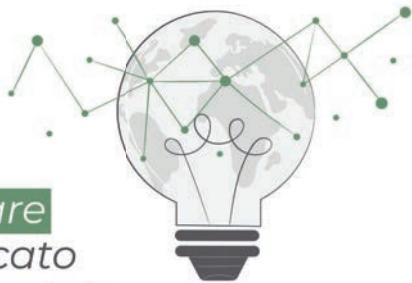
transizione. La quinta rivoluzione industriale ci chiede di abbandonare le vecchie certezze in virtù di un cambio di paradigma che apre a nuovi orizzonti e valorizza chi osa. In un mondo in rapida evoluzione servono visione, strategia e formazione continua, ma anche sperimentazione e apertura all'innovazione dei modelli di business. Il mondo oggi è "*glocal*" (globale e locale) e ci chiede sempre più di essere preddittivi, non reattivi. E di avere fiducia nelle connessioni. La tecnologia può diventare uno strumento potentissimo per far vivere la tradizione in modo nuovo. Penso all'Intelligenza Artificiale, alla manifattura 4.0 e 5.0, ma anche al digitale. La tecnologia può amplificare il valore delle imprese e del fare impresa, renderlo più competitivo, sostenibile e attrattivo. È positivo notare che le imprese che utilizzano l'AI sono cresciute, passando dal 5% del 2023 all'8,2% del 2024. Tuttavia, per consolidare questa tendenza serve puntare sulla managerializzazione delle Pmi. Le competenze manageriali sono infatti fondamentali per accompagnare le imprese nella gestione delle transizioni e nel raggiungimento di un rilancio competitivo del Paese.



**Stefano Cuzzilla, presidente di 4.Manager**

# Skill Intelligence

La piattaforma innovativa per monitorare, analizzare e prevedere l'evoluzione delle competenze nel mercato del lavoro, a supporto dello sviluppo economico e sociale.



## Funzioni chiave della piattaforma

<b>1</b>	<b>Monitoraggio</b> Analisi globale delle competenze emergenti e in declino.
<b>2</b>	<b>Mappatura</b> Mappa delle competenze richieste dal mercato del lavoro per strategie di assunzione nei vari settori.
<b>3</b>	<b>Previsioni</b> AI per prevedere competenze future, offrendo insight strategici per aziende e istituzioni.
<b>4</b>	<b>Formazione</b> Collabora con istituzioni per creare programmi formativi mirati alle competenze più richieste.
<b>5</b>	<b>Politiche del lavoro</b> Collaborazione tra aziende, enti pubblici e cittadini per sviluppare competenze e favorire l'occupazione.



## La potenza dei dati al servizio delle competenze

### La Skill Intelligence utilizza:

<b>1</b> Oltre 500.000 job description e 100.000 interviste raccolte tra il 2018 e il 2024 da DataHubs.	<b>2</b> Fonti istituzionali: INPS, ISTAT, Unioncamere, ...	<b>3</b> La tassonomia ESCO, con 3.039 occupazioni e 13.939 competenze, disponibili in 28 lingue, suddivise in conoscenze, competenze linguistiche e trasversali.
---	---	---



## Vantaggi concreti per imprese, lavoratori e istituzioni

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

Bisogna credere che sia possibile stabilire una nuova alleanza anche tra uomo e macchina, affinché le persone, manager e imprenditori, siano sempre più in grado di orientare, decidere e guidare la trasformazione.

### **Uno dei focus della prima tappa degli Innovation Days è stato sulla parità di genere. Quanto è importante la valorizzazione delle competenze femminili?**

È fondamentale valorizzare anche le competenze femminili. Investire nella parità di genere non è solo una questione di equità sociale, ma una leva concreta per rafforzare innovazione, competitività e sostenibilità. Ridurre il divario di genere significa anche ampliare il mix di competenze e prospettive del capitale umano. I dati parlano chiaro: le aziende che promuovono la presenza femminile nei ruoli chiave sono più dinamiche, più orientate al "green" e meglio posizionate per affrontare le sfide del futuro. In Italia, la leadership femminile è in crescita - con il 43% di donne nei CdA e un incremento nelle posizioni manageriali tra il 2022 e il 2024 - ma restiamo ancora al di sotto della media europea: il 32,1% di donne nei ruoli decisionali contro il 39,6% della UE, con un distacco marcato rispetto a Paesi come Finlandia e Bulgaria. Il gender gap rimane evidente anche tra le dirigenti (22%) e le imprenditrici (28,8%). Colmare questo divario non è solo giusto: è strategico. Portare l'occupazione femminile ai livelli europei significherebbe per l'Italia una crescita del Pil stimata in oltre 150 miliardi di euro. È il momento di agire, trasformando la parità in un motore reale di sviluppo.

### **Oltre a sostenere Innovation Days 2025, cosa fa 4.Manager per rafforzare le competenze manageriali nell'ambito dell'innovazione e accompagnare le imprese nella duplice transizione digitale e sostenibile?**

L'impegno di 4.Manager punta su un ecosistema manageriale dell'innovazione che integri promozione delle competenze manageriali e diffusione della cultura d'impresa. Attraverso progetti con i Digital Innovation Hub di Confindustria, imprese e manager hanno già collaborato su temi cruciali come digitalizzazione, sostenibilità e finanza Esg.

4.Manager supporta il "Monitor Legislativo", un'iniziativa promossa da Confindustria e realizzata da **SFC**, che ha l'obiettivo di presidiare le norme che impattano sulle imprese e sui manager. Il 19 marzo scorso si è tenuto un webinar dal titolo "Piano Transizione 5.0 - Le novità della Legge di Bilancio 2025 e i chiarimenti del Ministero delle Imprese e del Made in Italy". Al fine di approfondire e chiarire la comprensione delle misure alle imprese sono stati anche raccolte le slide e reso pubblico l'intervento del dottor **Marco Calabò**, capo dipartimento per le politiche per le imprese del suddetto Ministero. Inoltre, 4.Manager ha promosso un percorso di "Alta Formazione", in collaborazione con **Digit'Ed** e **24Ore Business School**, per fornire ai manager temporaneamente senza occupazione una combinazione di competenze tecniche avanzate e soft skill relazionali, necessarie alle imprese per perseguire la competitività e la capacità di innovare in modo sostenibile. Le tre leve strategiche su cui è stato improntato il focus sono Intelligenza Artificiale, Cybersecurity e Big Data, fondamentali oggi per cogliere nuove opportunità, migliorare i processi e creare ambienti di lavoro orientati allo sviluppo. Imprese e manager lavorano insieme su traiettorie di sviluppo concrete. Ma c'è un fronte su cui vogliamo insistere: le Pmi non devono essere lasciate da sole, soprattutto nei momenti più delicati, come il passaggio generazionale, decisivo per garantire la continuità d'impresa e trarciare nuove fasi di crescita. Solo dove la passione dell'imprenditore incontra la strategia del manager, dove la visione si integra con il metodo, nasce l'alleanza perfetta per governare l'innovazione e favorire lo sviluppo. Non si tratta di iniziative isolate, ma di un disegno organico, in piena sinergia con Confindustria e **Federmanager**, per rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano, senza lasciare indietro nessuno.

### **In sintesi, qual è il "valore" che meglio descrive i manager italiani e porta le nostre aziende ad avere successo nel mondo?**

Architetti di futuro, capaci di integrare tradizione e innovazione, efficienza e bellezza, tecnologia e persone, in un modello di valore distintivo e sostenibile.

**F**

# 10 anni di “Conoscenza”

*Dalla semplificazione dell'accesso ai fondi alla promozione di competenze digitali, Stem e trasversali, **Fondo Conoscenza** festeggia un **decennio di impegno** a fianco di imprese e lavoratori.*

*Il XXIV Rapporto sulla Formazione Continua di Inapp certifica per l'anno 2023 una **crescita delle imprese aderenti del 37%**, dati che confermano l'attenzione costante del Fondo al mondo della formazione continua.*

di Laura Reggiani



**Concetto Parisi**, presidente di **Fondo Conoscenza**, ha aperto i lavori del convegno

“**L**a formazione continua è la chiave che apre alle imprese strade e prospettive per costruire valore e progresso sostenibile, superando retaggi culturali e vincoli obsoleti”. Con queste parole il presidente **Concetto Parisi** ha aperto il convegno *“Formazione e Politiche Attive tra continuità e innovazione”* che si è tenuto il 20 marzo scorso a Roma, in occasione del festeggiamento del decennale di **Fondo Conoscenza**. Dieci anni fa, Fondo Conoscenza ha infatti intrapreso il suo cammino con un'idea chiara: facilitare il ricorso a una formazione di qualità. L'attenzione alle imprese aderenti, dalle micro alle grandi organizzazioni, è una priorità che si è cristallizzata nel tempo e strutturata attraverso misure di finanziamento in linea con le dinamiche socioeconomiche, procedure semplificate e un'assistenza qualificata a imprese e operatori, per assicurare rapidità di risposta e qualità delle relazioni.

## Una formazione che guarda ai risultati

Non è mancato in occasione del convegno il sostegno di autorità, associazioni, enti di formazione e addetti ai lavori.



Da sinistra in alto: **Raffaele Modica, Rosario De Luca, Angelo Raffaele Margiotta, Lucia Albano, Annamaria Furlan e Carmelo Satta** in occasione del convegno organizzato per il decennale di Fondo Conoscenza

*“Evitiamo di destinare risorse a una formazione che non crea risultati”* ha affermato il sottosegretario al Ministero del Lavoro e Politiche sociali, **Claudio Durigon**, intervenuto al dibattito per ribadire l’importanza di preservare il dialogo e la collaborazione tra la politica e gli operatori. Dialogo attraverso cui Fondo Conoscenza ha potuto contribuire attivamente al perfezionamento di alcune delle disposizioni originariamente previste dall’Avviso Fondo Nuove Competenze 3 – Competenze per le innovazioni. Grazie a questo lavoro congiunto, sono stati infatti introdotti correttivi puntuali che hanno evitato l’esclusione dalla misura di alcune categorie di imprese, garantendo un accesso più equo ed efficace alle risorse disponibili. Il decennale di Fondo Conoscenza non è stato solo un momento di bilancio, ma ha rappresentato un’opportunità per condividere la posizione centrale della formazione continua nella crescita del Paese. Intelligenza artificiale, digitalizzazione, sostenibilità ambientale, inclusione e parità di genere: sono solo alcune delle grandi sfide con cui oggi si confrontano le imprese italiane. Investire nella formazione significa recuperare il divario che separa l’Italia da altri Paesi in Europa. Mentre si parla di quadri comuni agli Stati membri per

la definizione e misurazione delle competenze, in Italia solo il 46% della popolazione possiede skill digitali adeguate, contro il 57% europeo.

## Sostenere l’occupazione

*“Uno dei target di questo governo”* è intervenuta l’onorevole **Lucia Albano**, sottosegretaria al Ministero dell’Economia e delle Finanze *“è sostenere l’occupazione in generale e quella femminile in particolare. La formazione nelle discipline Stem così come in materia finanziaria ed economica può certamente favorire anche l’emancipazione femminile e, di conseguenza, una maggiore libertà di azione e scelta per le donne”*. *“Il problema non è limitato unicamente a quando una persona non possiede un’occupazione”*, ha continuato la senatrice **Annamaria Furlan**, *“ma, riprendendo il pensiero di Biagi, il problema vero è quando la persona non risulta occupabile, non più interessante per il mercato del lavoro”*. Per l’onorevole **Walter Rizzetto**, presidente della XI Commissione Lavoro *“la formazione si collega saldamente al tema dei salari, perché leva per la produttività delle imprese”*. Guardando ai più giovani, l’onorevole **Cateno**



# OM.EN

**Dal 1985, consulenza e formazione**

## LA NOSTRA AZIENDA...

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

SISTEMI DI  
GESTIONE



SICUREZZA



SICUREZZA  
MACCHINE



AMBIENTE



CONSULENZA  
DI DIREZIONE



RICERCA E  
SELEZIONE DI  
PERSONALE



FORMAZIONE



FOOD



PRIVACY



SOSTENIBILITÀ  
D'IMPRESA



## ...MOLTO PIÙ DI UNA CONSULENZA

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

## OM.EN

**LA SOLUZIONE UNIVERSALE PER IL SUCCESSO DELLA TUA AZIENDA.**

Via Umberto Terracini, 14 - 43052, Colorno (PR)

+39 0521 312577

+39 0521 811003

info@euroomen.it

Via Fratelli Cervi, 169 - 42124, Reggio Emilia (RE)

+39 0522 919326

info@euroomen.it

[www.euroomen.it](http://www.euroomen.it)

**De Luca**, sindaco di Taormina e ideatore di Fondo Conoscenza, sostiene l'importanza di un cambio di passo: *“Cominciamo a introdurre gli adolescenti alla cultura del lavoro, insegnando un mestiere spendibile già dai 16 anni”*. L'avvocato **Rosario De Luca**, presidente del Consiglio Nazionale dell'**Ordine dei Consulenti del Lavoro**, ha introdotto nel dibattito il tema dell'AI che oggi determina l'evoluzione di alcune professioni: *“Solo la buona formazione può accompagnarci nella prossima versione del mercato del lavoro”*. In questo contesto, il contributo della professoressa **Silvia Ciucciovino**, ordinaria di Diritto del Lavoro all'**Università Roma Tre**, ha messo in luce la straordinaria opportunità in mano ai Fondi Interprofessionali, quella di poter raccogliere il fabbisogno autentico delle imprese in termini di figure professionali. Un patrimonio strategico da condividere e rendere pubblico, per meglio orientare la costruzione dei percorsi di formazione continua da riprogettare in termini di competenze in uscita piuttosto che di impegno temporale. Formare significa anche proteggere. L'ingegnere **Maria Pia Diodati** della Direzione Centrale Vigilanza dell'**Ispettorato Nazionale del Lavoro**, ha affermato che circa il 30% delle irregolarità riscontrate dall'INL riguarda la formazione obbligatoria. Un dato che fa da specchio al modello delineato dal datore di lavoro. È anche per questo che, secondo l'ingegnere **Ester Rotoli**, responsabile della Direzione Centrale Prevenzione di **Inail**, il nuovo accordo Stato-Regioni può determinare il rafforzamento della cultura della prevenzione, con l'introduzione della formazione obbligatoria anche per l'imprenditore.

## Un fondo che cerca il confronto

Con più di 41.700 aziende aderenti, oltre 160mila ore di formazione erogate a vantaggio di oltre 61mila lavoratori e lavoratrici, Fondo Conoscenza supporta da un decennio imprenditori e responsabili delle risorse umane nella realizzazione di percorsi formativi di valore, nella convinzione che le persone siano il vero patrimonio.

Come certifica il “XXIV Rapporto sulla For-



Alcuni relatori dell'evento organizzato da **Fondo Conoscenza**

mazione Continua” di **Inapp**, particolarmente rilevante è il dato sull'incremento delle adesioni che, mentre per i Fondi per dipendenti è stato dell'1,2% (rispetto ad ottobre 2022), per Fondo Conoscenza ha raggiunto un +37%. Conclude **Raffaele Modica**, direttore di Fondo Conoscenza, *“il nostro è un Fondo che vuole confrontarsi. In questi dieci anni abbiamo cambiato la percezione che aziende ed enti avevano maturato rispetto ai fondi Interprofessionali, connotati da un'eccessiva complessità. Ci lasciamo guidare dall'ascolto, dall'auto-osservazione critica e costruttiva, oltre che da una lunga esperienza nel mondo della formazione finanziata. Ringraziamo tutti coloro che, con la loro presenza e il loro impegno quotidiano, contribuiscono a mantenere alta l'attenzione sulla formazione continua, risorsa per il progresso della società e strumento per lo sviluppo, l'emancipazione e l'evoluzione di ogni lavoratore”*. **F**



Il festeggiamento del decennale di **Fondo Conoscenza**

# Intelligenza Artificiale: per governarla dobbiamo conoscerla

*Siamo pronti a gestire l'impatto crescente che l'AI avrà sulle nostre vite? Di questo si è parlato alla presentazione del libro di Angelo Gatto, "Il rinoceronte governerà il mondo", in un dibattito organizzato da Sistema Impresa a Crema.*

di Virna Bottarelli

**S**istema Impresa, associazione datoriale che rappresenta oltre 167mila tra micro, piccole e medie imprese dei compatti del Commercio, del Turismo, dei Servizi, dell'Agricoltura, dell'Artigianato e dell'Industria, ha organizzato lo scorso 10 aprile, presso la Sala Convegni del Centro San Luigi di Crema, la presentazione del libro *"Il rinoceronte governerà il mondo"*, scritto da Angelo Gatto.

*"Il rinoceronte è la rivoluzione tecnologica guidata dall'Intelligenza Artificiale"*, ha spiegato Angelo Gatto, che dopo una laurea in sociologia, ha dedicato la propria vita professionale all'educazione degli adulti, operando nel campo della formazione continua e della consulenza aziendale. Negli ultimi anni Gatto si è anche interessato allo studio dell'impatto dell'IA nei diversi ambiti della vita di tutti noi e ha scelto di scrivere, su un tema tanto complesso quanto affascinante, un romanzo. La presentazione del libro ha visto, oltre all'autore, la partecipazione di Flavia Munafò, sociologa clinica, educatrice professiona-

le, criminologa e presidente di **Sociologi Italiani Associati**, di William Nonnis, analista tecnico per la digitalizzazione e innovazione presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Pnrr, e di Bellino Elio Panza, presidente di **Sistema Impresa**. A moderare l'incontro è stata Laura Reggiani, giornalista e diretrice di **Forme**.



## Consapevolezza prima di tutto

L'evento si è aperto con i saluti istituzionali di **Cinzia Fontana**, vicesindaca del Comune di Crema e membro del Parlamento, prima come deputata e poi come senatrice, nella XV, XVI e XVII legislatura, e **Renato Ancorotti**, senatore della Repubblica.

*"Sul tema dell'IA è importante acquisire consapevolezza"*, ha detto la vicesindaca. *"L'innovazione corre veloce e nel caso dell'Intelligenza Artificiale i tempi sono molto accelerati. Per coglierne le opportunità e per comprenderne i rischi, è fondamentale fare informazione"*. Secondo Renato Ancorotti l'IA

“è una sfida complessa, ma anche affascinante”. Il senatore ha sottolineato anche come, per quanto si tratti di una tecnologia molto pervasiva, in molte piccole aziende l’IA fatichi a diffondersi: *“Dobbiamo impegnarci affinché nessuno sia escluso dall’innovazione, facendo formazione e facendo in modo che l’IA sia anche una leva di progresso, non solo tecnologico, ma anche umano e sociale”*. Sono poi intervenuti Bellino Elio Panza ed **Enrico Zucchi**, rispettivamente presidente e direttore di Sistema Impresa. *“Credo sia importante partecipare a eventi come questo per riflettere sull’impatto che l’IA ha sulle nostre vite e sulla società in generale”*, ha detto Panza. Anche Enrico Zucchi si è soffermato sull’importanza di comprendere gli effetti sociologici di questa tecnologia, citando la metafora del rinoceronte riportata da Gatto nel titolo del suo romanzo: *“Il rinoceronte grigio simboleggia un evento che, a differenza degli eventi imprevedibili e improvvisi, classificati come cigni neri, è prevedibile, lo vediamo avvicinarsi a noi. Come l’Intelligenza Artificiale, quindi, va affrontato per tempo, per doverci, inevitabilmente, convivere”*.

## Un romanzo per parlare di AI

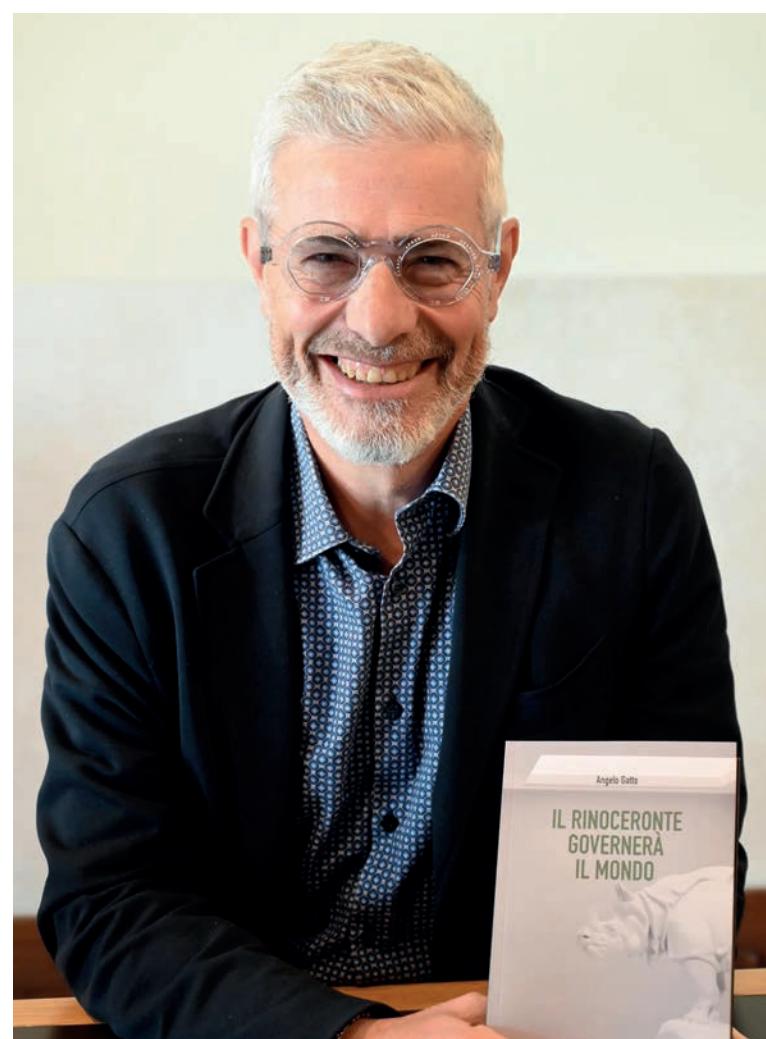
Con l’intento di portare l’attenzione sul tema dell’Intelligenza Artificiale nel modo più coinvolgente possibile, Gatto ha scelto di scrivere un romanzo, con personaggi intriganti attraverso i quali far emergere gli scenari di una IA molto reale, tutt’altro che fantascientifica.

La storia ruota attorno al magnate cinese Zhang Li, un uomo ambizioso e spietato che domina il settore dell’alta tecnologia con la sua azienda la Zhang Hi-Tech Laboratories. La sua visione va oltre il successo economico: Zhang vuole modellare il futuro del mondo sfruttando l’Intelligenza Artificiale. Sua figlia Zhang Kumiko, laureata in nanotecnologie, diventa un punto cruciale nella sua strategia, mentre il suo fidanzato, Vishal Sharma, un brillante esperto di AI di origini indiane, si trova coinvolto nei piani del magnate. L’intreccio si sviluppa tra colpi di scena, spionaggio industriale e tensioni geopolitiche, con la crescente minaccia di una crisi finanziaria e sociale di portata globale. Zhang, grazie a una rete di contatti potenti, guida segretamente una serie di eventi destinati a destabilizzare il mondo. Nel frattempo, l’Intelligenza Artificiale gioca un ruolo sempre più pervasivo, diventando uno strumento in grado di sovvertire gli attuali equilibri di potere.

## La tecnologia al servizio dell’essere umano

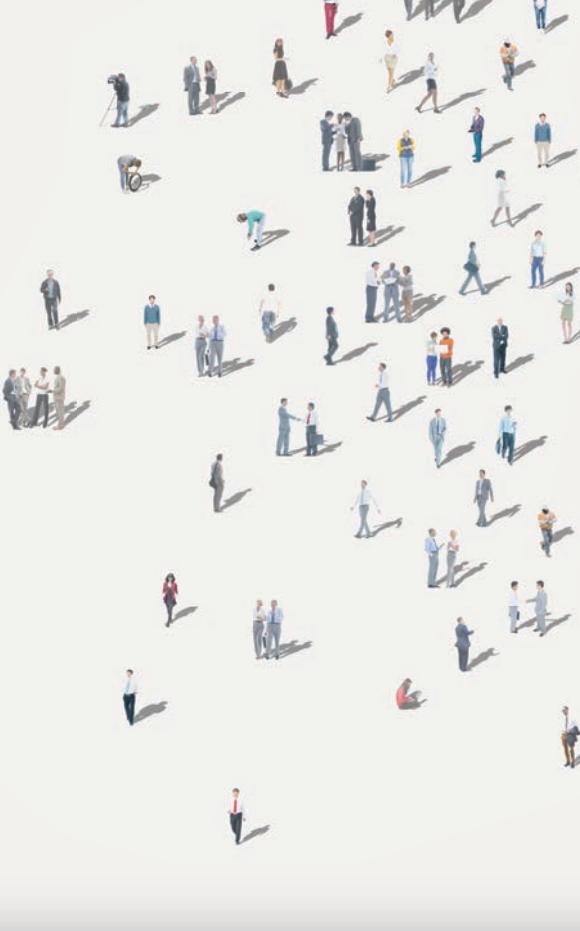
Il romanzo di Gatto parte da premesse scientifiche e passa attraverso temi fondamentali come la crisi della leadership, l’assenza di una visione politica, il ruolo della cultura e la necessità di recuperare un’etica della responsabilità umana.

*“Sicuramente l’IA porterà innumerevoli miglioramenti nella qualità della vita di ciascuno di noi, ma, se non attuiamo da subito le necessarie precauzioni, rischieremmo di trovarci in uno scenario in cui le macchine potrebbero decidere che non esistono motivi per cui dover arrestare il loro sviluppo. E a quel punto ne avremmo perso il controllo”*, ha commentato Gatto. *“Il tema principale è proprio la paura di non saper gestire questo ‘mostro’ dell’IA”*, ha detto Flavia Munafò, affrontando temi come la mo-



Angelo Gatto, autore del romanzo *“Il rinoceronte governerà il mondo”*

IL LAVORO DI DOMANI È ADESSO



## FINANZIA LA FORMAZIONE DESTINATA AI LAVORATORI DELLE IMPRESE ADERENTI

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

tel. 0373 472168  
tel. 06 86356485

info@formazienda.com  
**www.formazienda.com**

 @fondoformazienda

 @form\_azienda

 Fondo Formazienda

 FONDO FORMAZIENDA





Da sinistra: Massimiliano Judica Cordiglia, Flavia Munafò, Bellino Elio Panza, Laura Reggiani, Angelo Gatto e William Nonnis

rale, intesa come buon senso, il rapporto di fiducia in chi detta le regole del gioco, i tempi di risposta, che nell'IA sono molto più rapidi rispetto a quelli dell'essere umano. *"Il mostro è qualcosa di cui abbiamo timore perché è qualcosa che non conosciamo a fondo. Ecco perché è fondamentale studiare questo strumento e usarlo in modo da trarne vantaggio, da renderlo anche uno strumento di inclusione e integrazione"*. Più tecnico, invece, il commento di **William Nonnis**, che ha richiamato l'attenzione sulla questione della sovranità digitale nell'era dei dati e dell'IA: *"Oggi, le Big Tech sono i veri stati sovrani, perché detengono il controllo dei dati. Se non vogliamo essere solo consumatori di servizi digitali, c'è bisogno che le nostre classi dirigenti comprendano l'importanza della gestione dei processi di digitalizzazione. Come europei non abbiamo visto arrivare il digitale, mentre Cina e Usa lo hanno visto per tempo e lo stanno governando. Dovremmo riflettere sul fatto che in Cina, ad esempio, i bambini già dalle scuole primarie studiano l'Intelligenza Artificiale"*. Anche Nonnis ha comunque chiuso con un messaggio positivo, invitando a non avere timore dell'Intelligenza Artificiale ma a essere predisposti a studiarla, anche da adulti: *"Credo che l'AI genererà lavoro, perché farà una sorta di restyling dei mestieri che oggi conosciamo. Se però vogliamo che la persona sia al centro di questo processo di trasformazione, la via da percorrere è necessariamente quella della formazione continua. L'IA deve ancora esprimere tutto il suo potenziale e lo possiamo cogliere, in positivo, solo studiando e aggiornandoci continuamente"*.

## Il ruolo strategico della formazione

L'AI porta con sé una rivoluzione che tocca le nostre coscenze, la società e l'economia in un modo nuovo: non si tratta solo di sostituire l'uomo con la macchina, come è successo con la rivoluzione industriale e di modificare i processi di lavoro, piuttosto si tratta di un cambiamento che interessa tutti gli aspetti della nostra vita, come cittadini, consumatori, lavoratori, imprenditori, professionisti.

Una rivoluzione tecnologica dalla portata così pervasiva deve essere indirizzata e ha bisogno di formazione. Lo ha spiegato bene, in chiusura dei lavori, Bellino Elio Panza: *"Bisogna far comprendere all'imprenditore e ai lavoratori che c'è un nuovo modo di pensare, di vivere e di lavorare. Il lavoro può cambiare da un momento all'altro e c'è bisogno di più flessibilità, senza che venga meno la garanzia di occupabilità"*.

Panza ha evidenziato anche come sia necessario *"un supporto concreto alle imprese e ai lavoratori, affinché nessuno sia lasciato solo in questa fase di trasformazione del modo di lavorare e produrre"* e come proprio i principi di flessibilità e occupabilità abbiano sempre ispirato Sistema Impresa nel suo impegno condiviso con le parti sociali verso la formazione e la certificazione delle competenze. Sistema Impresa offre servizi che supportano tanto l'imprenditore quanto il lavoratore, ispirandosi a un principio secondo il quale la tutela degli interessi del lavoratore non è in conflitto con le esigenze di produttività dell'impresa. Neanche quando si parla di Intelligenza Artificiale. F

# I risultati di un approccio formativo innovativo

**Gility ha disegnato per la formazione dei senior manager di Forvis Mazars un percorso formativo su misura declinato su tre aree: la leadership inclusiva, l'empowerment e il benessere organizzativo, la gestione delle performance.**

di Cleopatra Gatti

**L**a learning technology company Gility sta affiancando Forvis Mazars, network globale di servizi professionali, nella creazione e nello sviluppo di un percorso di formazione per la realtà italiana.

Nella prima parte, il programma formativo pone l'attenzione sul potenziamento delle competenze trasversali di tutti i middle manager, figure chiave di raccordo tra il top management e il team e per questo fondamentali per la cultura aziendale. Il lavoro congiunto tra **Gility** e **Forvis Mazars** conferma che in Italia è possibile sviluppare progetti di formazione che, grazie alla combinazione tra consulenza, contenuti e digitale, possono tracciare nuovi confini, innalzando il livello dei modelli e l'efficacia della formazione stessa.

## Piattaforma e consulenza

La scelta di Forvis Mazars si è basata sul connubio, che contraddistingue **Gility**, tra piattaforma tecnologica d'ingresso - che semplifica e unifica l'accesso alla miglior offerta formativa - e consulenza specializzata, per affiancare e guidare realtà di ogni tipologia e settore nello sviluppo ed erogazione di progetti su misura, agevolando anche l'utilizzo di strumenti per finanziarli.

Un progetto particolarmente riuscito, in

base al livello di soddisfazione dei partecipanti, perché costruito su alcuni elementi essenziali: l'ascolto interno dell'azienda per la definizione dei bisogni, la consulenza del partner **Gility** per l'identificazione dei contenuti e delle opportunità di finanziamento e, in ultimo, la flessibilità offerta dalla piattaforma per accedere alla formazione nelle tre modalità di workshop in presenza, oppure digitale con trasmissione sincrona e asincrona.

**Rossana Romano**, Chief Talent Officer di Forvis Mazars in Italia ha così commentato: *"Investire nella crescita delle nostre persone è una priorità strategica per Forvis Mazars. Con questa iniziativa, sviluppata in collaborazione con Gility, vogliamo offrire ai nostri middle manager strumenti concreti per rafforzare la leadership, promuovere una cultura inclusiva e affrontare con successo le sfide di un mercato in continua evoluzione. Questo progetto rappresenta un passo fondamentale nel nostro percorso di sviluppo, contribuendo a creare un ambiente di lavoro sempre più dinamico, collaborativo e orientato alla crescita delle competenze". "Il progetto realizzato con Forvis Mazars rappresenta una perfetta sintesi tra il valore di un percorso disegnato su misura grazie all'attento ascolto interno dell'azienda, e la possibilità di dargli un'efficace esecuzione grazie alle competenze e gli strumenti che un opera-*

«**LA TRASPARENZA E COMPLETEZZA** CON CUI **GILITY** ESPONE L'INTERO VENTAGLIO DI OPPORTUNITÀ E CORSI, CONCORRE AD ACCRESCERE L'**IDENTIFICAZIONE DEI BISOGNI** AGGIUNGENDO **CONSAPEVOLEZZA SULLE COMPETENZE** NECESSARIE ALLE IMPRESE PER MANTENERE IL PROPRIO POSIZIONAMENTO SUL MERCATO E COMPETITIVITÀ »

*tore di nuova generazione come Gility può mettere a disposizione, e che concorrono essi stessi ad amplificare il punto chiave della formazione sulla leadership orientata anche allo scambio intergenerazionale. Un elemento che trasforma la diversità in vantaggio competitivo, rafforza il capitale umano e getta le basi per una crescita sostenibile e resiliente” sottolinea **Flavio Molinari**, Co-Founder & Chief Sales Officer di Gility. “Investire nella formazione significa sfruttare le conoscenze maturate per sviluppare nuove competenze che rispondano concretamente alle sfide di un mercato globale in continua evoluzione. Non si tratta solo di aggiornare le skill, ma di potenziare talenti che, mettendo a frutto l’esperienza acquisita, sono in grado di portare innovazione di processi e pensiero in azienda e di rispondere con la massima efficacia alle esigenze dei propri clienti”.*

## Un progetto su misura

**Gility ha disegnato per la formazione dei senior manager di Forvis Mazars, che in Italia conta 600 persone, un percorso formativo su misura declinato su tre aree.**

La leadership inclusiva, finalizzata allo sviluppo di capacità motivazionali e alla promozione di un approccio empatico nella gestione dei team; l’empowerment e il benessere organizzativo, per creare un clima aziendale positivo e inclusivo che valorizzi il contributo di ogni collaboratore; e la performance management, volta a fornire strumenti pratici per la gestione e la valorizzazione delle prestazioni individuali e di gruppo, promuovendo una cultura del risultato e della crescita continua. Tra le caratteristiche più apprezzate del programma formativo, oltre alla flessibilità della fruizione, figurano i contenuti

studiatì per favorire lo scambio intergenerazionale. Un elemento chiave che può trasformarsi in un elemento di attrazione dei talenti e vantaggio competitivo. Il progetto realizzato per Forvis Mazars e i risultati di gradimento registrato tra i partecipanti al programma del percorso di formazione, confermano il trend di sviluppo di Gility e la sua missione di sistema nel contribuire a definire una nuova cultura e un nuovo approccio alla formazione continua del personale. Dopo il lancio della piattaforma andata a regime nel 2023, Gility ha visto il 2024 chiudersi con 304 nuovi clienti, più che raddoppiando rispetto all’anno precedente, toccando complessivamente in 24 mesi oltre 450 aziende. Con questi risultati Gility conferma l’importanza del modello fondato sul connubio tra piattaforma tecnologica d’ingresso e consulenza specializzata con cui la learning technology company guida le aziende di ogni tipologia e settore nello sviluppo ed erogazione di progetti di formazione su misura, agevolando anche l’accesso ai contributi per finanziarli. **F**



**Flavio Molinari**, Co-Founder & Chief Sales Officer di **Gility**, e **Rossana Romano**, Chief Talent Officer di **Forvis Mazars**



# Guidare il cambiamento attraverso la conoscenza

*In un mondo dominato da discontinuità, complessità e rapide trasformazioni, la formazione non può limitarsi al trasferimento di competenze, ma deve diventare un motore strategico per supportare i manager con strumenti aggiornati, concreti e orientati all'azione. Gli Osservatori CFMT rispondono a questa sfida per rafforzare la leadership e l'innovazione nelle imprese del terziario.*

di Angela Cozza\*

**I**n un ecosistema dominato da discontinuità, trasformazioni rapide e complessità crescenti, il ruolo della formazione ha cambiato pelle: non si tratta più soltanto di trasferire competenze, ma di generare e condividere strumenti per leggere il presente e anticipare il futuro.

Chi si occupa di formazione è oggi chiamato a sviluppare contenuti capaci di creare valore reale per le imprese: non più attività prettamente verticali con focus su un unico argomento, ma percorsi di crescita che unendo in maniera armo-

nica più argomenti, modalità di fruizioni e punti di vista, creano un vero e proprio strumento attivo per i decisori aziendali.

## La necessità di nuovi strumenti

I manager di oggi hanno bisogno di strumenti che si aggiornano in tempo reale e riferimenti chiari per mantenere alta la propria employability e guidare con efficacia il cambiamento all'interno delle proprie organizzazioni. Per supportarli in questo percorso, la formazione deve inte-

grarsi con una ricerca continua, strutturata e orientata ai bisogni reali e soprattutto data driven. In questo senso, indagini, survey e studi empirici diventano leve fondamentali per tradurre la conoscenza in azione manageriale.

Da questa esigenza nasce l'importanza degli "Osservatori stabili": centri di ricerca permanenti che coniugano rigore teorico e analisi empirica per produrre insight rilevanti, supportare le decisioni strategiche e offrire chiavi di lettura aggiornate sulle principali dinamiche economiche, sociali e organizzative. Oggi, più che mai, occorre interrogarsi su quali siano le tendenze, i settori e le competenze che plasmeranno il lavoro manageriale di domani. Le discontinuità - economiche, tecnologiche, generazionali e culturali - stanno riscrivendo le regole del business. E se alcune competenze tecniche restano fondamentali, sono le competenze trasversali, quelle che negli anni 2000 chiamavamo soft skill, a fare la differenza: ascolto attivo, empatia, leadership inclusiva, gestione della complessità e dei team distribuiti. Ma come si allenano le competenze trasversali che sono al tempo stesso non quantificabili e imprescindibili?

### Diffondere conoscenza

**CFMT da anni è impegnato nel generare e diffondere conoscenza, una conoscenza che vuole e deve essere utile, concreta e accessibile, attraverso cinque Osservatori per interpretare il presente e progettare il futuro delle imprese del terziario.**

Ogni Osservatorio si concentra su aree specifiche e complementari.

**1 - Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese dei Servizi |** Offre strumenti per comprendere e affrontare le trasformazioni nei contesti di riferimento.

**2 - Osservatorio sull'Innovazione Manageriale del Terziario |** È dedicato allo sviluppo di modelli organizzativi e manageriali innovativi e sostenibili.

**3 - Osservatorio sul Welfare |** Nasce per censire le iniziative di welfare messe in atto dalle aziende del terziario e diffondere best practice.

**4 - Online Job Vacancy |** Si tratta di un indicatore periodico dell'andamento della domanda di lavoro online, con un focus specifico sui ruoli manageriali nel Terziario.

**5 - FMT Next Think Tank |** È un laboratorio di scenari futuribili dove si esplorano trend emergenti e anticipazioni strategiche.

Tutti gli output prodotti, che comprendono ebook, eventi, webinar e contenuti formativi, sono a disposizione della community in un'ottica di condivisione e valorizzazione del sapere collettivo. La metodologia integra ricerca scientifica e coinvolgimento attivo dei manager: survey, tavoli di lavoro e feedback raccolti direttamente dal campo contribuiscono ad arricchire e rendere dinamica l'attività di osservazione. F

\* **Angela Cozza** è Head Events & Research di **CFMT**, Centro di Formazione Management del Terziario

### STRUMENTI CONCRETI

**CFMT si impegna a offrire strumenti concreti per orientarsi in un contesto instabile e multidirezionale, con l'obiettivo di creare valore per le aziende associate e rafforzare le competenze dei manager che saranno chiamati a guidarle nel futuro. Per conoscere meglio gli osservatori di CFMT è sufficiente inquadrare il QR Code.**



# Gol: un calcio alla disoccupazione

**Gol, il principale intervento di politica attiva del lavoro, supera i 3,8 milioni di beneficiari, avvicinandosi agli obiettivi fissati per il 2025, ma evidenzia forti disuguaglianze territoriali, criticità nei percorsi per le fasce più fragili e la necessità di rafforzare l'integrazione tra formazione, servizi sociali e domanda occupazionale, soprattutto nel Mezzogiorno.**

di Romano Benini

**I**l programma Gol, acronimo di Garanzia per l'Occupabilità dei Lavoratori, è un'azione di riforma prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza dell'Italia (Missione 5, Componente 1) avviato nel 2022 per riqualificare e rafforzare i servizi di politica attiva del lavoro.

Dispone di risorse pari a 4,4 miliardi di euro, incrementate nel 2023 di un ulteriore miliardo. L'intervento si rivolge ai lavoratori con ammortizzatori sociali o altri sostegni al reddito, lavoratori fragili (giovani, donne con particolari situazioni di svantaggio, persone con disabilità, over 55), "working poor", persone disoccupate senza sostegni al reddito. Il programma comprende un'offerta di servizi integrati, basati su una cooperazione tra i servizi pubblici e privati ed un ruolo centrale delle regioni. Prevede percorsi di accompagnamento al lavoro, di aggiornamento o riqualificazione professionale, e percorsi in rete con gli altri servizi territoriali (sociali, socio-sanitari, di conciliazione, educativi) nel caso di bisogni complessi, quali quelli di persone con disabilità o con fragilità. L'obiettivo che i promotori si erano posti prevedeva entro il 2025 il coinvolgimento di tre milioni di beneficiari, di cui 800.000 in attività formative, 300.000 delle quali relative alle competenze digitali. Il programma Gol è attuato dalle Regioni e Province autonome sulla base dei Piani regionali (Par) approvati dal Ministero del Lavoro. Il modello di riferimento prevede il coinvolgimento degli Enti formativi e delle Agenzie per il Lavoro accreditate e una funzione di coordinamento attribuita al Ministero

del Lavoro e all'autorità di gestione del Pnrr. L'attuazione del programma è collegata ad altri due interventi per il mercato del lavoro promossi attraverso il Pnrr, ossia il Piano di potenziamento dei centri per l'impiego ed il Piano nazionale nuove competenze. Con le misure di politica attiva introdotte nei mesi scorsi dal Ministero del Lavoro, il programma Gol coinvolge anche i beneficiari dell'Assegno di inclusione e del **Supporto per la Formazione e il Lavoro** e prevede un rafforzamento delle politiche attive anche per i progetti di formazione per l'inserimento al lavoro dei disoccupati collegati alla nuova edizione del Fondo Nuove Competenze. Inoltre, è prevista una connessione tra l'accesso alle politiche attive e di formazione collegate al programma Gol e la loro tracciabilità attraverso la piattaforma nazionale **Siisl**. In questa fase è possibile e opportuno cercare di capire se e come il principale programma nazionale di politica attiva stia funzionando e quali possano essere, a fronte della chiusura dell'intervento prevista per il 2026, le linee di indirizzo per la fase finale.

## L'andamento del programma Gol

**Se osserviamo l'andamento del programma possiamo constatare come il numero delle persone prese in carico sia decisamente aumentato.**

Si è intensificato negli ultimi mesi soprattutto il ritmo della proposta di attività, ossia la definizione dei contenuti della politica attiva prevista dal patto di servizio.

Questo testimonia il fatto che un “assessment” ben fatto, individuando il profilo personale in modo corretto, accelera la capacità di definire la proposta e condividerla con il disoccupato. Se consideriamo l’ultima rilevazione (dati 31 marzo 2025), le persone prese in carico sono state più di 3 milioni e 800mila, con un trend in costante crescita che fa prevedere una possibile intensificazione entro il 2025. I necessari correttivi condivisi tra il Ministero del Lavoro e le Regioni hanno determinato una maggiore capacità di presa in carico da parte del sistema ed una importante riduzione dei tempi di attesa per l’avvio della politica attiva, passati da tre mesi a due settimane in media. Se consideriamo i percorsi indicati, più della metà dei beneficiari, ossia quasi due milioni di persone, sono coinvolte nel percorso

di reinserimento lavorativo destinato a chi è già nella condizione di disoccupato occupabile. I due percorsi che prevedono interventi formativi hanno coinvolto o coinvolgono nel percorso di aggiornamento professionale (upskilling con percorsi brevi) quasi un milione di beneficiari presi in carico, mentre il percorso di riqualificazione professionale (reskilling) ha previsto l’avviamento in percorsi di formazione più lunghi di quasi 800mila beneficiari. Mentre i percorsi di reinserimento lavorativo e aggiornamento professionale (percorsi 1 e 2) non vedono significative differenze tra le regioni, possiamo evidenziare come invece l’inserimento dei beneficiari del programma Gol nel percorso di riqualificazione professionale che prevede formazione rafforzata sia estremamente diverso tra le regioni del Centro Nord

	<b>TOTALE</b>	<b>SFL Domanda accolta e attiva</b>	<b>ADI Attivabili al lavoro</b>	<b>NASPI-DISCOLL Domanda presentata</b>	<b>Altri disoccupati</b>
<b>PRESI IN CARICO</b>	<b>3.044.657</b>	<b>97.565</b>	<b>144.546</b>	<b>1.376.020</b>	<b>1.426.526</b>
<b>Genere</b>					
Maschi	44,5%	41,5%	38,7%	46,8%	43,1%
Femmine	55,5%	58,5%	61,3%	53,2%	56,9%
<b>Classi di età</b>					
15-29	29,2%	22,4%	9,5%	25,7%	34,9%
30-54	53,7%	58,5%	86,1%	55,6%	48,3%
55+	17,1%	19,1%	4,4%	18,7%	16,7%
<b>Titolo di studio</b>					
Licenza media	47,5%	65,3%	75,2%	44,6%	46,3%
Qualifica professionale	6,4%	4,5%	4,3%	7,2%	6,0%
Diploma secondario	35,7%	26,5%	18,5%	36,8%	37,1%
Laurea triennale	5,3%	1,6%	0,8%	5,7%	5,6%
Laurea specialistica	5,1%	2,1%	1,1%	5,7%	5,0%
<b>Percorso GOL</b>					
1 Reinserimento lavorativo	48,0%	7,5%	7,0%	71,8%	32,0%
2 Aggiornamento	24,7%	20,3%	15,6%	22,6%	28,0%
3 Riqualificazione	23,1%	65,8%	63,7%	4,2%	34,2%
4 Lavoro e inclusione	4,0%	6,5%	13,7%	1,3%	5,5%
5 Ricollocazione collettiva	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,3%
<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Composizione dei presi in carico con patto di servizio attivo del programma Gol**  
(fonte elaborazione Inapp su dati Ministero Lavoro, marzo 2025)

e quelle del Mezzogiorno. In generale, le regioni più sviluppate hanno un ricorso al programma di riqualificazione professionale molto limitato, che non supera il 10% in media rispetto al totale dei beneficiari nel Nord Est e arriva al 15% nel Nord Ovest. La percentuale cresce nel Centro Italia, anche se con significative differenze tra regioni limitrofe (per esempio le Marche con l'8% e l'Abruzzo con una percentuale del 18% di beneficiari di Gol in percorsi di reskilling). Nel Mezzogiorno la percentuale di beneficiari a cui è richiesto un intervento di riqualificazione professionale è invece molto alta, mediamente intorno al 34%, e arriva a superare il 40% in una regione significativa come la Campania. Questa differenza evidenzia un dato qualitativo sulle caratteristiche dei destinatari piuttosto importante, che rende decisivo avviare misure di rafforzamento nelle regioni del Mezzogiorno e che motiva ulteriormente la decisione del Ministero del Lavoro di includere i percorsi di formazione professionale nell'ambito degli interventi possibili per i destinatari di Gol. Se consideriamo, invece, il percorso destinato alle condizioni di maggiore fragilità e alle disabilità, ossia il percorso 4, l'impatto dell'intervento appare ancora poco significativo, con delle differenze accentuate tra le regioni. L'inefficacia del percorso 4, nonostante gli obblighi di attivazione previsti dall'assegno di inclusione e dal supporto di formazione e lavoro, e il fatto che i destinatari di **Adi** ed **Sfl** sono stati inseriti soprattutto in altri percorsi, evidenzia alcune carenze di fondo, ossia la difficoltà nel collegare operativamente sul territorio la funzione del sistema dei servizi socioassistenziali, di inserimento dei disabili e delle condizioni di fragilità sociale alle politiche attive. Il fatto che, nonostante le norme previste per questa finalità e l'efficacia delle misure e della presa in carico del programma Gol, questo non determini significative ricadute per la condizione delle persone maggiormente vulnerabili e per i disabili, suggerisce una revisione di questo percorso. Ma anche una riflessione sull'effettiva capacità di connessione a livello territoriale tra le politiche attive del lavoro e le politiche di inclusione sociale, con particolare attenzione alle condizioni di fragilità e di disabilità. In questo senso, appare utile rafforzare quanto già previsto dalla legge, ossia la funzione di snodo del terzo settore. Il percorso 5, che era stato previsto per la ricollocazione collettiva, non è stato a livello regionale nei fatti attivato, nonostante la presenza di diverse situazioni di crisi settoriale che hanno previsto accordi con misure di "outplacement" collettivo. Questi dati ci mostrano un fenomeno interessante e una criticità:

- **la gravità della condizione di provenienza per molti**

**disoccupati meridionali e la loro difficile occupabilità, che rende evidente e urgente un intervento rafforzato di politica attiva per evitare i rischi di esclusione sociale (stiamo parlando di più di 600mila disoccupati nelle regioni meridionali che probabilmente rendono evidente un deficit di occupabilità che riguarda almeno altrettanti inattivi e Neet in età da lavoro ancora non presi in carico dai servizi);**

- **la persistenza di una difficoltà di connessione tra le politiche attive e le misure socioassistenziali, da un lato, e i percorsi di intervento per la ricollocazione collettiva nelle crisi di impresa, dall'altro.**

## I beneficiari con patto di servizio attivo

### I beneficiari del programma mostrano uno spaccato interessante se esaminiamo le loro condizioni.

Il programma si rivolge anche a disoccupati privi di ammortizzatori sociali, che quindi non ricevono un beneficio economico dalla partecipazione agli interventi. Sia la presenza di una domanda di lavoro in crescita che la percezione di una maggiore utilità dei percorsi del programma Gol, nonché una migliore professionalità nell'erogazione degli stessi, spinge molti disoccupati privi di ammortizzatori a partecipare agli interventi di Gol. Se consideriamo i beneficiari con patto di servizio attivo, questa percentuale è intorno al 47% sul totale e costituisce un dato positivo e confortante rispetto all'impatto delle politiche attive anche al di fuori della condizionalità, che è invece prevista per i titolari di indennità come Naspi, Adi o Sfl. In particolare, sono disoccupati privi di ammortizzatori la maggioranza dei presi in carico su Gol nelle regioni meridionali, fenomeno che in parte spiega il maggior numero di disoccupati da inserire in percorsi di riqualificazione professionale, in quanto si tratta di disoccupati di lunga durata. Nelle regioni del Mezzogiorno è molto più significativa anche la presenza nei programmi di Gol di persone beneficiarie di Assegno di inclusione o di Supporto formazione e lavoro, in quest'ultimo caso in evidente crescita a seguito dell'intervento di riforma che lo ha rafforzato. La maggiore disponibilità per l'attivazione dei disoccupati privi di ammortizzatori o in condizione di povertà assoluta nelle regioni meridionali va necessariamente accompagnata da una adeguata capacità di attivazione in percorsi formativi utili, altrimenti può diventare controproducente. È fondamentale in questa fase promuovere e certificare percorsi di formazione efficaci, tendenzialmente pre-associativi e condivisi con le imprese del territorio. La disponibilità ai percorsi di attivazione, soprattutto nel

Mezzogiorno, dei disoccupati privi di benefici economici mostra una tendenza positiva che richiede uno sforzo ulteriore da parte dei servizi regionali affinché la proposta formativa sia molto coerente con l'accompagnamento al lavoro e con la domanda delle imprese. Sempre considerando i beneficiari con patto di servizio attivo, osserviamo come le donne siano prevalenti rispetto agli uomini (55,5% femmine, 45,5% maschi). Fa riflettere il dato che la grande maggioranza dei destinatari del patto di servizio sia composta da persone con titolo di studio fino alla terza media (47,5% del totale), ma anche da persone in possesso di diploma di istruzione secondaria superiore, circa il 35%, che evidenzia un fenomeno diffuso di possesso di titolo di studio con una debole o generica competenza professionale. Risulta invece molto più bassa la percentuale di destinatari di patto di servizio Gol che hanno una qualifica professionale (circa il 6%) o una laurea triennale o magistrale (circa il 5%).

## Formati, target raggiunti e occupati

**Negli ultimi mesi la buona performance del programma è confermata degli individui con almeno una politica attiva dopo la presa in carico, circa 2.215mila (il 63,5% dei raggiunti e presi in carico, percentuale che sale al 66% se consideriamo anche i tirocini) e dagli avviati a formazione, 550mila.**

Se consideriamo i tre macro-target indicati dal Pnrr all'avvio del programma, possiamo verificare come proceda la marcia di avvicinamento all'obiettivo: i beneficiari sono al 31 marzo 2025 2.146mila, pari al 71,5% del target indicato in 3 milioni; coloro che hanno avuto un intervento formativo sono 457mila, pari al 57,2% del target da raggiungere e coloro che hanno avuto un intervento di formazione digitale hanno raggiunto quota 231mila, pari al 77% del target. Con questo andamento il raggiungimento del target fissato per il programma Gol dalla Misura 5 del Pnrr entro il 2025 appare raggiungibile, con qualche affanno in più per la formazione. La proiezione del Ministero del Lavoro indica a fine anno il raggiungimento di quota 3 milioni e 251mila beneficiari, ben oltre l'obiettivo fissato. Tuttavia è del tutto evidente come questi obiettivi verranno raggiunti in ragione di una media nazionale determinata da alcune regioni che hanno già raggiunto il target, che compenseranno quelle che non raggiungeranno l'obiettivo fissato. In particolare, vanno segnalate alcune regioni che sono ancora piuttosto distanti dai target rispetto alla formazione, ossia la Sardegna, l'Abruzzo, il Molise, la Calabria, la Basilicata e la Sicilia, e che mostrano problemi strutturali e di funzionamento del raccordo formazio-

ne-lavoro. L'aspetto della carenza di funzionamento del sistema formativo per l'attivazione dei disoccupati va segnalato in quanto in queste stesse regioni è più alta proprio la percentuale di disoccupati di lunga durata e che necessitano di formazione rafforzata. Il problema è evidentemente accentuato dalla inadeguatezza del sistema preposto alla sua soluzione. Va considerato anche il dato del supporto all'autoimpiego che ha raggiunto ben 16mila beneficiari. Si tratta di una buona base anche per i potenziali "startupper" e lavoratori autonomi, in quanto si sta avviando in questi mesi il programma del fondo specifico previsto dalla Legge 95 del 2024, la politica nazionale per l'autoimpiego. Misura destinata a coinvolgere circa 25mila Neet e disoccupati under 35 e collegata anch'essa al programma Gol in quanto costituisce una misura ordinaria di politica attiva. Tuttavia, a fronte del generale miglioramento del dato medio delle politiche attive avviate, non è possibile ignorare come resti grave la disomogeneità tra le regioni, che passano dal 99,8% della percentuale degli individui con almeno una politica attiva avviata sui raggiunti di una regione come il Veneto, al dato intermedio di regioni importanti come la Lombardia e il Lazio, rispettivamente a 57% e 48%, al grave ritardo di regioni come la Sicilia, al 25%, o la Basilicata, al 28%. Questa disomogeneità è sintomatica delle difficoltà del sistema regionale nel garantire un condiviso livello nell'erogazione dei livelli essenziali delle prestazioni di Gol, che è rimasto piuttosto disomogeneo nonostante il recupero di questi mesi e che implica un corrispondente intervento di coordinamento e promozione da parte del Ministero del Lavoro, da realizzare anche attraverso la funzione dell'agenzia nazionale Sviluppo Lavoro Italia. L'impatto occupazionale del programma appare confortante, in quanto il 38% degli individui raggiunti, pari a un milione e 323mila individui, è stato reinserito al lavoro, con una percentuale che sale al 47% per i profilati per il percorso 1, ossia gli immediatamente occupabili, e che supera il 38% per coloro che hanno svolto il percorso 2 con l'aggiornamento professionale. Più difficile, invece, il rientro al lavoro dei coinvolti nei percorsi 3 e 4, ossia la riqualificazione professionale e l'intervento sulle condizioni vulnerabili, con un dato di reimpiego intorno al 20%. Questi dati confermano l'importanza delle indicazioni della profilazione rispetto agli esiti occupazionali e la netta distinzione dell'impatto delle politiche attive tra chi è in condizione di maggiore occupabilità ed i soggetti che si trovano invece a vivere condizioni di maggiore difficoltà. L'indicazione che arriva è chiara: in questa fase di crescita della domanda delle imprese vanno concentrati gli sforzi sui percorsi di riqualificazione e accompagnamento al lavo-



# Porta la formazione in azienda



## Formazione

Progettiamo e gestiamo  
la formazione finanziata  
dei dipendenti



## Consulenza

Offriamo un servizio  
completo e garantiamo  
un vantaggio competitivo



## Sicurezza

Tuteliamo  
la salute e la sicurezza  
dei lavoratori



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



Via Santa Caterina D'Alessandria, 10  
89122 Reggio Calabria



[direzione@acformaitalia.it](mailto:direzione@acformaitalia.it)  
[www.acformaitalia.it](http://www.acformaitalia.it)



0965 885727  
388 3655457

ro di chi si trova in condizione di maggiore difficoltà occupazionale, ossia i percorsi 3 e 4, che necessitano di un *“programma specifico e rafforzato”*. La quota dei nuovi rapporti di lavoro attivati tramite Gol dopo la presa in carico risulta in ogni caso interessante e raggiunge il 90% sul totale degli occupati.

## Le novità del decreto e le prospettive

**Il decreto del Ministro del Lavoro dello scorso mese di febbraio, che ha attribuito alle regioni ben 2 miliardi e 800 milioni di euro per la fase finale del programma Gol e per sostenere e promuovere il raggiungimento degli obiettivi, ha introdotto alcune novità importanti e utili.**

L'inserimento dei percorsi di formazione professionale costituisce una novità opportuna, anche in ragione degli interventi di riqualificazione delle competenze da rafforzare soprattutto nel Mezzogiorno, così come la considerazione degli interventi di tirocinio avviati dal programma. Per i destinatari del percorso 4 lavoro e inclusione è stata prevista inoltre una utile connessione, nell'ambito di percorsi condivisi e mirati, con gli interventi formativi di aggiornamento e riqualificazione professionale.

In ogni caso, la lettura dei dati e dell'andamento del programma Gol mostra ormai un quadro consolidato e fa emergere alcuni elementi utili a una iniziativa tra Governo e Regioni che tenga conto di alcune evidenze:

- il rilancio dell'area delle politiche attive attraverso l'autoimpiego, rendendola una componente organica del sistema delle politiche attive, come indicato dalla Commissione Europea;

- il rafforzamento degli ambiti di carenza strutturale delle politiche attive che il programma Gol ha in questi mesi evidenziato, ossia la difficoltà delle regioni meridionali nel programmare e strutturare adeguati interventi formativi rispetto alla ampia platea dei non occupabili e la necessità di un intervento specifico e coordinato per le fasce dei disoccupati e degli inattivi più deboli;
- l'utilità dell'assessment e le necessità di selezionare e certificare i percorsi formativi, collegandoli meglio alla domanda delle imprese.

L'andamento del programma Gol, se viene analizzato rispetto alle caratteristiche della composizione dei beneficiari e dei ricollocati, mostra inoltre altri elementi di assoluto interesse:

- la distinzione netta tra i disoccupati occupabili e i beneficiari con gravi deficit di occupabilità, che determina una possibilità di reimpiego per questi soggetti del tutto differente e che presuppone politiche attive, e la costruzione di sistemi di intervento più distinti degli attuali e in grado di valorizzare la maggiore disponibilità ai percorsi di attivazione che sta emergendo proprio dalle fasce più in difficoltà;
- l'opportunità di rafforzare il collegamento tra le politiche attive e gli interventi formativi per i neoassunti o i disoccupati preselezionati finanziati tramite il Fondo Nuove Competenze;
- la sperimentazione di una connessione più strutturata tra il sistema della formazione professionale regionale e gli interventi di riqualificazione professionale dei beneficiari di Gol, dei Neet e dei disoccupati di lunga durata, soprattutto nel Mezzogiorno.

F

### Chi è Romano Benini

**Romano Benini** è professore straordinario di Sociologia del welfare e coordinatore del corso di laurea in Consulenza del lavoro presso la **Link Campus University di Roma** e docente di Sociologia del Made in Italy presso l'**Università La Sapienza di Roma**. Giornalista economico, è autore di *Il posto giusto*, il programma di Rai3 su formazione e mercato del lavoro, e consulente della **Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro**, della Cna nazionale e di diverse istituzioni. Tra i libri più recenti: *Il fattore umano* (Donzelli, 2016), *Lo stile italiano, Mutamenti sociali e inclusione attiva* (Eurilink, 2018), *Il posto giusto* (Eurilink, 2020).



©Manuela Giusto



# Donne al lavoro, zero contributi!

*Il nuovo “Bonus Donne” può azzerare i contributi per chi assume: tutte le regole, i requisiti e i vantaggi dell’incentivo che punta a rivoluzionare l’occupazione femminile con il sostegno dell’Europa e un doppio binario di opportunità.*

di Laura Ferrari

**P**er favorire la partecipazione delle donne svantaggiate nel mercato del lavoro, l’art. 23 del Decreto Coesione ha introdotto un esonero contributivo pari al 100% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, il cosiddetto “Bonus Donne”, quale agevolazione temporanea. In questo articolo analizzeremo chi potrà accedere al beneficio, quali sono i requisiti richiesti e cosa è necessario fare alla luce del decreto attuativo pubblicato il 9 maggio 2025.

## Bonus Donne a seguito del decreto attuativo

L’art. 23 del Decreto Legge 7 maggio 2024, n. 60, convertito con modificazioni dalla legge 4 luglio 2024 n. 95, ha introdotto il “Bonus Donne”, ossia la possibilità per

i datori di lavoro privati, in caso di assunzione a tempo indeterminato di donne svantaggiate, di beneficiare di un esonero contributivo pari al 100% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro nel limite massimo di importo esonerabile, pari a euro 650,00 mensili per ciascuna lavoratrice e nei limiti massimi di spesa autorizzati. Rimangono esclusi dall’esonero premi e contributi dovuti all’Istituto Nazionale per l’Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro. La durata del beneficio e il periodo di competenza dell’assunzione variano in funzione della “categoria svantaggio” a cui si fa riferimento ed anche alla zona geografica di assunzione. I criteri e le modalità operative dell’esonero, che di seguito analizzeremo, sono stati definiti dal decreto attuativo del Ministero del lavoro e Politiche Sociali, in concerto con il Ministero dell’Economia e delle Finanze, pubblicato il 9 maggio 2025.

Nel caso si tratti di assunzioni con contratto a tempo indeterminato di donne prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno ventiquattro mesi, ovunque residenti, il beneficio spetta per i contratti stipulati con decorrenza dal 1° settembre 2024 e fino al 31 dicembre 2025, per un periodo massimo di ventiquattro mesi. Il “Bonus Donne” spetta, sempre per le assunzioni a tempo indeterminato effettuate dal 1° settembre 2024 e fino al 31 dicembre 2025, ma per un periodo massimo più breve, pari a 12 mesi, se si tratta di donne occupate nelle professioni o in settori di cui all’articolo 2, punto 4), lettera f), del Regolamento (UE) n. 2014/651, ossia caratterizzati da un tasso di disparità uomo-donna che supera almeno del 25% la disparità media uomo - donna in tutti i settori economici dello Stato membro. Le professioni e i settori vengono individuati annualmente con decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze. L’esonero, per un massimo di 24 mesi, spetta inoltre ai datori di lavoro privati, che assumono con contratto a tempo indeterminato donne prive di un impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi, residenti nelle regioni della Zona Economica Speciale unica per il Mezzogiorno, ammissibili ai finanziamenti nell’ambito dei fondi strutturali dell’Unione europea, ma con un limite temporale di riferimento di decorrenza delle assunzioni inferiore. In particolare, il beneficio spetta per le assunzioni effettuate a decorrere dalla data di autorizzazione della misura da parte della Commissione europea e fino al 31 dicembre 2025. Rimangono esclusi dall’applicazione del beneficio i rapporti di lavoro domestico e i rapporti di apprendistato.

## Un’agevolazione a doppio binario

**È bene ricordare che il “Bonus Donna” è un’agevolazione finanziata dal Programma giovani, donne, lavoro 2021-2027 e, come sottolineato anche dal comunicato stampa che ha preceduto la pubblicazione del decreto di attuazione a firma del Ministro del Lavoro, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, prevede un doppio binario di attuazione poiché sottoposto, in parte, alla necessaria autorizzazione Ue.**

Grazie a un’intensa attività di confronto con la Commissione Europea, si apprende dal comunicato, è stato possibile svincolare la richiesta di bonus, valida per tutto il territorio nazionale, da quella per le aree Zes (Zona Economica speciale) come Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Sicilia, Puglia, Calabria e Sardegna, dando pertanto ai datori di lavoro privati che abbiano assunto dal primo settembre 2024, la possibilità di accedere

al beneficio per le assunzioni a tempo indeterminato di donne prive di impiego regolarmente retribuito da almeno ventiquattro mesi, ovunque residenti, così come per le assunzioni di donne in settori svantaggiati per disparità di genere. Per i contratti stipulati con donne prive di impiego regolarmente retribuito da almeno sei mesi, residenti nelle aree Zes, che si avvalgono quindi di condizioni di favore, l’esonero segue invece la disciplina europea che prevede la possibilità di effettuare la domanda solo dopo l’autorizzazione della Commissione (31 gennaio 2025) e ne definisce rigidamente l’iter. L’agevolazione non si applica quindi retroattivamente.

## Le condizioni per beneficiare dell’incentivo

**Per beneficiare dell’esonero, i datori di lavoro devono soddisfare alcune condizioni particolari elencate all’art. 3 del decreto attuativo in parola.**

Le assunzioni agevolate dal “Bonus Donne” devono comportare un incremento occupazionale netto calcolato sulla base della differenza tra il numero dei lavoratori occupati rilevato in ciascun mese e il numero dei lavoratori mediamente occupati nei dodici mesi precedenti. Per i dipendenti con contratto di lavoro a tempo parziale, il calcolo è ponderato in base al rapporto tra il numero delle ore pattuite e il numero delle ore che costituiscono l’orario normale di lavoro dei lavoratori a tempo pieno. L’incremento della base occupazionale è considerato al netto delle diminuzioni del numero degli occupati verificatesi in società controllate o collegate ai sensi dell’articolo 2359 del Codice Civile o facenti capo, anche per interposta persona, allo stesso soggetto. Per l’area Zes, altra condizione da rispettare per beneficiare dell’esonero contributivo è che i datori di lavoro, nei sei mesi precedenti l’assunzione, non abbiano proceduto a licenziamenti individuali per giustificato motivo oggettivo, ovvero a licenziamenti collettivi, ai sensi della legge 23 luglio 1991, n. 223, nella medesima unità operativa o produttiva. Inoltre, il licenziamento avvenuto nei sei mesi successivi all’assunzione incentivata per giustificato motivo oggettivo della lavoratrice assunta con il “Bonus Donna” o di un lavoratore impiegato con la stessa qualifica nella medesima unità operativa o produttiva del primo, comporta la revoca dell’esonero e il recupero del beneficio già fruito.

## Come effettuare la domanda

**Ai fini della fruizione del “Bonus Donne” i datori di lavoro sono tenuti ad inoltrare, esclusivamente in via telematica, la domanda all’Inps.**

# ATENA

società di consulenza e formazione

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

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

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

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

Per informazioni:  
[info@atenateam.it](mailto:info@atenateam.it)  
030 224070



La domanda deve contenere le seguenti informazioni:

- dati identificativi dell'azienda;
- dati identificativi della lavoratrice assunta o da assumere, ivi inclusa la residenza;
- tipologia di contratto di lavoro sottoscritto o da sottoscrivere e percentuale oraria di lavoro;
- retribuzione media mensile e aliquota contributiva da-toriale riferita al rapporto di lavoro oggetto di esonero;
- dichiarazione del datore di lavoro ai sensi del Dpr n. 445/2000, con la quale egli esclude cumulo con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento con riferimento alla singola lavoratrice.

Le domande di fruizione dell'esonero per le assunzioni di donne prive di impiego regolarmente retribuito da più di 24 mesi ovunque residenti e di donne impiegate nelle professioni o nei settori di cui all'articolo 2, punto 4), lettera f), del Regolamento (UE) n. 2014/651, sono trasmesse all'Inps che procede ad accantonare, nei limiti delle disponibilità, le risorse per il finanziamento della misura. Se la verifica dei requisiti di ammissione dà esito positivo, il datore è ammesso a beneficiare dell'esonero. A fronte dell'ammissione, l'Inps quantifica gli importi erogabili per ciascuna annualità al singolo datore di lavoro istante, provvedendo ad accogliere le richieste solo se sussiste sufficiente capienza di risorse da ripartire pro quota per i 24 o i 12 mesi di agevolazione. Per quanto riguarda le assunzioni di donne prive di impiego regolarmente retribuito dal almeno 6 mesi, residenti nella Zona Economica Speciale, che si avvalgono quindi di condizioni di favore, è necessario rispettare un iter più rigido e la domanda deve essere presentata preventivamente rispetto all'assunzione dei soggetti. Pertanto, non sono ammesse al beneficio le assunzioni effettuate prima della presentazione della domanda di contributo. L'Inps ha pubblicato le indicazioni operative con la circolare n. 91 del 12 maggio 2025.

## Un sistema di riforme sinergico

**Gli esoneri contributivi, così come tutte le agevolazioni che contribuiscono ad abbattere il costo del lavoro, sono elementi preziosi per favorire l'inserimento e il reinserimento dei soggetti fragili, tra i quali rientrano anche le donne svantaggiate.**

Spesso alla base della fuoriuscita dal mercato del lavoro delle donne ci sono esigenze familiari, mancanza di servizi a supporto della conciliazione vita-lavoro, necessità di aggiornamento delle competenze in linea con le esigenze del mercato del lavoro. L'agevolazione economica diventa quindi più efficace se rappresenta un elemento di un sistema sinergico più complesso costituito da percorsi di supporto quali la formazione professionale, l'accompagnamento all'impiego, il sostegno all'autoimprenditorialità, i servizi di welfare aziendale e così via. Questi elementi richiamano immediatamente alla memoria la riforma delle politiche attive in atto. Il tema del lavoro al femminile, inoltre, è strettamente interconnesso a quello della parità di genere. Sull'argomento, in più occasioni il legislatore è intervenuto a partire dalla stessa Costituzione. Alcuni segnali di cambiamento li ritroviamo anche nelle politiche genitoriali che stanno dando maggiore attenzione al ruolo del padre. Non dimentichiamo poi le incentivazioni introdotte per favorire le politiche di welfare aziendale ed in particolare le politiche di conciliazione vita-lavoro. Sono tutte riforme che lette nel loro complesso, tracciano la strada di un percorso che agisce su più fronti e che, se accompagnato anche da un cambiamento culturale, seppur lento, in termini di suddivisione dei compiti familiari e di politiche di carriera e dall'impegno di tutti gli attori del mercato del lavoro, può davvero innescare un meccanismo virtuoso.

F

### Chi è Laura Ferrari

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





# Dimissioni per fatti concludenti: i chiarimenti del Ministero

*Il Collegato Lavoro, in vigore dal 12 gennaio 2025, ha previsto una specifica procedura che il datore di lavoro deve adottare per risolvere il rapporto di lavoro dopo un certo numero di assenze ingiustificate del lavoratore.*

di Mario Cassaro

**L**’art. 19 della Legge 203/2024, il cosiddetto Collegato Lavoro, ha introdotto una specifica procedura che il datore di lavoro è tenuto a seguire per risolvere il rapporto con il lavoratore che si assenta senza giustificazioni, evitando così di pagare il contributo di ingresso alla Naspi (ticket licenziamento).

Si tratta delle dimissioni per fatti concludenti previste dal nuovo comma 7-bis dell’articolo 26 del D.Lgs. 151/2015, allo scopo di contrastare il fenomeno dei cosiddetti *“furbetti della Naspi”*, ossia quel particolare stratagemma talvolta utilizzato dai lavoratori per risolvere il rapporto di lavoro evitando le dimissioni formali e inducendo il datore di lavoro a comminare il licenziamento, così da mantenere il diritto all’indennità di disoccupazione che la legge riconosce solo nei casi di perdita involontaria del lavoro.

## **L’assenza ingiustificata**

**In dettaglio, la disposizione prevede che, in caso di assenza ingiustificata del lavoratore protratta oltre il termine previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro applicato al rapporto di lavoro o, in mancanza di previsione contrattuale, oltre quindici giorni, il datore di lavoro ha l’obbligo di darne comunicazione alla sede territoriale dell’Ispettorato Nazionale del Lavoro, che può verificarne la veridicità.**

In tal caso, il rapporto di lavoro si intende risolto con effetto immediato, e non si applicano le formalità previste dall’articolo 26 del D.Lgs. 151/2015 per le dimissioni volontarie del lavoratore (procedura telematica). La disposizione non si applica se il lavoratore dimostra l’impossibilità, per causa di forza maggiore o per fatto imputabile al datore di lavoro, di comunicare i motivi che giustificano la sua assenza. Il tema ha sollevato vari dubbi operativi tra aziende e professionisti, nonostante i chiarimenti forniti dall’Ispettorato con le note n. 9740/2024 e n. 597/2025 e dall’Inps con messaggio n. 639/2025.

## **I chiarimenti del Ministero del Lavoro**

**Anche il Ministero del Lavoro si è soffermato sulla procedura con la Circolare 27 marzo 2025 n. 6, analizzandone gli aspetti essenziali e fornendo alcune importanti precisazioni.**

In via preliminare, il Ministero sottolinea che l’effetto risolutivo del rapporto di lavoro non discende automaticamente dall’assenza ingiustificata, ma si verifica solo nel caso in cui il datore di lavoro decida di prenderne atto valorizzando la presunta volontà dimissiva del lavoratore. In merito alla durata dell’assenza del lavoratore la circolare ministeriale specifica che, in mancanza di diverse disposizioni del Ccnl, i quindici giorni sono da intendersi di calendario e i contratti collettivi possono incrementare tale durata, ma non ridurla; pertanto, se il Ccnl prevede un termine inferiore si applicherà quello previsto dalla norma. Il datore di lavoro potrà inviare la comunicazione all’Ispettorato territoriale del lavoro a partire dal sedicesimo giorno oppure in un momento successivo. Il destinatario della comunicazione è la sede territoriale dell’Ispettorato individuata in base al luogo di svolgimento del rapporto di lavoro e il datore di lavoro deve indicare tutti i contatti e i recapiti forniti dal lavoratore per consentire all’Ispettorato di contattare quest’ultimo al fine di verificare la veridicità di quanto comunicato dall’azienda. Il datore è tenuto a trasmettere la comunicazione anche al lavoratore, per consentirgli di agire a tutela dei propri diritti secondo i principi garantiti dall’articolo 24 della Costituzione. Per quanto concerne la comunicazione obbligatoria da trasmettere ai Servizi per l’Impiego, il Ministero ha specificato che la cessazione del rapporto ha effetto dalla data riportata nel modulo Unilav, che non può essere antecedente alla data della comunicazione trasmessa all’Ispettorato. La procedura telematica di cessazione a seguito di dimissioni per fatti concludenti viene resa inefficace se il da-

# ATENA

società di consulenza e formazione

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

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

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

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

Per informazioni:  
[info@atenateam.it](mailto:info@atenateam.it)  
030 224070



**« LE DIMISSIONI PER FATTI CONCLUDENTI SI VERIFICANO QUANDO IL LAVORATORE MANIFESTA LA VOLONTÀ DI CESSARE IL RAPPORTO DI LAVORO ATTRAVERSO COMPORTAMENTI CHIARI E INEQUIVOCABILI, SENZA PRESENTARE UNA FORMALE LETTERA DI DIMISSIONI. UN ESEMPIO TIPICO È L'ABBANDONO PROLUNGATO E INGIUSTIFICATO DEL POSTO DI LAVORO »**

tore di lavoro riceve successivamente la notifica da parte del sistema informatico del Ministero dell'avvenuta presentazione delle dimissioni, anche per giusta causa. Una delle maggiori perplessità, almeno nelle prime fasi di applicazione della norma, riguarda la relazione tra la nuova procedura e quella già esistente per le infrazioni disciplinari che conducono alla risoluzione del rapporto. Su questo aspetto, la circolare ministeriale chiarisce che le conseguenze disciplinari previste dal Ccnl, derivanti da un'assenza ingiustificata protratta nel tempo, di durata variabile, anche inferiore ai quindici giorni previsti dalla novella, rilevano solo ai fini dell'attivazione della procedura di licenziamento di cui all'art. 7 della legge 300/1970 (Statuto dei Lavoratori) e non sono efficaci ai fini delle dimissioni di fatto. In altre parole, per l'operatività delle norme del "Collegato Lavoro", i contratti collettivi, devono disciplinare espressamente la fattispecie delle dimissioni per fatti concludenti, stabilendo un termine diverso e più favorevole rispetto al primo. Infine, la circolare precisa che, in conseguenza della cessazione del

rapporto, il datore può trattenere al lavoratore l'indennità di mancato preavviso contrattualmente stabilita.

## **Mancata risoluzione del rapporto**

**Per evitare la risoluzione del rapporto, il lavoratore deve fornire la prova dell'impossibilità di comunicare le motivazioni dell'assenza al datore di lavoro (ad esempio perché ricoverato in ospedale) ovvero la circostanza di averli comunicati.**

È possibile, inoltre, che l'Ispettorato del Lavoro accerti autonomamente la non veridicità della comunicazione del datore di lavoro, con conseguenze anche penali, per la falsità delle comunicazioni rese. Infine, il Ministero sottolinea che le nuove disposizioni non si applicano ai casi previsti dall'art. 55 del D.Lgs. 151/2001, che prevede la convalida obbligatoria della risoluzione consensuale del rapporto per le lavoratrici in gravidanza e per lavoratrici e lavoratori nei primi tre anni di vita o di accoglienza del minore.

**F**

### **Chi è Mario Cassaro**

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





# Passaggi di testimone

*La sfida del passaggio generazionale nelle imprese familiari italiane: tra conflitti latenti, necessità di un approccio multidisciplinare e l'importanza strategica dei patti di famiglia per garantire continuità, stabilità e identità nel tessuto produttivo nazionale.*

di Luigi Beccaria

**S**econdo rilevazioni anche molto recenti (ndr: si veda l'opera di Dui e Bussi Moratti, *Insieme verso il futuro. Come creare un patto di famiglia duraturo*, 2024) le imprese a cosiddetta conduzione familiare rappresentano quasi il 90% delle imprese attualmente operanti nel territorio italiano (con qualche, nemmeno troppo pronunciata per la verità, sperequazione di carattere geografico). Purtuttavia la percentuale di imprese familiari che riescono a superare indenni il passaggio alla seconda generazione è pari a circa il 30%.

Già questo dato dovrebbe indurre a porsi delle riflessioni su una tematica, quella del passaggio generazionale di un'azienda, che si tende sempre a dare per scon-

tata, e che invece costituisce uno snodo essenziale nel buon funzionamento dell'economia, soprattutto in ragione del fatto che, in particolare nel Nord Italia, detta tipologia di impresa costituisce il "nerbo" del tessuto produttivo.

## Il passaggio generazionale nell'impresa familiare

Le dinamiche che conducono imprese delle più disparate dimensioni e afferenti ai più variegati settori al caos ed eventualmente alla dissoluzione tendono a riproporsi sempre sotto le medesime forme.

Creazione dell'impresa da parte dell'imprenditore fondatore, che agisce da "frontman" in modo solitario, mentre



gli eredi sono in giovane età; progressivo invecchiamento dello stesso e lenta introduzione degli eredi in azienda, con però il mantenimento di un atteggiamento “accenatratore”, poco propenso al confronto, alla delega e al dialogo; procrastinazione della designazione del soggetto che succederà nell’attività gestionale, con la generazione di conflitti latenti trasversali a impresa e famiglia che, una volta slatentizzati, sono suscettibili di generare un’entropia gestionale a volte insanabile. A ciò si aggiunga il frequente ingresso, con ruoli giuridicamente eterogenei (che possono variare dal lavoratore subordinato al membro dell’organo amministrativo, mentre più difficilmente diverranno intestatari di quote del capitale sociale) dei compagni/e – mogli/mariti degli eredi, che talvolta rivendicano ipso iure per sé un ruolo para-gestionale, anche in tali circostanze senza averne le capacità o i meriti, generando scontento e divisioni nel resto del personale, e a volte anche nel resto dei familiari.

## L’adozione di un approccio multidisciplinare

Questa rapida panoramica, che per esigenze di spazio si limita a un’enumerazione superficiale delle casistiche più frequenti e più problematiche, dovrebbe far capire quanto esplosiva sia la misce- la, considerando altresì l’intersezione

tra le questioni personali – familiari e quelle specificamente riferibili all’azienda, con un frammischiaimento di simpatie e antipatie, convenienze e contrapposizioni reciproche che potrebbero far deragliare anche le realtà più solide ed organizzate. Tutto ciò non significa, naturalmente (anche se tale scuola di pensiero esiste e trova conferme nelle varie sfaccettature della realtà), che sia aprioristicamente sbagliato lavorare in famiglia (*“family in the business”*), ma che devono essere attuate alcune strategie preventive volte ad evitare sia conflitti intra-familiari (e dunque intra-aziendali), sia eventi improvvisi (ad esempio, l’improvvisa indisponibilità, tipicamente per cause di forza maggiore come motivi di salute, dell’imprenditore - dominus). Di fondamentale importanza è, innanzitutto, l’adozione di un approccio multidisciplinare: al fine di gestire i vari snodi del passaggio, serviranno certamente un esperto legale (avvocato o notaio) che fornisca consulenza sulla corretta costituzione di una società che sia già “pronta” alla successione; un esperto (commercialista, o lo stesso notaio) che esamini la pratica anche da un punto di vista fiscale (ad esempio su come gestire l’imposta di successione, anche alla luce delle recenti modifiche legislative); un consulente che operi nel ramo psicologico, in modo da “fluidificare” le dinamiche interpersonali che sussumono alla complessa trama dei rapporti, ad

esempio valorizzando le qualità di uno o più eredi che appaiano più idonei alla designazione come futuro leader, favorendo il dialogo tra la visione tipicamente più conservatrice del fondatore e quella tipicamente più innovativa delle nuove generazioni; un consulente che operi nel ramo finanziario, che persegua lo scopo di salvaguardare il patrimonio familiare nel suo complesso. Tutti questi professionisti dovranno operare di concerto, onde evitare sovrapposizioni o la creazione di diverse “parrocchie” riconducibili a diversi professionisti di riferimento, magari con strategie contrapposte l’una rispetto all’altra.

## Il ricorso preventivo ai “patti di famiglia”

**Certamente va incoraggiato il ricorso preventivo ai cosiddetti “patti di famiglia”, i quali, in deroga al divieto di patti successori contenuto nel Codice Civile, consente di predeterminare la futura ripartizione dell’impresa familiare, prevedendo la liquidazione anticipata degli eredi non interessati alla successione nella conduzione (o che si trovano, tra di loro, in un conflitto insanabile e non componibile nemmeno tramite l’intervento dei professionisti sopra richiamati) e l’attribuzione di quote e ruoli gestionali agli altri.**

Nello specifico, il patto di famiglia deve essere stipulato sotto forma di atto pubblico (e dunque sottoscritto davanti al notaio, per ragioni di solennità e di certezza dei traffici giuridici), cui devono partecipare: l’imprenditore; i figli assegnatari; il coniuge dell’imprenditore e, infine, tutti quei soggetti che avrebbero la qualifica di legittimari qualora, in quel momento, venisse aperta l’eventuale successione testamentaria dell’imprenditore. Sia il coniuge sia i cosiddetti “legittimari” hanno infatti il diritto a percepire una somma a titolo di liquidazione, per un importo corrispondente al valore delle quote di legittima (è tuttavia ammesso anche che la liquidazione possa avvenire “in natura”, cioè sostituendo il denaro con dei beni - anche immobili - di valore equipollente, in modo che il patto si possa fare anche in caso di scarsità di cassa disponibile), in sostanza “anticipando” in tutto o in parte la propria eredità. L’evidente finalità di questa normativa risiede dunque nell’esigenza di favorire il passaggio generazionale delle aziende, consentendo di individuare i soggetti più idonei, e facilitandone, dirimendo in anticipo le questioni più spinose, con la *ratio* di aumentare le probabilità di sopravvivenza delle imprese familiari. Tra i pochi avamposti di cultura locale (a tutte le latitudini del paese) rimasti in piedi dinanzi all’espansione sempre più incontrollata dei grandi gruppi transazionali. F



### Chi è Luigi Beccaria

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

# Il nuovo vento della partecipazione

*Via libera alla Camera per la legge ispirata all'articolo 46 della Costituzione: la partecipazione dei lavoratori entra finalmente nell'agenda politica. Tra consensi, critiche e prospettive, si apre una nuova stagione per le relazioni industriali.*

di Giuseppe Mosa

**D**opo oltre settant'anni di silenzio, l'articolo 46 della Costituzione italiana, quello che riconosce ai lavoratori il diritto di collaborare alla gestione delle imprese, trova voce in una proposta di legge che potrebbe cambiare il volto delle relazioni industriali del Paese.

Approvato in prima lettura dalla Camera dei Deputati il 26 febbraio scorso, il testo è ora all'esame del Senato per il via libera definitivo. La legge, frutto di un'iniziativa popolare promossa dalla Cisl con oltre 400mila firme raccolte in pochi mesi, porta un titolo ambizioso: *"Disposizioni per la partecipazione dei lavoratori alla gestione, al capitale e agli utili delle imprese"*. Ma più ancora del nome, è il contenuto a segnare una svolta storica. Era il 1948 quando i Padri costituenti inserirono il principio di partecipazione nel cuore della Carta. Da allora, il dettato dell'art. 46 è rimasto lettera morta. Fino a oggi. La proposta Cisl, rilanciata insieme ad Ugl, è riuscita a fare breccia, anche grazie al sostegno di Forza Italia, del Governo Meloni e di parte del centrodestra. *"È un bene per le imprese"*, ha dichiarato il vicepremier Antonio Tajani, sottolineando la natura volontaria del provvedimento. Sulla stessa linea, la leader Cisl Daniela Fumarola ha parlato di *"un passo fondamentale verso un traguardo storico"*.

## Sindacati divisi, partiti spaccati

Ma non tutti applaudono. Cgil e Uil hanno espresso forti perplessità: per Maurizio Landini, il testo *"mortifica i lavoratori"* e rischia di tradursi in un diritto puramente formale, se lasciato alla sola volontà delle aziende. Anche sul fronte politico, il Movimento 5 Stelle e le forze di sinistra hanno votato contro, mentre il Partito Democratico si è astenuto, pur condividendo l'obiettivo di fondo.

Nemmeno Confindustria ha nascosto le sue preoccupazioni. Il vicepresidente Maurizio Marchesini ha parlato di *"una delle leggi più malviste dagli industriali"*, piovendo effetti negativi sulla libertà d'impresa e sugli investimenti esteri. Tuttavia, la Cisl ha ribadito: *"La legge non impone nulla, valorizza solo pratiche già esistenti"*.

## Le quattro forme della partecipazione

**Il testo si sviluppa su 15 articoli e individua quattro modalità di coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale.**

- **Partecipazione gestionale** | Consiste nell'ingresso di rappresentanti dei lavoratori negli organi di amministrazione o sorveglianza dell'azienda, contribuendo alle scelte strategiche. In concreto, per le imprese che adottano il sistema dualistico di governance, si prevede la possibilità di riservare seggi ai rappresentanti dei dipendenti negli organi di sorveglianza, secondo quanto stabilito dalla contrattazione collettiva e dallo statuto societario. Nulla di tutto ciò è obbligatorio: l'ingresso dei lavoratori nei board aziendali è solo *"possibile"* e subordinato ad accordi volontari. Per le società con modello tradizionale, l'art.4 apre comunque alla partecipazione nei CdA alle condizioni previste dai contratti collettivi. In ogni caso, l'eventuale presenza di consiglieri espressione dei lavoratori non altera i normali poteri di gestione, configurandosi piuttosto come una forma di codeterminazione sul modello di esperienze tedesche o nordeuropee, adattata al contesto italiano.

- **Partecipazione economico-finanziaria** | Riguarda il coinvolgimento dei lavoratori nei risultati economici e nella proprietà dell'impresa. Qui rientrano strumenti

come la distribuzione degli utili ai dipendenti e i piani di azionariato diffuso riservati ai lavoratori. L'art. 5 disciplina la possibilità per le aziende di erogare ai lavoratori una quota degli utili d'esercizio, con un forte incentivo fiscale: su tali somme si applicherà un'imposta sostitutiva agevolata del 10%, entro il tetto di 5.000 euro lordi annui per dipendente. Questo tetto punta a rendere più conveniente per aziende e lavoratori condividere gli utili aziendali. L'art. 6 introduce invece i piani di azionariato dei dipendenti: su base volontaria, le imprese potranno assegnare ai lavoratori proprie azioni, beneficiando di vantaggi fiscali sia per l'azienda sia per il dipendente. In sintesi, la legge favorisce sia il *"profit sharing"* sia l'*"employee share ownership"*, con l'idea di avvicinare i lavoratori alla proprietà dell'impresa e ai frutti dell'attività economica.

• **Partecipazione organizzativa** | Attiene al coinvolgimento dei lavoratori nei processi organizzativi e produttivi e nel miglioramento continuo in azienda. L'art. 7 prevede la possibilità di istituire commissioni paritetiche incaricate di elaborare proposte su come innovare l'organizzazione del lavoro, i processi produttivi, i prodotti o servizi dell'impresa. Si tratta di organismi bilaterali interni all'azienda, con funzione consultiva e propulsiva su temi organizzativi. Inoltre, l'art. 8 consente di inserire nell'organigramma nuove figure di "referenti" tra i dipendenti, dedicate a specifiche aree: ad esempio il referente per la formazione del personale, quello per i piani di welfare, per le politiche retributive, per la qualità dei luoghi di lavoro o la conciliazione vita-lavoro. Con un emendamento in aula, si è esplicitamente aggiunta la possibilità di prevedere anche il responsabile per la

## NOVITÀ INTRODOTTE CON GLI EMENDAMENTI APPROVATI

Nel passaggio parlamentare alla Camera sono stati approvati vari emendamenti che hanno modificato in parte il testo originario. Di seguito le principali modifiche.

• **Volontarietà rafforzata** | È stato eliminato l'obbligo di inserire rappresentanti dei lavoratori nelle società a partecipazione pubblica, rendendo anche in tali aziende la partecipazione una scelta contrattuale facoltativa.

• **Clausole di salvaguardia manageriale** | Nell'ambito della partecipazione gestionale è stato introdotto il divieto per gli amministratori rappresentanti dei lavoratori nei CdA o Consigli di Sorveglianza di assumere incarichi dirigenziali nell'azienda nei tre anni successivi al termine del loro mandato. Questa norma serve a evitare conflitti d'interesse e promiscuità di ruoli.

• **Incentivi fiscali ampliati** | Per stimolare la partecipazione economica, è stata potenziata la detassazione degli utili condivisi con i dipendenti. In caso di accordi collettivi che destinino ai lavoratori almeno il 10% degli utili d'impresa, l'importo soggetto all'aliquota agevolata del 10% è stato

innalzato da 3.000 a 5.000 euro annui. Inoltre, sono state estese le esenzioni fiscali sui piani azionari: taluni contributi e valori di azioni assegnate ai dipendenti non concorrono a formare il reddito di lavoro e saranno esclusi dall'imposta sostitutiva Irpef del 10%.

• **Nuove figure per inclusione e genitorialità** | A riprova dell'attenzione agli aspetti sociali, un emendamento ha aggiunto tra le figure organizzative previste quelle del referente per la genitorialità e del responsabile per la diversità e l'inclusione in azienda, ampliando l'elenco originario delle aree in cui i lavoratori possono avere ruoli attivi.

• **Commissione Cnel a costo zero** | È stato specificato che i membri della Commissione nazionale presso il Cnel non riceveranno alcun compenso né rimborso spese, e che il funzionamento della Commissione avverrà con le risorse umane e finanziarie già disponibili. Ciò per assicurare nessun onere aggiuntivo per la finanza pubblica.

Nel complesso, queste modifiche hanno voluto garantire da un lato la piena facoltatività delle misure e dall'altro rafforzare gli incentivi e alcune cautele operative, così da rendere la riforma sostenibile e appetibile per tutte le parti in causa. Pur tra le critiche incrociate, il testo approvato mantiene l'ossatura originale e i suoi principi cardine: centralità della contrattazione, quattro pilastri partecipativi, formazione dedicata e un sostegno pubblico concreto all'iniziativa.



genitorialità e il responsabile per la diversità e l'inclusione. Queste figure contribuiranno a monitorare e migliorare aspetti importanti del clima aziendale e del benessere organizzativo. In caso di consultazioni relative a materie tipicamente oggetto di contrattazione, le commissioni paritetiche potranno inoltre fornire dati e elementi utili al tavolo negoziale, creando un ponte tra partecipazione e contrattazione.

• **Partecipazione consultiva** | Si tratta di un rafforzamento dei diritti di informazione e consultazione preventiva già previsti dall'ordinamento, estesi però a tutte le imprese e a una più ampia gamma di materie. Gli articoli 9, 10 e 11 definiscono una procedura di consultazione strutturata tra azienda e rappresentanti dei lavoratori, da attivare sulle scelte aziendali più rilevanti per il futuro dell'impresa. In sostanza, la legge mira a potenziare il dialogo su base consultiva prima che l'azienda assuma decisioni strategiche di grande impatto, dando voce ai lavoratori attraverso le loro rappresentanze. Ciò non toglie i poteri decisionali finali all'impresa, ma istituzionalizza un confronto preventivo più incisivo e generalizzato, nella convinzione che questo possa migliorare la qualità delle decisioni e ridurre i conflitti.

## Le modifiche della Camera: più incentivi, meno obblighi

Nel passaggio alla Camera, il testo è stato limato. Via l'obbligo di rappresentanza nelle società pubbliche; sì a un tetto fiscale più alto per la partecipazione agli utili; e stop al passaggio diretto da rappresentante dei lavoratori a dirigente aziendale (per evitare conflitti d'interesse). Tra le novità, anche la creazione di una Commissione naziona-

le presso il Cnel per monitorare l'attuazione della legge e l'esplicito riconoscimento del ruolo delle figure per la diversità e la genitorialità all'interno delle aziende. A rafforzare il progetto, è arrivato anche il sostegno finanziario della Legge di Bilancio 2025, che ha istituito un Fondo per la partecipazione da 72 milioni di euro in tre anni. Le risorse serviranno a coprire la formazione, a compensare le minori entrate fiscali e a sostenere soprattutto le piccole e medie imprese che vorranno adottare modelli partecipativi.

## Verso una nuova cultura d'impresa

**Al di là delle tecnicità legislative, la posta in gioco è alta: si tratta di avviare una nuova stagione di relazioni industriali in Italia.**

Non più solo contrapposizione tra capitale e lavoro, ma corresponsabilità e dialogo, come già avviene in diversi Paesi europei. I promotori parlano di una rivoluzione culturale: *“Il lavoratore” ha dichiarato il segretario Cisl Luigi Sbarra, “non è solo homo faber, ma parte viva dell'impresa, con diritto di parola nelle scelte e nella distribuzione della ricchezza”*. Resta il nodo dell'attuazione. La legge è una legge di principio, che non impone obblighi ma apre possibilità. Starà alle imprese e ai sindacati coglierle. Gli ottimisti confidano in un effetto emulativo: se le prime esperienze funzioneranno, molte altre seguiranno. Gli scettici temono invece che, senza spinte forti, tutto resti sulla carta. Ma il segnale, giuridico e culturale, è stato lanciato. Dopo decenni, il lavoro torna al centro. E la partecipazione, da aspirazione, diventa finalmente possibilità concreta. F

### Chi è Giuseppe Mosa

Avvocato del libero foro e libero docente, **Giuseppe Mosa** presta la sua alta consulenza giuridica alla **Confederazione Ugl** e a **Fondolavoro**, distinguendosi per una carriera di rilievo nel contenzioso civile e del lavoro. Ha assistito oltre cento processi e rappresenta stabilmente alcune delle principali imprese italiane nei settori della Gdo, dei trasporti, della logistica, delle telecomunicazioni e dello spettacolo. Laureato con lode e plauso accademico in giurisprudenza presso l'Università Lumsa di Roma, è autore di più di cento saggi giuridici, apprezzati per l'originalità dell'approccio e il rigore metodologico. Ha diretto o partecipato a decine di convegni sul rapporto tra diritto e scienze dure, campo in cui è riconosciuto come studioso innovativo e appassionato.





# Lavoro nero: il peso di una piaga irrisolta

*Dalla lotta al sommerso prevista dal Pnrr  
all'azione dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro,  
passando per il sistema sanzionatorio e le regole di regolarizzazione:  
un'analisi dettagliata dell'evoluzione normativa  
e degli strumenti di contrasto a una delle più gravi violazioni  
nel mondo del lavoro italiano, con riflessi economici, sociali  
e di sicurezza sempre più rilevanti.*

di Mario Pagano\*

**D**al 2023 il contrasto al lavoro sommerso costituisce uno degli obiettivi primari, fissati dal Ministero del Lavoro nell'ambito degli impegni dell'Italia con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

La lotta al "lavoro nero" rientra, infatti, nel progetto, per il triennio 2023-2025, volto all'attuazione del Pns (*Piano Nazionale per la lotta al lavoro Sommerso*). Secondo l'ultimo rapporto Istat sull'economia non osservata, riferito al 2022, sono quasi 3 milioni i lavoratori in nero, i quali rappresentano ben il 12,5% rispetto al totale degli occupati regolari. Nel 2022 il valore dell'economia non osservata cresce di 17,6 miliardi, segnando un aumento del 9,6% rispetto al 2021 (+8,4% la crescita

del Pil corrente). L'economia sommersa (ovvero al netto delle attività illegali) si attesta a poco meno di 182 miliardi di euro, in crescita di 16,3 miliardi rispetto all'anno precedente, mentre le attività illegali sfiorano i 20 miliardi.

## I controlli e il ruolo dell'INL

**Numeri preoccupanti, che non possono che spingere le istituzioni deputate ai controlli a tenere alta l'attenzione.**

In tale contesto il ruolo principale è svolto dall'**Ispettorato Nazionale del Lavoro**, che ogni anno pone il contrasto al lavoro nero in cima della propria agenda sulla programmazione dell'attività di vigilanza, mettendo in

campo il personale ispettivo per arginare un fenomeno, come detto, fin troppo diffuso nel tessuto imprenditoriale italiano. Senza dimenticare che le verifiche in materia di sommerso vengono portate avanti anche dai funzionari di vigilanza di **Inps** e **Inail** e dai militari della **Guardia di Finanza**. Solo nel 2024 le verifiche attivate dall'Ispettorato hanno permesso di riscontrare un 13% in più di lavoratori in nero. Insomma una vera e propria task force, costantemente impegnata a fronteggiare una grave patologia, che non determina unicamente un danno economico per i lavoratori e per le entrate dello Stato, ma rappresenta un fattore di altissimo rischio per la salute e la sicurezza del lavoro, atteso che operare senza un regolare contratto implica, nella maggior parte dei casi, essere sforniti anche di adeguata formazione e informazione circa il lavoro da svolgere e i pericoli ad esso associati, ponendo se stessi e i colleghi con i quali si opera al rischio di infortuni in percentuale statisticamente più alta rispetto alla generalità dei lavoratori, regolarmente assunti e, soprattutto, formati.

## **Cosa dice la normativa**

### **Ma cosa vuol dire effettivamente impiegare un lavoratore in nero e a cosa si va incontro in questo caso?**

La risposta è contenuta all'articolo 3, commi da 3 a 5, del D.L. n. 12/2002, convertito con legge n. 73/2002, nel quale è contenuta la definizione di lavoratore in nero e il trattamento sanzionatorio riservato a chi decida di impiegare lo stesso in attività lavorativa. Muovendo da tale disposizione, e in particolare dal comma 3, è possibile affermare, innanzitutto, che il lavoro nero è una patologia del lavoro subordinato, i cui caratteri trovano fondamento nell'articolo 2094 c.c. e nelle numerose pronunce della giurisprudenza, che, nel tempo, ha individuato indici principali e sussidiari, riassumibili nel principio secondo il quale è necessaria la sussistenza nel rapporto di lavoro del *“vincolo di soggezione del lavoratore al potere direttivo, organizzativo e disciplinare del datore di lavoro, il quale si estrinseca nell'emanazione di ordini specifici, oltre che nell'esercizio di un'assidua attività di vigilanza e controllo nell'esecuzione delle prestazioni lavorative”*.

Restano, pertanto, fuori dall'attuale concetto di “lavoro nero” altre tipologie di lavoro che, seppur eventualmente sommerso, ove realmente genuine nella loro natura, non sono connotate da subordinazione. Si pensi a tutte le forme di lavoro parasubordinato, le collaborazioni coordinate e continuative, nonché le collaborazioni in ambito familiare. Per essere “in nero” la prestazione di lavoro subordinato deve essere a sua volta sconosciuta alla Pubblica Amministrazione. Tale caratteristica nel nostro ordinamento è data dall'assenza della comunicazione telematica di instaurazione del rapporto di lavoro (UniLav) che, ai sensi dell'articolo 9bis del D.L. n. 510/1996, deve necessariamente essere effettuata entro il giorno antecedente a quello di instaurazione dei relativi rapporti. Pertanto, ove gli organi ispettivi accertino l'impiego di un lavoratore subordinato, rispetto al quale il datore di lavoro non abbia provveduto alla comunicazione telematica, potranno procedere ad attivare le misure sanzionatorie di natura amministrativa, finalizzate al contrasto al lavoro sommerso.

## **Il regime sanzionatorio e la “maxisanzione”**

**In passato, dalla sua introduzione nel 2002 e fino al 2006, la sanzione era di esclusiva competenza dell'Agenzia dell'Entrate e veniva determinata in un importo tra il 200% ed il 400% del costo del lavoro.**

Nel 2006, con D.L. n. 223/2006, convertito con legge n. 248/2006, per la prima volta la partita passa nelle mani degli ispettori del lavoro. Ai quali, nel 2010 (legge n. 138/2010), si affiancano in modo generale tutti gli organi di vigilanza che effettuano accertamenti in materia di lavoro, fisco e previdenza. La sanzione attuale, ribattezzata con il nome di “maxisanzione”, è strutturata a fasce, in funzione del numero di giornate accertate di effettivo impiego senza regolare assunzione. Rispetto al dato normativo, contenuto del citato comma 3 dell'art. 3, i singoli importi sono stati nel tempo incrementati per potenziare sempre più l'effetto deterrente. Da oltre un anno, ossia dal 2 marzo 2024, la sanzione amministrativa pecuniaria va da 1.950 a 11.700 euro per ciascun lavoratore irregolare, in caso di impiego

## CON FONDOLAVORO PROMUOVI LA FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE E LA COMPETITIVITÀ DELLA TUA AZIENDA



«Fondolavoro – Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua delle Micro, Piccole, Medie e Grandi Imprese» è un ente associativo costituito il 15 luglio 2009 a seguito dell'accordo interconfederale sottoscritto il 6 luglio 2009 tra l'associazione di categoria datoriale «UNSI – Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori» e l'organizzazione sindacale dei lavoratori «UGL – Unione Generale del Lavoro».

Con l'adesione, del tutto gratuita, a Fondolavoro, ogni datore di lavoro può decidere liberamente di utilizzare lo 0,30% delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo per finanziare la formazione dei propri lavoratori in tutti i campi dell'apprendimento, inclusa la formazione cosiddetta obbligatoria ai sensi di legge.

### FONDOLAVORO PER LE IMPRESE

- Attraverso il conto sistema consente di presentare, con cadenza trimestrale per il tramite di enti attuatori (enti di formazione), istanze di finanziamento per la realizzazione di attività formative;
- Attraverso il conto sistema professionisti dà la possibilità di presentare, con cadenza trimestrale, istanze di finanziamento per la realizzazione di attività formative, direttamente da parte dei datori di lavoro iscritti a ordini/collegi professionali riconosciuti delle attività legali e contabilità;
- Attraverso il conto individuale permette di presentare, in ogni momento con procedura a sportello, istanze di

finanziamento per la realizzazione di attività formative, direttamente da parte dei datori di lavoro classificati come medie o grandi imprese.

### FONDOLAVORO PER I LAVORATORI

- Propone metodi di somministrazione dell'apprendimento diversificati, sulla base delle specificità dei fabbisogni formativi;
- Incentiva la realizzazione di attività formative finalizzate all'identificazione, validazione e certificazione delle competenze;
- Valorizza i percorsi di apprendimento innovativi in quanto a metodi, forme e contenuti.

dello stesso sino a 30 giorni di effettivo lavoro; da 3.900 a 23.400 euro, in caso di impiego da 31 e sino a 60 giorni di effettivo lavoro e da 7.800 a 46.800 euro in caso di impiego oltre 60 giorni di effettivo lavoro. Tali importi sono il frutto dell'ultimo aumento in ordine di tempo, operato dal comma 3 dell'art. 29 del DL 19/2024, che ha elevato alla percentuale del 30% l'incremento inizialmente previsto del 20% dall'art. 1 comma 445 lett d) numero 1) del-la L. 145/2018. Inoltre, in ragione della lett. e) del medesimo comma 445, 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. Inoltre, se il lavoratore irregolare risulta essere minore in età non lavorativa, straniero privo di regolare permesso di soggiorno, o beneficiario dell'Assegno di inclusione o del Supporto per la formazione e il lavoro, le medesime sanzioni sopra richiamate sono aumentate ulteriormente del 20%, in considerazione della maggior gravità della condotta accertata.

## La procedura di contestazione amministrativa

**Per comprendere, tuttavia, cosa rischia realmente il datore di lavoro, occorre un passo ulteriore, rappresentato dalla procedura di contestazione amministrativa applicabile a tale tipologia di violazione.** In particolare, il comma 3-bis del citato art. 3 prevede la possibilità di irrogare le sanzioni nell'importo minimo a fronte di una completa regolarizzazione del lavoratore. Parliamo della procedura di diffida obbligatoria, disciplinata dall'articolo 13 del D.Lgs. n. 124/2004. In tal caso, come chiarito dall'Ispettorato Nazionale del Lavoro nell'ultimo compendio "maxisanzione" per lavoro sommerso, diffuso con nota INL 1156//2024, per poter accedere a tale agevolazione, il datore di lavoro dovrà, entro 30 giorni dalla ricezione del verbale sanzionatorio, assumere il lavoratore con decorrenza dal primo giorno di impiego irregolare, versando nel contempo la relativa retribuzione e contribuzione ed effettuando, se dovute, anche le scritturazioni omesse sul libro unico del lavo-

ro. Una volta ottemperata la diffida, il datore potrà pagare validamente la sanzione nel minimo edittale, entro i successivi 15 giorni. Se, tuttavia, il lavoratore, irregolarmente impiegato, risultava essere "in nero" al momento del controllo ispettivo, oltre alla completa copertura del periodo di lavoro irregolare, eventualmente prestato prima della data in cui avviene effettivamente l'accesso degli ispettori, il datore di lavoro dovrà mantenere in servizio il medesimo lavoratore per almeno altri tre mesi, con assunzione vincolata a tempo indeterminato, anche a tempo parziale, con riduzione dell'orario di lavoro non superiore al cinquanta per cento dell'orario a tempo pieno, o a termine di almeno tre mesi ma in questo caso solo full-time. Il tutto questa volta entro il più lungo termine unico di 120 giorni. Ad ogni modo, anche nell'eventualità più favorevole, un solo giorno di lavoro "in nero", comporta comunque una sanzione di quasi 2.000 euro (per la precisione 1.950).

Peraltra, la possibilità di regolarizzare e accedere alle sanzioni al minimo non è prevista per i minori in età non lavorativa e i clandestini, trattandosi di soggetti oggettivamente non assumibili, neppure a posteriori. Così come, per espresso divieto contenuto proprio nel comma 3-bis, la diffida non risulta normativamente applicabile neppur per l'impiego di lavoratori beneficiari dell'Assegno di inclusione o del Supporto per la formazione e il lavoro. In tali casi, pertanto, la sanzione andrà determinata secondo quanto previsto dall'articolo 16 della legge 689/1981, con importo pari al doppio del minimo delle cornici edittali, sopra richiamate, i cui importi, come detto, sono, tuttavia, aumentati del 20%. Tutto ciò (aumento del 20% e assenza di diffida obbligatoria) finisce per determinare un'esposizione sanzionatoria elevatissima. Una sola giornata di lavoro sommerso di uno straniero privo di permesso di soggiorno per motivi di lavoro comporta oggi una sanzione minima di 4.680 euro. F

---

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

# Il futuro del lavoro in banca? Si costruisce insieme

*Il segretario nazionale della UILCA Giuseppe Bilanzuoli racconta la nascita e l'evoluzione della cabina di regia sulle nuove tecnologie: “Contrattazione continua per affrontare le sfide digitali e garantire occupazione e benessere”.*

di Laura Reggiani

**I**l mondo bancario italiano si trova al centro di una trasformazione epocale: digitalizzazione, intelligenza artificiale, nuovi modelli organizzativi e professioni emergenti stanno ridefinendo tempi, spazi e competenze del lavoro.

In questo scenario, il sindacato gioca un ruolo cruciale non solo nella tutela dei lavoratori, ma anche nell'orientare e gestire il cambiamento. Una delle innovazioni più significative è la creazione di una cabina di regia bilaterale e paritetica, nata con il contratto collettivo nazionale del 2019 e rafforzata nel rinnovo del 2023. Ne parliamo con **Giuseppe Bilanzuoli**, segretario nazionale della **UILCA**, protagonista diretto di questo percorso, che ci restituisce l'immagine di un settore che non ha paura di affrontare la transizione digitale,



Giuseppe Bilanzuoli, segretario nazionale UILCA

ma anzi la abbraccia con strumenti innovativi e relazioni industriali mature. La cabina di regia rappresenta infatti un modello esportabile anche in altri comparti, un esempio di come l'intelligenza collettiva – e non solo quella artificiale – possa guidare il cambiamento.

**Bilanzuoli, partiamo dall'inizio. Cosa rappresenta la cabina di regia istituita nel 2019?**

È una grande innovazione nel campo delle relazioni industriali. Formalmente, è un comitato bilaterale e paritetico sull'impatto delle nuove tecnologie nel settore bancario, ma nella pratica rappresenta una vera e propria cabina di regia strategica. Il suo obiettivo è quello di monitorare costantemente i cambiamenti tecnologici e digitali, valutandone gli effetti sull'organizzazione del lavoro, sulle professionalità e sulle condizioni occupazionali. È nata dalla volontà comune, di sindacati e **Abi**, di costruire un confronto strutturato, continuo e orientato alla soluzione.

**Un confronto che non arriva dal nulla, però...**

Esatto. È il frutto di oltre vent'anni di relazioni industriali fondate sulla partecipazione, sulla capacità di affrontare le trasformazioni senza conflitti distruttivi, ma con negoziazione e responsabilità. Già dalla fine degli anni '90, i sindacati hanno scelto di accompagnare le ristrutturazioni bancarie evitando traumi sociali e gestendo gli esuberi. Con la digitalizzazione era necessario fare un ulteriore salto di qualità: serviva un luogo stabile dove analizzare, condividere e intervenire in tempo reale.

**E poi arriva la pandemia...**

Sì, a pochi mesi dall'istituzione, la cabina di regia ha

dovuto occuparsi di tutt'altro: garantire la salute e la sicurezza delle persone durante l'emergenza Covid-19. Ha svolto un ruolo fondamentale nel definire protocolli e misure di tutela per i lavoratori e i clienti. È stata la dimostrazione concreta della sua utilità, anche in una situazione completamente imprevista.

### **Nel contratto del 2023 la cabina di regia viene ulteriormente rafforzata. In che modo?**

Abbiamo introdotto un principio importantissimo: la contrattazione continua. Questo significa che il contratto collettivo può essere aggiornato durante la sua validità, senza dover aspettare il successivo rinnovo. È un cambio di paradigma, necessario in un contesto in cui la tecnologia evolve a una velocità impressionante. Inoltre, abbiamo elevato il livello di interlocuzione: nella cabina siedono i segretari generali dei sindacati, due segretari nazionali, il responsabile del **Comitato Affari Sindacali e del Lavoro** di Abi, e anche esperti esterni e accademici.

### **Quali sono oggi i temi caldi sul tavolo della cabina di regia?**

Il tema principale è l'impatto dell'intelligenza artificiale, in particolare quella generativa. È una tecnologia che può rivoluzionare l'intero settore finanziario, ma i suoi effetti concreti sono ancora in parte indefiniti. Alcuni studi, come quello di **The European House – Ambrosetti**, parlano di un possibile incremento della produttività del 26% nel settore. Ma questo comporta anche un rischio serio: la possibile riduzione degli organici. Per questo abbiamo già introdotto, nel nuovo contratto, misure come la riduzione dell'orario lavorativo. E continueremo a intervenire, se necessario, con nuovi strumenti.

### **La formazione continua diventa quindi essenziale?**

Assolutamente sì. Formazione e riqualificazione sono le risposte più efficaci contro la disoccupazione tecnologica. Ma non si tratta solo di aggiornare le competenze: bisogna costruire percorsi professionali coerenti con le nuove figure richieste. E serve farlo attraverso modalità innovative, come lo smart learning e il digital learning. È un investimento strategico sia per i lavoratori che per le aziende.

### **C'è anche un'attenzione specifica al benessere delle persone, giusto?**

Sì, ed è un altro punto qualificante. Abbiamo previsto un'indagine di clima sull'intero settore, affidata a

soggetti terzi e indipendenti, per capire come i cambiamenti – tecnologici e culturali – stiano impattando sulla vita delle persone. Non parliamo solo di stress o burnout, ma anche di senso di appartenenza, motivazione, relazione con i luoghi di lavoro. I risultati saranno analizzati dalla cabina di regia e diventeranno la base per possibili interventi migliorativi.

### **Quindi la cabina non è solo un organo tecnico, ma anche politico, in senso alto?**

Esattamente. È uno spazio dove si costruisce la strategia del settore, dove si anticipano le trasformazioni e si trovano soluzioni condivise. In un mondo che cambia alla velocità del digitale, serve una governance flessibile ma solida, capace di leggere la realtà e orientarla.

### **Un'ultima domanda: come si inserisce in tutto questo il recente accordo sulle agibilità sindacali del marzo 2025?**

È la conferma del ruolo centrale delle organizzazioni sindacali nel processo di trasformazione. L'accordo valorizza il nostro radicamento nei territori, rafforza la rappresentanza e consolida un modello partecipativo. È il riconoscimento reciproco tra parti sociali e datatoriali, ed è la dimostrazione che dialogo e fiducia possono costruire un futuro sostenibile per tutti. F

## **UNA RAPPRESENTANZA PER I SETTORI BANCARIO, ASSICURATIVO E FINANZIARIO**

**UILCA** (*Unione Italiana Lavoratori del Credito, Esattorie e Assicurazioni*) è la categoria sindacale della **UIL** (*Unione Italiana del Lavoro*) che rappresenta i lavoratori dei settori bancario, assicurativo e finanziario. Si occupa di tutelare i diritti dei lavoratori, negoziare i contratti collettivi, promuovere condizioni di lavoro eque e favorire lo sviluppo professionale degli iscritti. La UILCA è attiva su tutto il territorio nazionale e partecipa ai principali tavoli di confronto con istituzioni, aziende e parti sociali. Il segretario generale della UILCA è **Fulvio Furlan**.





# Opportunità e rischi dell'Intelligenza Artificiale

*Dalla supervisione automatizzata alla prevenzione dei rischi psicosociali: la nuova campagna europea punta a una gestione dei lavoratori basata su Intelligenza Artificiale e algoritmi che sia trasparente, sicura e centrata sulla persona, promuovendo un approccio proattivo e partecipativo nei luoghi di lavoro digitalizzati.*

di Tiziano Menduto\*

**I**l mondo del lavoro e delle imprese è sempre più caratterizzato dalle novità connesse alle tante trasformazioni messe dall'evoluzione tecnologica, accelerate ulteriormente dalle grandi potenzialità dell'intelligenza artificiale.

Partendo da questa trasformazione, Eu-Osha, l'agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, ha promosso dal 2023 al 2025, la campagna informativa *“Lavoro sano e sicuro nell'era digitale”*. Una campagna che ha l'obiettivo di sensibilizzare imprese, lavoratori e operatori della sicurezza sui cambiamenti introdotti dalla digitalizzazione, con particolare attenzione alle sfide e ai rischi per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro.

## Gestire i lavoratori con AI e algoritmi

Uno degli aspetti centrali trattati nella fase più recente della campagna riguarda la gestione dei lavoratori con l'Intelligenza Artificiale e con algoritmi o Aiwm (*AI-based worker management*). Si tratta di un tema di grande attualità. Secondo un'indagine europea del 2022 di **OSH Pulse**, il 30% dei lavoratori intervistati indica che nella propria impresa sono utilizzati dispositivi digitali per assegnare automaticamente compiti e turni di lavoro. Inoltre, il 27% riferisce di essere stato valutato da terzi tramite tecnologie digitali e il 25% di essere supervisionato o monitorato

digitalmente. Secondo il 52% dei lavoratori intervistati le tecnologie digitali influenzano la rapidità con cui si svolgono le varie mansioni e il 37% sottolinea che tali tecnologie vengono utilizzate anche per intensificare la sorveglianza. E l'uso di strumenti digitali per la sorveglianza è spesso associato a un possibile aumento dei rischi psicosociali, ad esempio connessi alla riduzione dell'autonomia lavorativa e all'aumento del carico di lavoro. Ricordiamo che quando si parla di Aiwm si fa riferimento a sistemi digitali che utilizzano i dati dell'ambiente di lavoro, dei lavoratori e delle attività. I dati vengono inseriti in sistemi algoritmici o di Intelligenza Artificiale per prendere decisioni automatizzate o semi-automatizzate, ad esempio sui turni di lavoro, sull'assegnazione dei compiti, sulla supervisione dei lavoratori e sulla valutazione delle loro prestazioni.

## Opportunità nella prevenzione

**Non si può non riconoscere che questi sistemi rappresentino anche delle nuove opportunità, come l'ottimizzazione delle mansioni in base alle competenze o il monitoraggio di situazioni a rischio (stanchezza, carichi eccessivi, burnout, ecc.).**

L'Intelligenza Artificiale può supportare anche lo sviluppo di percorsi formativi mirati, grazie all'analisi dei dati, e offrire assistenza personalizzata, ad esempio attraverso chatbot, per i lavoratori più vulnerabili e a rischio. Alcuni esempi concreti, raccolti e studiati da Eu-Osha mostrano come l'adozione responsabile di questi sistemi possa contribuire alla prevenzione: è il caso di un'azienda automobilistica belga che li ha impiegati efficacemente nella gestione della propria linea di montaggio.

## Rischi e sfide

**Veniamo ora ai rischi e alle sfide connesse all'uso di questi sistemi. Secondo i report dell'Agenzia europea un rischio significativo dei sistemi Aiwm è legato all'intensificazione del lavoro.**

Per aumentare la produttività, i datori potrebbero spingere i lavoratori a sostenere ritmi

più serrati e continui, con un aumento della pressione psicologica e conseguenze negative sia per la salute mentale che per quella fisica, come i disturbi muscoloscheletrici. Questi sistemi possono poi ridurre il controllo e l'autonomia dei lavoratori, in quanto determinano il contenuto, il ritmo e gli orari del lavoro, lasciando poco spazio alle iniziative e alle decisioni dei lavoratori su come svolgere il proprio lavoro. Anche queste situazioni possono causare rischi psicosociali e portare anche ad una minore produttività. Anche la comparazione costante tra le prestazioni dei colleghi può innescare dinamiche competitive dannose per il lavoro di squadra mentre la riduzione delle interazioni, del contatto umano con i supervisori - nei casi in cui i sistemi Aiwm li sostituiscono - può accrescere il senso di isolamento e lo stress, privando i lavoratori di un importante punto di riferimento. Non si possono poi trascurare le questioni legate alla privacy, alla raccolta dei dati personali che può generare nei lavoratori ansia e preoccupazioni per il potenziale uso improprio delle loro informazioni personali.

## Un approccio antropocentrico e proattivo

**Tenendo conto delle opportunità, ma anche delle sfide e dei rischi, la campagna europea ricorda come questi sistemi, con una progettazione, un utilizzo e un coinvolgimento dei lavoratori adeguati, possano avere un impatto positivo non solo sulle imprese, ma anche sui lavoratori e sulle tutele in materia di salute e sicurezza.**

Anche in questo caso, come per le altre nuove tecnologie utilizzate nelle aziende (automazione e sistemi robotici avanzati, dispositivi smart, ecc.) per prevenire alcuni dei possibili rischi, è importante un approccio antropocentrico e proattivo, un approccio che privilegi la trasparenza, il controllo umano, il dialogo tra le parti, la consultazione e partecipazione dei lavoratori, la valutazione di tutti i rischi, la consapevolezza delle sfide e la formazione. F

---

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

# L'energia delle persone al centro di Sacchi

**Benessere, formazione e inclusione: così Sacchi Elettroforniture ridefinisce il ruolo delle Risorse Umane e costruisce un modello organizzativo che unisce performance aziendale e attenzione concreta alle persone, come racconta Marco Valera, Vice President Human Resources, in un viaggio tra welfare evoluto, cultura della sicurezza e sviluppo dei talenti.**

di Laura Reggiani

**R**ealtà di riferimento in Italia nella distribuzione di materiale elettrico, automazione, illuminazione, climatizzazione e soluzioni per il mondo dell'energia, Sacchi Elettroforniture ha una presenza capillare sul territorio e una costante attenzione all'innovazione, e ha costruito negli anni un modello organizzativo solido e orientato non solo al cliente, ma anche alle persone che ne fanno parte.

Al centro della strategia aziendale, infatti, c'è il valore del benessere delle persone: un concetto che si traduce in iniziative concrete per promuovere l'equilibrio tra vita e lavoro, la formazione continua, l'inclusione, la sicurezza e la valorizzazione dei talenti. Ne parliamo con **Marco Valera**, Vice President Human Resources di **Sacchi Elettroforniture**, per approfondire come l'azienda interpreta oggi il ruolo delle risorse umane e quali sono le politiche messe in atto per costruire un ambiente di lavoro positivo, equo e stimolante.

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

Innanzitutto, l'ascolto. La capacità di comprendere le persone, il loro punto di vista, le dinamiche organizzative, il mercato e il contesto in cui l'azienda opera è fondamentale. Saper ascoltare, in senso ampio, è una competenza imprescindibile per chi lavora nelle HR. Accanto all'ascolto, un ruolo centrale è ricoperto dalla curiosità.

In un mondo in costante cambiamento, è essenziale avere il desiderio di imparare continuamente, aggiornarsi, cogliere i nuovi trend e, se possibile, anticiparli. Solo così è possibile contribuire attivamente alla crescita dell'organizzazione. Un'altra qualità chiave è la visione d'insieme. La funzione HR, storicamente legata ad aspetti amministrativi come il payroll e la gestione dei cedolini, si è nel tempo trasformata in una leva sempre più vicina al business. È in questo contesto che nasce, in molte realtà aziendali, la figura dell'HR Business Partner. Avere una visione sistematica consente di integrare le esigenze delle persone con quelle organizzative, contribuendo a collocare ciascuno nel ruolo più adatto e a far funzionare meglio l'intera struttura. L'obiettivo è saper leggere la realtà da prospettive diverse, personali, organizzative e di mercato, per costruire strategie coerenti ed efficaci. Infine, anche se può sembrare scontato, va sottolineata l'importanza della passione per le persone. Senza questo elemento, difficilmente si può affrontare con successo una professione che mette al centro il capitale umano.

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

Certamente ruolo dell'HR manager sta attraversando una profonda trasformazione. Da figura tradizionalmente legata all'amministrazione e alla gestione delle pratiche operative, oggi si evolve sempre più verso una funzione strategica, con un forte orientamento al busi-



ness e alla gestione del cambiamento. Si tratta di una questione culturale. Quando sono arrivato in Sacchi, nel 2011, il cambiamento era già in fase embrionale. L'azienda aveva già basi solide nell'ambito amministrativo e del payroll, ma il salto è stato quello di mantenere questa solidità spostando progressivamente l'attenzione verso il business. In quest'ottica, già dal 2012, l'azienda ha introdotto la figura dell'HR Business Partner, con l'obiettivo di avvicinare le risorse umane al cuore operativo dell'impresa. Queste persone ascoltano le esigenze del business, lo comprendono a fondo. Conoscono i prodotti, il mercato e la nostra clientela. Provocatoriamente, dico sempre che dobbiamo essere al 70% business e al 30% HR: solo così possiamo supportare davvero l'organizzazione nelle decisioni strategiche. Un esempio concreto di questa evoluzione è rappresentato da un recente progetto sviluppato in azienda. Siamo partiti da un'analisi dei dati di vendita: il numero di clienti gestiti da ciascun venditore esterno, le tipologie di clienti che entrano in filiale, il valore medio dello scontrino, e da queste informazioni abbiamo compreso che era necessario un cambiamento organizzativo. I clienti non entravano più in filiale come un tempo, le esigenze erano cambiate. Abbiamo così scelto di trasformare il ruolo di circa quaranta addetti alla vendita da operativi al banco a venditori sul territorio. Abbiamo avviato un percorso di selezione interna, formazione e sviluppo per individuare chi fosse adatto a questo nuovo ruolo. E lì sono entrati in gioco tutti gli strumenti HR: talent review, politiche retributive, piani di carriera. Un progetto nato da un'esigenza commerciale e tradot-

to in azione strategica grazie al contributo delle risorse umane. È la dimostrazione concreta che oggi l'HR manager non può più limitarsi a gestire l'amministrazione. Deve conoscere il business, viverlo, e saperlo tradurre in soluzioni organizzative efficaci.

**Il welfare rappresenta uno strumento concreto per migliorare il benessere dei lavoratori. Quali iniziative ha adottato Sacchi?**

Il welfare aziendale è oggi uno strumento sempre più strategico per promuovere il benessere dei lavoratori e favorire un equilibrio sostenibile tra vita privata e professionale. Sacchi, in questo ambito, si è mossa con largo anticipo, adottando politiche innovative e articolate. Dal 2016 eroghiamo servizi in ambito welfare e abbiamo cercato fin da subito di anticipare una tendenza che oggi è stata inserita in molti contratti collettivi nazionali, ma che nel settore del commercio non è ancora diffusa. Il sistema di welfare adottato da Sacchi prevede l'assegnazione di un benefit economico a tutte le persone, legato all'andamento del fatturato e degli utili dell'anno precedente. Si tratta di cifre significative, tendenzialmente cinque volte superiori rispetto a quanto previsto nei contratti standard, che rappresentano un importante sostegno economico per le famiglie. Fondamentale è anche la qualità e l'accessibilità dei servizi offerti attraverso la piattaforma dedicata. Abbiamo scelto uno strumento che garantisse a tutti la possibilità di spendere il proprio credito welfare secondo le esigenze personali, in modo

semplice e flessibile. Altra misura apprezzata è la politica di sostegno alla genitorialità, rivolta a una parte selezionata della popolazione aziendale, che prevede, durante il congedo parentale facoltativo, il raddoppio della quota standard erogata dall'Inps, e consente inoltre a mamme e papà di accedere a un part time fino al terzo anno di vita del figlio. Nel solco delle iniziative per il benessere, Sacchi ha anche introdotto una piattaforma di wellbeing, che propone contenuti, strumenti e suggerimenti utili a migliorare la qualità della vita dei dipendenti. In parallelo, abbiamo firmato un accordo con una società specializzata per alleggerire i lavoratori da numerose pratiche burocratiche, come la compilazione del modello 730, la richiesta dell'Isee, la ricerca di badanti o il supporto legale e condominiale. Infine, un tema sempre più centrale è quello della flessibilità lavorativa. In quest'ottica abbiamo attivato una politica di smart working, attualmente limitata a un giorno a settimana, compatibilmente con la natura commerciale della nostra attività. Ma rappresenta comunque un segnale di apertura e fiducia nei confronti delle persone. Il modello Sacchi si configura così come un esempio concreto di welfare integrato, pensato non solo come benefit economico, ma come leva di benessere reale e quotidiano.

**In che modo l'azienda garantisce la sicurezza e la salute fisica e mentale dei propri collaboratori? Avete attivato strumenti di supporto psicologico o programmi di welfare per il benessere mentale dei dipendenti?**

La tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori è da sempre una priorità per Sacchi, in particolare nei contesti più delicati come quelli operativi e logistici. Un impegno che si traduce in investimenti continui, certificazioni ufficiali e una cultura aziendale orientata alla prevenzione e al benessere, anche mentale. Sul fronte della sicurezza parlano i fatti. Al di là delle certificazioni ottenute, che confermano il rispetto rigoroso delle normative, siamo particolarmente orgogliosi dei risultati raggiunti: i nostri indici relativi agli infortuni e agli incidenti sul lavoro sono tra i migliori dell'intero gruppo. Un risultato che non arriva per caso, ma che è frutto di una politica aziendale forte in materia di sicurezza, con un investimento costante nella formazione specifica per tutti i lavoratori. Formazione e cultura della prevenzione sono per noi elementi fondamentali. Accanto alla salute fisica, Sacchi ha scelto di prendersi cura anche del benessere psicologico dei propri dipendenti, in particolare in risposta alle difficoltà emerse durante la pandemia. Durante il periodo del Covid abbiamo ascoltato le preoccupazioni dei colle-

ghi, molti dei quali si dicevano confusi, sotto pressione, con problemi familiari e personali da affrontare. Così abbiamo attivato uno sportello di counseling psicologico. Il servizio, completamente gratuito e riservato, è stato affidato a counselor professionisti esterni, ed è stato accolto con grande partecipazione: solo nel primo anno hanno aderito circa sessanta persone, ma anche l'anno successivo la richiesta è rimasta alta, con molti nuovi colleghi che hanno deciso di usufruire di questo strumento. Il servizio di counseling prevede otto incontri online, in cui ciascun dipendente può affrontare liberamente qualsiasi tema: dal lavoro alle relazioni familiari, dalla scelta scolastica dei figli ai momenti di crisi personale. È uno strumento che abbiamo deciso di rendere permanente, perché abbiamo visto quanto può fare la differenza. Con questa visione a 360 gradi del benessere, Sacchi conferma così un approccio integrato che mette al centro la persona, non solo come risorsa produttiva, ma come individuo da sostenere nella sua interezza.

**Sacchi ha adottato politiche per favorire la parità di genere e contrastare disuguaglianze? Ci sono programmi volti a valorizzare la diversità all'interno del team?**

Costruire una cultura aziendale fondata sull'integrazione, sulla parità di genere e sulla valorizzazione della diversità non è solo un imperativo etico, ma anche una strategia per il futuro. In Sacchi, questo impegno si è tradotto in azioni concrete, certificate e strutturate. Preferisco comunque che parlino i fatti. Lo scorso anno abbiamo ottenuto la certificazione PDR 125 sulla parità di genere, a conferma delle politiche messe in campo per favorire l'equità e contrastare le disuguaglianze. Il settore in cui opera Sacchi, tuttavia, pone sfide particolari. Il nostro ambito tecnico non è tradizionalmente attrattivo per il pubblico femminile, anche perché gli istituti tecnici diplomano ancora oggi pochissime donne. Ma non è solo una questione di genere: i diplomati tecnici scarseggiano, e questo ci ha portato a ripensare completamente il nostro approccio al recruiting. Nasce così *"Talent is Pink"*, un progetto inizialmente pensato per aumentare la presenza femminile in azienda, ma presto esteso a tutti i profili con background non tecnici. Abbiamo iniziato a cercare figure femminili anche fuori dai percorsi tradizionali, valutando competenze trasversali come empatia, capacità di relazione con il cliente e attitudine alla vendita. La formazione tecnica, invece, abbiamo scelto di offrirla noi. È così che Sacchi ha dato vita a una Academy interna, con un doppio focus: da un lato l'acquisizione delle competenze tecniche necessarie per comprendere prodotti e soluzioni aziendali; dall'altro lo sviluppo del-

le soft skill, con percorsi dedicati a comunicazione, negoziazione e gestione del cliente. I formatori? Colleghi esperti, fornitori e docenti professionisti, coinvolti in webinar e sessioni in presenza. L'inclusività in Sacchi, però, non si limita alla parità di genere. I tre pilastri della nostra politica di diversità sono: attrarre e promuovere talenti femminili, garantire percorsi di crescita a persone con background differenti, e sostenere l'inclusione delle persone con disabilità. Su quest'ultimo fronte, l'azienda va anche oltre le prescrizioni di legge; non solo rispettiamo quanto previsto dalla Legge 68/99, ma abbiamo scelto di superarne le percentuali minime. L'inclusione è un mindset che coltiviamo da anni.

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

Nelle aziende moderne convivono generazioni diverse e in Sacchi questa pluralità generazionale è una realtà quotidiana, favorita da un'anzianità media elevata di circa 14 anni e da un turnover volontario estremamente basso, pari al 3%. La convivenza tra generazioni è diventata ancora più evidente nel biennio 2023-2024, durante il quale sono state assunte ben 150 nuove persone. Per valorizzare questa diversità, l'azienda ha scelto un approccio concreto e operativo, superando la teoria con un progetto formativo strutturato. Elemento chiave del progetto è stato il coinvolgimento attivo dei collaboratori più esperti, ai quali è stato affidato il ruolo di tutor. Questi professionisti, grazie alla loro esperienza e conoscenza aziendale, hanno accompagnato i nuovi assunti nel percorso di inserimento, affiancandoli nella formazione tecnica, nella valutazione delle competenze e nell'apprendimento *"on the job"*. Il programma formativo si è articolato in dieci incontri, focalizzati sulle principali linee di prodotto dell'azienda. Ogni sessione si concludeva con una prova pratica, che ha dato vita a una dinamica di gamification: i partecipanti venivano inseriti in una classifica sulla base del punteggio ottenuto. Al termine del percorso, sono stati premiati i tre migliori neoassunti e i tre tutor più efficaci. Il successo dell'iniziativa è stato confermato dalla volontà dei tutor di proseguire nel ruolo anche negli anni successivi. Inoltre, si è attivata una forma di *"reverse mentoring"*, nella quale i tutor hanno avuto l'opportunità di apprendere dai più giovani nuovi approcci e strumenti digitali.

**Parliamo di formazione del personale. Che ruolo ha in Sacchi e come viene gestita? Quali conoscenze puntate a sviluppare? In che modo ven-**

**gono incoraggiate lo sviluppo delle competenze e l'avanzamento di carriera?**

La formazione rappresenta da sempre un pilastro strategico per Sacchi, tanto che già dal 2004 l'azienda ha avviato un impegno costante in questo ambito. Negli ultimi anni, questo impegno si è consolidato con la nascita della Academy denominata *"Powered by Knowledge"*, un'iniziativa che richiama il claim aziendale *"Powered by Difference"* e che racchiude un'offerta formativa completa: dai corsi tecnici a quelli sulle soft skill, fino alla formazione manageriale. Le modalità di accesso ai percorsi formativi sono differenziate. Alcuni corsi sono obbligatori, come quelli previsti nei programmi di induction per i nuovi assunti, che per sei mesi seguono un itinerario formativo strutturato. Un percorso analogo è previsto anche in occasione di un cambio di ruolo, a supporto della transizione professionale. Accanto alla formazione obbligatoria, Sacchi promuove anche una formazione *"a scelta"*, particolarmente rivolta ai manager e ai coordinatori. Ogni anno viene messo a disposizione un catalogo manageriale che traduce le competenze chiave in attività concrete: si va dall'ascolto attivo al pensiero laterale. I partecipanti, in accordo con il proprio responsabile, possono selezionare i corsi più adatti alle proprie esigenze professionali. Il programma formativo prevede un mix di corsi online e in aula, momenti di team building e, in alcuni casi, è preceduto da un assessment per valutare le competenze in vista di specifici ruoli. Non manca la possibilità di accedere a percorsi individuali di coaching, pensati per lo sviluppo personalizzato delle capacità. Da due anni, particolare attenzione è rivolta ai giovani provenienti dal mondo scolastico. A loro è dedicato un doppio percorso: uno formativo, orientato al ruolo di venditore esterno, e uno economico, con una struttura retributiva trasparente e progressiva. Fin dall'ingresso, i giovani sanno di poter accedere a step di crescita professionale e retributiva, a condizione di dimostrare motivazione, capacità e risultati. Una vera e propria mappa di sviluppo, pensata per valorizzare il talento e costruire le carriere del futuro.

**Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro preoccupa ancora molte aziende. Vi risulta difficile trovare le persone giuste? Quali strumenti di recruiting utilizzate e quali sono le competenze più ricercate? Come vi attivate per attrarre le nuove generazioni?**

Il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro continua a rappresentare una sfida per molte aziende. Sacchi affronta questo scenario con strumenti concreti e dati alla mano: il 26% delle posizioni aperte viene chiuso



effeF | formaFuturi

IL MAGAZINE DI ASFOR E APAFORM



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

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

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



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



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



@Formafuturi

[www.formafuturi.news](https://www.formafuturi.news)

---

## PERSONE

### IL CAPITALE UMANO

---

grazie a segnalazioni interne. Merito del programma di *“Employee Referral”* attivo da cinque anni, denominato *“Sponsorizza un talento”*. Attraverso la Intranet aziendale, tutti i dipendenti possono consultare le posizioni aperte e proporre candidature di amici, ex compagni di scuola, conoscenti o familiari. Se la persona segnalata viene assunta e supera il periodo di prova, al dipendente che l'ha suggerita viene riconosciuto un bonus economico di 800 euro. È un incentivo importante per i nostri collaboratori, ma anche uno strumento prezioso per l'azienda. Chi è già inserito in azienda e si trova bene ha maggiore probabilità di segnalare candidati affini alla nostra cultura, riducendo le difficoltà di inserimento e adattamento. Accanto agli strumenti di recruiting tradizionali, Sacchi investe anche sull'employer branding rivolto ai più giovani. Ne è esempio il progetto *“My Futurly”*, una piattaforma di orientamento scolastico-lavorativo sviluppata in collaborazione con una startup e dedicata agli studenti delle scuole superiori. Il programma offre agli studenti la possibilità di partecipare a percorsi di alternanza scuola-lavoro, ma soprattutto di conoscere da vicino il mondo aziendale e comprendere le dinamiche interne a una realtà come Sacchi. Durante gli incontri, sono gli stessi nostri colleghi a raccontare la propria esperienza, descrivendo le attività aziendali, i percorsi di carriera possibili e le competenze richieste. In tre anni, sono stati coinvolti 25 istituti scolastici, per un totale di circa 2.500 studenti incontrati. Un progetto che unisce l'impegno sociale all'obiettivo di attrarre i talenti del futuro, trasformando la conoscenza diretta dell'azienda in un potenziale canale di assunzione. Ci auguriamo che qualcuno di questi studenti, un domani, scelga di lavorare con noi. Intanto abbiamo costruito re-

lazioni, diffuso cultura d'impresa e contribuito a rendere Sacchi più attrattiva agli occhi delle nuove generazioni.

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

Nel dibattito sul futuro delle risorse umane, l'Intelligenza Artificiale è spesso al centro dell'attenzione. Ma per Sacchi, la vera trasformazione non passerà solo dalla tecnologia. Certo, strumenti come Big Data, Analytics e Business Intelligence sono utili e continueranno a supportare i processi decisionali. Tuttavia, credo che la sfida più autentica sia un'altra: ritornare all'intelligenza relazionale. I grandi temi delle risorse umane non sono cambiati nel tempo: al centro resta sempre la persona. E solo in una relazione autentica l'individuo può crescere, esprimere il proprio valore e mettere a frutto i propri talenti. La vera sfida è quindi quella di continuare a creare un ambiente che favorisca lo sviluppo di ciascuno, lo valorizzi e lo collochi nel ruolo più adatto all'interno dell'organizzazione. L'obiettivo della direzione HR è chiaro: coltivare motivazione e benessere, elementi essenziali per un coinvolgimento reale delle persone e per una partecipazione attiva alla crescita aziendale. Far star bene le persone sul lavoro non è solo un tema di welfare: è un investimento strategico che alimenta un circolo virtuoso. Se il business cresce, crescono anche le opportunità per tutti: più formazione, più benefit, più occasioni di crescita. Nei prossimi anni, dunque, il focus sarà su progetti che rafforzino questa visione: attenzione al talento individuale, percorsi di sviluppo personalizzati, ambienti di lavoro in cui ogni collaboratore possa esprimere al meglio il proprio unico potenziale.

F

#### Chi è Marco Valera

Laureato in psicologia delle organizzazioni, **Marco Valera** vanta quasi 20 anni di esperienza nel campo delle risorse umane. Dal 2017 è Vice President Human Resources per **Sacchi Elettroforniture**, dove coordina tutte le attività di amministrazione e giuslavoristiche, di selezione, formazione e sviluppo, ma anche di comunicazione interna, compensation & benefit. È, inoltre, membro del board direttivo Sacchi dell'*International HR Committee Sonepar Group*. In Sacchi dal 2011, Marco Valera ha ricoperto il ruolo di HR Manager: nei primi anni si è occupato di impostare una struttura di HR Business Partner, delle politiche di formazione e sviluppo, dei processi di change management e di analisi organizzativa. Dal 2006 al 2011 è stato HR Training & Development Manager in Sas, azienda di business intelligence.





# Capitale umano, il cuore del cambiamento

**Nicolò Borghetti, HR Specialist di Cosmei,**  
*racconta come l'azienda italiana attiva nella cosmetica*  
*sta trasformando la gestione del capitale umano in leva di innovazione,*  
*benessere e cultura condivisa, tra flessibilità, formazione e inclusione.*

di Laura Reggiani

**I**n un'epoca in cui il benessere dei dipendenti e la valorizzazione del talento sono sempre più al centro delle strategie aziendali, le risorse umane giocano un ruolo cruciale nell'equilibrio tra performance e sostenibilità interna.

Lo sa bene **Nicolò Borghetti**, HR Specialist di **Cosmei**, realtà italiana attiva nel settore della cosmetica, specializzata nella produzione e nello sviluppo di soluzioni innovative per il *"beauty care"*. Con una forte attenzione alla qualità dei processi e alla responsabilità sociale, Cosmei si distingue anche per una cultura aziendale che punta sul coinvolgimento delle persone e sulla crescita professionale. Lo abbiamo incontrato per capire come l'azienda interpreta il concetto di capitale umano, quali strumenti mette in campo per supportare i propri collaboratori e in che modo sta costruendo un ambiente di lavoro sempre più inclusivo, dinamico e orientato al futuro.

**Cosa pensa del ruolo delle risorse umane? Possiamo parlare di una trasformazione che dal fronte amministrativo spinge verso l'attività strategica di coordinatore e abilitatore del cambiamento?**

Il ruolo delle risorse umane ha subito una profonda trasformazione, riflettendo i cambiamenti strutturali del mercato del lavoro e le nuove esigenze delle organizzazioni. Se in passato l'HR manager era percepito principalmente come una funzione amministrativa e di controllo, oggi si configura sempre più come un partner strategico, orientato a generare valore attraverso le persone. Non si tratta più soltanto di gestire il *"costo del personale"*, ma di abilitare contesti nei quali i talenti possano esprimere appieno il proprio potenziale. Le risorse umane diventano un punto di snodo cruciale tra obiettivi di business e benessere individuale, promuovendo una cultura aziendale che favorisca l'engagement, la crescita professionale e un sano equilibrio tra vita privata e lavorativa. In questo sce-

nario, il ruolo dell'HR manager è quello di facilitatore del cambiamento: interpreta i segnali dell'organizzazione, anticipa i bisogni, e crea le condizioni affinché ogni funzione possa operare in modo più efficace, in un ambiente capace di trattenere e valorizzare le persone migliori.

#### **Quali sono le principali sfide che affronta nella gestione delle risorse umane all'interno di Cosmei?**

Le sfide sono molteplici e aumentano con l'aumentare della complessità del contesto. Il settore cosmetico, in particolare, è estremamente dinamico e soggetto a rapidi cambiamenti, e questo rende ancora più evidente quanto, per un'azienda come Cosmei, sia fondamentale affrontare ogni giorno nuove sfide con lucidità e visione. Una delle principali riguarda la motivazione delle persone: in un ambiente dove innovazione e creatività sono all'ordine del giorno, mantenere alta la concentrazione e l'entusiasmo è essenziale. Per questo, lavoriamo per offrire stimoli continui e creare un contesto in cui il confronto, l'apprendimento e la crescita personale siano parte integrante della quotidianità. Non si tratta solo di *“tenere alta l'attenzione”*, ma di far sentire ogni persona parte di un progetto comune, valorizzata e coinvolta. Ed è proprio questo che fa la differenza nei risultati.

#### **Come definirebbe la cultura aziendale di Cosmei e quale ruolo ha l'HR nel promuoverla?**

La cultura aziendale di Cosmei nasce dall'equilibrio tra spinta all'innovazione e attenzione alle persone. È una combinazione viva di elementi che ci rappresentano profondamente: rapidità e creatività, ma anche spirito di squadra, ascolto e rispetto. Valori che convivono e si rafforzano a vicenda, dando forma a un ambiente dove si lavora con serietà, ma senza rinunciare alla leggerezza e alla collaborazione. Il ruolo del responsabile HR è centrale nel mantenere viva questa cultura. La promuoviamo in ogni occasione: durante i colloqui, nei momenti di onboarding, nelle conversazioni informali, nei feedback e anche in una semplice pausa caffè. La cultura non si costruisce con un evento all'anno: si coltiva ogni giorno, con coerenza e presenza. È questa attenzione quotidiana che la rende autentica, riconoscibile e soprattutto condivisa.

#### **Quali sono le politiche o le iniziative più significative che Cosmei ha implementato per il benessere e il supporto dei dipendenti?**

Le iniziative per il benessere delle persone in Cosmei nascono da esigenze reali, raccolte direttamente dal confronto quotidiano con i dipendenti. L'obiettivo è intervenire in modo concreto, offrendo strumenti e soluzioni che rendano il lavoro più sostenibile e flessibile.

Tra le azioni più significative, c'è l'introduzione di una maggiore libertà nella gestione dell'orario: ciascuno può scegliere la fascia di ingresso e la durata della pausa pranzo, adattandole alle proprie esigenze personali e familiari. Parallelamente, è in corso lo sviluppo di un progetto volto a ridurre progressivamente l'orario settimanale, superando il modello tradizionale delle 40 ore, in linea con una visione più moderna del lavoro. In controtendenza rispetto a quanto sta accadendo in molte aziende, quest'anno è partita anche una fase di test di Smart Working. I primi risultati sono positivi e stiamo valutando come rendere questa modalità una parte stabile della nostra organizzazione. È un percorso ancora in evoluzione, ma siamo convinti che solo attraverso l'ascolto attivo e risposte concrete ai bisogni delle persone si possa costruire un ambiente di lavoro solido, umano e capace di innovare.

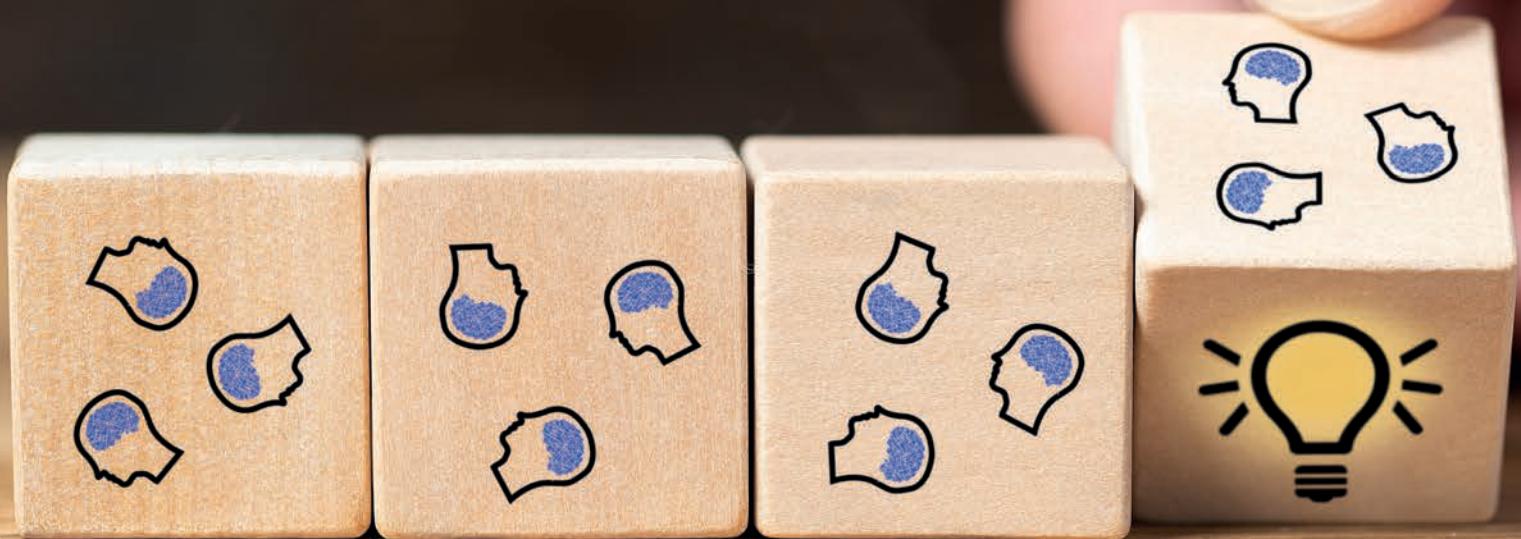
#### **In che modo Cosmei investe nella formazione e nello sviluppo delle competenze del proprio capitale umano?**

In Cosmei crediamo che la crescita delle persone passi prima di tutto dallo sviluppo delle loro competenze. Per questo investiamo nella formazione su due livelli: da un lato proponiamo percorsi formativi mirati, utili a colmare eventuali gap o introdurre nuove skill in base all'evoluzione dei ruoli; dall'altro valorizziamo moltissimo la formazione in affiancamento. Ogni nuovo inserimento viene seguito da una figura dedicata che accompagna la persona nel percorso di apprendimento pratico, facilitando l'integrazione nel team e accelerando la curva di autonomia. Lo stesso approccio viene applicato anche nei casi in cui un dipendente già in forza cambi mansione o assuma nuove responsabilità: in questi casi attiviamo un affiancamento con un tutor interno o, in assenza di persone all'interno della società con le competenze richieste, ci rivolgiamo a consulenti esterni, che hanno il compito di trasferire informazioni, strumenti operativi e buone pratiche, assicurandosi che la transizione sia fluida ed efficace. È un metodo semplice ma strutturato, che ci permette di accompagnare ogni fase di crescita professionale con attenzione, concretezza e coerenza rispetto alla nostra cultura aziendale.

#### **Come vengono gestiti i percorsi di crescita professionale all'interno dell'azienda? Esistono programmi strutturati di carriera?**

In Cosmei non esiste un programma strutturato e standardizzato di carriera, e questo, per come siamo organizzati oggi, rappresenta un vantaggio. Le dimensioni attuali e una struttura poco verticale ci permettono infatti

Dai più **valore**  
al tuo **Studio**  
puntando sulla  
**formazione**  
delle **persone**



**Il tuo partner ideale**  
[info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it) • [www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)

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

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

Numero Verde  
**800-010333**

**FORMAzienda**<sup>®</sup>

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE  
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

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

di adottare un approccio più flessibile, personalizzato e centrato sulla persona. L'unico percorso formalizzato è quello di onboarding, perché riteniamo che i primi mesi siano fondamentali per concludere al meglio il processo di inserimento e dare concretezza alla scelta fatta in fase di selezione. Una volta integrata, ogni risorsa viene accompagnata in un percorso di crescita che non è predefinito, ma costruito su misura, tenendo conto delle inclinazioni personali, delle ambizioni e delle competenze emergenti. Crediamo molto nel valore dell'ascolto. Capire in che direzione un collaboratore vuole andare ci permette di valorizzare al meglio la persona, di affidarle responsabilità coerenti e di farla crescere in una direzione che sia sostenibile per l'azienda, ma anche soddisfacente per la persona stessa. Una risorsa ascoltata, motivata e coinvolta è, prima di tutto, una risorsa che resta. E che contribuisce davvero ai risultati della crescita.

#### **Come vengono gestite l'inclusione e la diversità in azienda? Esistono politiche specifiche?**

In Cosmei non esistono barriere né preconcetti: ogni persona viene valutata per ciò che è, non per ciò che rappresenta. Non abbiamo una policy formale sull'inclusione e la diversità, ma la nostra cultura aziendale si fonda su un principio molto semplice: dare valore al potenziale, al comportamento e all'allineamento con i nostri valori. Nel processo di selezione, ad esempio, grande attenzione è dedicata alle soft skill. Cerchiamo persone capaci di integrarsi nel nostro contesto, di lavorare con apertura, rispetto e spirito costruttivo. Le competenze tecniche possono essere acquisite con il tempo; l'attitudine, invece, è ciò che fa la differenza sin dal primo giorno. Questo approccio ci consente di costruire gruppi di lavoro etnogenei, equilibrati e soprattutto autentici, dove ognuno può portare il proprio contributo senza doversi adeguare a un modello prestabilito.

#### **Per concludere, quali sono le prossime sfide che dovrà affrontare il mondo delle risorse umane?**

In un mondo del lavoro sempre più fluido, interconnesso e guidato dalla tecnologia, il ruolo di chi guida le risorse umane sarà quello di presidiare un punto di equilibrio delicato ma fondamentale: quello tra innovazione e tutela. L'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale, l'automazione e la digitalizzazione stanno modificando le competenze richieste, la natura delle mansioni e le aspettative delle persone nei confronti dell'ambiente lavorativo. In questo contesto, l'HR manager non potrà limitarsi a un ruolo di supporto operativo: sarà chiamato a guidare un cambiamento culturale profondo, anticipando i bisogni emergenti e accompagnando le persone nel ripensamento dei propri percorsi professionali. La transizione verso nuove forme di lavoro, più flessibili, ibride, tecnologiche, offrirà opportunità importanti, ma porterà con sé anche il rischio di nuove fragilità. Ecco perché, accanto alla spinta verso l'innovazione, la nostra funzione dovrà continuare a presidiare alcuni pilastri fondamentali: l'equità retributiva, la sicurezza e la stabilità del lavoro, la tutela dei diritti individuali e collettivi. Non basterà essere promotori del cambiamento: sarà necessario essere garanti della qualità del lavoro, in tutte le sue dimensioni. La sfida sarà duplice e complessa: sostenere la trasformazione, senza rinunciare al valore umano. In sintesi, proteggere le persone, mentre si costruisce il futuro. In questo spazio di responsabilità e possibilità, l'HR potrà esprimere al meglio la propria natura strategica, diventando non solo facilitatore del progresso, ma custode del senso del lavoro. Perché il futuro del lavoro non dipenderà solo dalle tecnologie che adotteremo, ma da come sceglieremo di metterle al servizio delle persone. Con responsabilità, visione e con l'impegno quotidiano volto a costruire contesti professionali più equi, sicuri e sostenibili.

F

#### **Chi è Nicolò Borghetti**

Classe 1991, originario di Crema, **Nicolò Borghetti** ha alle spalle un percorso di studi tecnico-economico: diploma al liceo scientifico tecnologico e laurea in economia e commercio estero presso l'Università degli Studi di Bergamo. Dopo un primo passo in una società interinale, approda al mondo della cosmetica, dove ricopre il ruolo di HR Manager, con un approccio pragmatico, diretto e orientato all'ascolto. Nel 2024 entra in **Cosmei**, portando con sé una visione delle risorse umane che unisce attenzione alle persone e concretezza organizzativa. Fuori dall'ufficio, coltiva una grande passione per la musica dal vivo, i romanzi storici e lo sport, da spettatore convinto.



# Conciliazione vita privata e lavoro per il benessere dei dipendenti

*Il progetto “Welfare e Tutela della Salute” di Fileni ha messo in atto una serie di azioni innovative, tra cui spiccano la creazione di una lavanderia aziendale, l’apertura di un ristorante interno a prezzi agevolati, l’offerta di numerosi servizi time-saving e momenti di incontro per il sostegno e l’inclusione dei dipendenti e delle loro famiglie.*

di Cleopatra Gatti

**L**a Piattaforma Fileni, composta dal Gruppo Fileni e dalla società di trasformazione, macellazione e confezionamento carni, ha presentato i risultati del nuovo welfare aziendale attuati nell’ambito del progetto “Welfare e Tutela della Salute”, realizzato con il contributo della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche della Famiglia, attraverso il bando “Conciliamo”, volto a migliorare la qualità di vita dei lavoratori.

Grazie al progetto, Fileni ha voluto porre al centro della sua strategia la promozione di politiche per la salute e il benessere dei lavoratori, ritenendo essenziale la conciliazione tra vita professionale e personale. Tra le iniziative più significative spicca l’apertura di un ristorante aziendale, attivo dalle 11:00 alle 14:30 a prezzi agevolati per impiegati e operai, e un test pilota di lavanderia aziendale, rivolto specificamente alla popolazione operaia.

L’azienda, inoltre, ha introdotto anche la tecnologia con l’obiettivo di agevolare i dipendenti attraverso servizi time-saving, tra cui l’offerta di un servizio di ti-

me-sitter, sia fisico che virtuale, che spazia dall’acquisto di frutta e verdura a km 0, al ritiro dei farmaci e referti medici. Non solo, anche prenotazioni di visite ed esami, servizi di lavaggio auto, sartoria e assistenza sociosanitaria fanno parte del nuovo modello di welfare. I dipendenti, inoltre, possono recuperare le spese per le visite specialistiche, con il beneficio esteso anche ai familiari.

## Pari opportunità e inclusione

Anche l’integrazione e le pari opportunità sono state al centro delle iniziative sviluppate.

È stato creato un modello innovativo basato su incontri virtuali e quiz formativi, che ha coinvolto dipendenti italiani e stranieri provenienti da oltre 50 Paesi, promuovendo l’alfabetizzazione e l’apprendimento della lingua e cultura italiana e utilizzando la blockchain per esplorare nuove soluzioni. Massima attenzione anche alla Diversity & Inclusion, grazie ad eventi che hanno puntato a promuovere il mutuo apprendimento e

favorire l'uscita dalla routine quotidiana. Frutto di questo percorso è il "Manifesto del Rispetto", un concreto impegno per l'inclusione dei lavoratori di diverse etnie all'interno di Fileni.

## Il coinvolgimento dei sindacati

Nel nuovo percorso di welfare aziendale non poteva mancare il coinvolgimento dei segretari territoriali di Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil: un passaggio chiave per potenziare le iniziative, nel rispetto di una collaborazione costruttiva con i sindacati e dei loro ruoli.

Il progetto "Welfare e Tutela della Salute" è stata quindi l'occasione per mettere a terra aspirazioni che da sempre il gruppo ha coltivato sulla base della profonda convinzione di **Giovanni, Roberta e Massimo Fileni**, attenti al benessere e alla soddisfazione dei dipendenti, che il lavoro debba coniugare attenzione, passione e benessere. Soddisfatta di questa importante iniziativa anche **Stefania Monini**, direttore Risorse Umane e Organizzazione di Fileni, ha aggiunto: *"Questo progetto ha avuto un impatto diretto sul clima aziendale: le persone hanno infatti toccato con mano, attraverso iniziative concrete, la volontà dell'impresa di creare un ambiente di lavoro sano e piacevole, in cui le potenzialità di ciascuno possano esprimersi e in cui le relazioni siano ispirate alla serenità, alla collaborazione e al rispetto. Il progetto di welfare del bando 'Conciliiamo' ha inoltre rafforzato sul mercato del lavoro il nostro posizionamento come azienda attenta al benessere delle persone e ha rappresentato un vero e proprio asset per il nostro employer branding".*

Sulla stessa linea **Alessandro Tramontano**, responsabile Relazioni Istituzionali e Corporate Social Responsibility, che ha commentato: *"Lavorare per più di due anni su questo progetto ci ha permesso di avviare un percorso totalmente nuovo e trasversale in azienda; le iniziative sviluppate confermano ancora una volta*



Il gruppo **Fileni** ha sede a Cingoli, in provincia di Macerata

*l'impegno Esg di Fileni, lungo i tre percorsi sinergici ambientale, sociale e di governance. Ma questo rimane per noi solo un primo traguardo rispetto agli obiettivi prefissati nel prossimo futuro".* **F**



Il ristorante interno di **Fileni**, disponibile per tutti i dipendenti a prezzi agevolati



# Benessere come obiettivo, non come strumento

**Il corporate wellbeing è diverso dal welfare aziendale.**

*Per arrivarci, bisogna investire bene, considerando olisticamente tutti gli aspetti del benessere delle persone sul lavoro e nella vita, dall'ascolto alla comunicazione, dalle competenze manageriali ai progetti “su misura” per ogni realtà.*

**Anna Zattoni, presidente e cofondatrice di Jointly,  
ci racconta questo percorso.**

di Maria Cecilia Chiappani

**6** aziende su 10 offrono almeno un servizio di corporate wellbeing e, nel prossimo biennio, molte altre imprese italiane prenderanno la via del benessere. Un benessere strutturalmente integrato alla cultura e ai valori aziendali, incentrato sulle esigenze organizzative, psicologiche e personali dei dipendenti, pur con differenze settoriali, geografiche e dimensionali.

I dati relativi al 2024 che emergono della ricerca condotta da **Cerved** per **Jointly**, presentata in anteprima su queste pagine, confermano la crescente attenzione del mondo imprenditoriale verso il “*corporate wellbeing*”.

Per vivere tutto il suo potenziale, tuttavia, serve un cambio di mentalità nella pianificazione degli investimenti e nella gestione dei progetti.

## La trasformazione del welfare

Con il corporate wellbeing, dunque, il welfare aziendale può fare un “salto di qualità”, da puro beneficio fiscale a strategia di benessere organizzativo e personale.

Secondo un'altra analisi presentata lo scorso anno da **The European House - Ambrosetti** e Jointly, l'approccio può aumentare l'engagement dei collaboratori del 30%, e con esso la produttività e la competitività. Non solo, i vantaggi ottenuti dai dipendenti grazie a un piano integrato possono superare di oltre quattro volte il valore economico dell'investimento sostenuto dall'impresa. *“A partire dalla legge di stabilità del 2016, gli interventi normativi a favore del welfare aziendale si sono sempre rivolti alla sua dimensione economica di sostegno al reddito dei dipendenti”*, spiega **Anna Zattoni**, presidente e co-fondatrice di Jointly. *“Per distinguere le finalità di questi strumenti, oltre ai vantaggi finanziari e fiscali, abbiamo iniziato a parlare di wellbeing”*. Dapprima, un benessere molto ritagliato sulla dimensione individuale, puntando per esempio su salute mentale e gestione della famiglia. Un percorso che, tuttavia, non ha portato l'auspicato aumento della motivazione e del coinvolgimento delle persone. *“Quando abbiamo iniziato a considerare l'insieme del benessere organizzativo come obiettivo, il benessere dell'individuo inserito nel contesto professionale e la struttura nel suo complesso, qualcosa è cambiato. Corporate wellbeing significa supportare in modo integrato l'individuo nella sua sfera personale e in quella lavorativa”*, aggiunge. In concreto, ai tradizionali strumenti economici del welfare si associano, secondo una strategia adeguata, servizi legati al benessere fisico, mentale e familiare. Nonché opportunità di formazione e sviluppo professionale e personale. *“Ci si può arrivare solo allenando la capacità di ascolto delle figure manageriali”*, precisa Zattoni, *“principali responsabili della diffusione (o meno) di determinati messaggi all'interno dell'organizzazione”*.

## Capacità e cultura organizzativa

Dalla teoria alla pratica, gli ultimi dati Cerved dicono che il 63% delle aziende italiane con oltre 250 dipendenti ha attivato almeno un servizio di benessere. Come leggere questa percentuale? *“La definirei buona”*, commenta Anna Zattoni. *“Mostra la sua crescente rilevanza all'interno delle strategie HR, probabilmente anche spinta dagli impegni ESG, che toccano soprattutto le aziende quotate. Resta però un 37% di imprese grandi - 250 addetti per le peculiarità del tessuto italiano sono moltissimi - che non ha attivato questo percorso. Probabilmente perché ancora non comprende il ruolo del corporate wellbeing nelle diverse sfide, anche esterne*



**Anna Zattoni**, presidente e co-fondatrice di **Jointly**

*al mercato del lavoro, in un momento complicato per l'economia e la società italiana. E dunque le sue potenzialità per attrarre talenti e ridurre il turnover*". Le analisi di Jointly, B Corp italiana specializzata proprio in soluzioni corporate wellbeing, vanno proprio nella direzione di sensibilizzare anche i meno "aggiornati" sui benefici tangibili di tali investimenti. Vale, soprattutto, per le Pmi, dove subentrano variabili legate alla capacità organizzativa e al reperimento delle corrette informazioni per pianificare interventi strutturati ed efficaci. La situazione si sta evolvendo, in meglio, anche grazie agli stimoli dei consulenti esterni e della rappresentanza sindacale.

## Progettare il benessere psicologico

Un'ampia fetta di questo rinnovato orientamento riguarda il benessere psicologico. Qui, le Pmi come le grandi aziende rischiano di cadere nel cosiddetto "*corporate wellbeing mismatch*". Sull'onda degli obiettivi di employer branding, per essere rilevanti sul mercato di riferimento, a volte si implementano strumenti senza che vi siano coerenza con i valori aziendali e condivisione d'intenti con manager e dipendenti. "Così il sistema non funziona", spiega Anna Zattoni. "Se i dirigenti gestiscono le persone senza aiutarle, senza creare un contesto di lavoro positivo e inclusivo, difficilmente le persone guarderanno all'azienda come al soggetto in grado di offrire risposte ai loro problemi. Anzi, cercheranno soluzioni altrove perché non si fidano. La relazione di fiducia passa attraverso manager, colleghi e vertici, che determinano il benessere organizzativo. Una volta stabilito questo valore, starà al singolo avvalersi o meno degli strumenti messi a disposizione per la salute fisica o mentale".

Attenzione, offrire servizi non significa stipulare una convenzione con una piattaforma di psicologia online. Per occuparsi della salute mentale di una persona all'interno dell'organizzazione serve integrare

strumenti coerenti e misurabili. "Torno al tema delle competenze, in questo caso delle risorse umane. Da un lato serve capacità di ascolto, per comprendere in modo profondo come si sentono le persone, dall'altro bisogna avere il coraggio di dare risposte alle esigenze che emergono. Va benissimo sottoporre questionari e creare focus group, ma se questi aspetti non vengono seguiti da interventi, o almeno da risposte mirate, si rischia l'effetto opposto", continua.

## Errori da evitare

In tema di investimento da parte delle aziende, Jointly fa propria l'idea che "non serve spendere di più ma meglio".

Abbiamo chiesto ad Anna Zattoni quali sono gli errori più comuni di chi si avvicina al corporate wellbeing e come evitarli. Il primo, che sicuramente ha guidato le scelte negli ultimi anni, si lega alla necessità di cogliere le opportunità normative e fiscali, correndo nella direzione amministrativa ma senza aver costruito prima un substrato progettuale coerente. "In questo caso si investe in qualcosa di utile, ma al tempo stesso effimero e non strutturale, che termina una volta speso l'importo erogato", sottolinea. "Un secondo errore può essere quello di lasciarsi trascinare dalle mode, implementando servizi senza aver ascoltato le persone a cui si rivolgono. Infine, il non riuscire a interconnettere tutti gli aspetti, i reparti e le figure coinvolti nel benessere organizzativo, lavorando solamente su silos verticali all'interno di ogni funzione". Fondamentale, dunque, ascoltare, pianificare, comunicare e integrare tutti gli strumenti per arrivare a un unico obiettivo: il benessere. Senza tralasciare l'aspetto della misurazione dei risultati. Quali sono gli indicatori da migliorare? Come monitorarli? "Le aziende troveranno risposte a queste domande solo se avranno introdotto una strategia, un approccio strutturato di collegamento tra governance che chiama in causa tutte le persone, interne ed esterne, che si occupano a vario titolo di questi temi", aggiunge Zattoni.

## Esperienze dirette

Guardando all'esperienza italiana di Jointly, il punto di partenza per accompagnare la transizione è sempre la co-progettazione.

*“Possiamo avere davanti l'azienda che non ha mai fatto corporate wellbeing e vuole attivarsi, oppure quella che ha già tentato ma non sta ottenendo risultati. In quest'ultimo caso abbiamo già a disposizione dei dati da analizzare e riorientare, altrimenti si parte dall'ascolto, dagli obiettivi da concretizzare e da come misurarli. Comunque, non ci muoviamo mai senza una strategia ben definita e condivisa, frutto del coinvolgimento di gruppi multidisciplinari”,* spiega l'imprenditrice. Una volta definito il progetto custom, si parte con l'inserimento dei servizi selezionati, supportato da un adeguato piano di comunicazione. *“Se dobbiamo raccontare ai genitori i vantaggi del nuovo campus estivo per i loro figli non possiamo certamente utilizzare lo stesso linguaggio di quando presentiamo ai caregiver le opzioni legate all'assistenza a persone malate o anziane”*, aggiunge. *“Tutto sta nel mettere a terra il corporate wellbeing con una comunicazione adeguata e inserendolo nel sistema di valori dell'azienda”*. Nella rendicontazione, poi, non basterà analizzare i dati di utilizzo della piattaforma di welfare. È fondamentale, sebbene complesso, andare a fondo sugli obiettivi e sugli indicatori da considerare per decretare il successo dei progetti. Infine, Anna Zattoni ci offre due spunti pratici, frutto dell'esperienza sul campo dello staff di Jointly. La prima best practice è quella della creazione di una rete umana di ambassador, adeguatamente formati, che ha agevolato e orientato l'utilizzo da parte dei colleghi dei servizi implementati, raccogliendo informazioni preziose per l'organizzazione, in una struttura complessa e articolata su più stabilimenti. Altro esempio interessante riguarda l'employer branding. *“Basta guardare gli annunci su LinkedIn per renderci conto che lo storytelling su welfare e wellbeing*

*è praticamente nullo, ma sappiamo che la Gen Z non guarda più solo alla retribuzione nella ricerca di lavoro”,* spiega. *“Abbiamo aiutato un'azienda a creare un sito web esterno, dove i candidati possono consultare tutti i progetti legati al benessere lavorativo e personale. Perché, in conclusione, i servizi da soli non bastano se non vengono comunicati secondo gli obiettivi e i target di riferimento”.* ■

## CORPORATE WELLBEING: QUANTO E COME SI INVESTE IN ITALIA?

La ricerca realizzata da Cerved per Jointly, condotta su 73 imprese italiane con oltre 250 addetti nei settori manifattura, commercio, costruzioni e servizi, evidenzia la maggiore sensibilità al corporate wellbeing, ma con approcci diversi a seconda dell'azienda. In particolare, le aziende che offrono almeno un servizio nel 2024 sono poco più di 6 su 10, il 63%, incidenza destinata a salire di 10 punti percentuali nel prossimo biennio.

La media si attesta a 2,1 benefit, con focus su:

- salute (67%),
- genitorialità (46%),
- benessere psicofisico (30%),
- mobilità casa lavoro (29%),
- benessere psicologico (22%),
- sostegno per i caregiver (15%).

I servizi con la maggiore prospettiva di crescita riguardano benessere psicologico, +14% nel prossimo biennio, mobilità casa lavoro (+13%) e caregiver (+11%). Il report analizza inoltre la variazione dell'offerta a seconda del settore di attività, della dimensione e dell'area delle aziende intervistate. Si pensa alla salute soprattutto nei settori commercio e costruzioni: quasi 8 imprese su 10 offrono servizi di check up, telemedicina, ecc. Il benessere psicofisico sembra invece stare particolarmente a cuore alle aziende del manifatturiero: 4 imprese su 10 offrono programmi di salute, fitness e mindfulness, a fronte di una media generale del 30%. Quanto al numero di iniziative, le aziende più “generose” sono quelle manifatturiere, con una media di 2,4 benefit. Seguite da servizi (2 benefit) e commercio e costruzioni (1,5 benefit), soprattutto nel Nord Italia. Considerando infine la dimensione, in cima alla lista troviamo le realtà con oltre 350 dipendenti, che offrono in media 2,4 benefit.



# 5 tendenze HR per il 2025

*Il 2025 segna l'inizio di una nuova era, in cui **innovazione tecnologica, inclusione e sostenibilità** saranno i pilastri del successo aziendale. Le aziende che sapranno adattarsi a queste **trasformazioni** saranno in grado di attrarre e trattenere i migliori talenti, garantendo un ambiente lavorativo che rispecchi le esigenze della società moderna.*

*Lo conferma il rapporto **“World of Work Trends 2025”** del **Top Employers Institute**.*

di Laura Reggiani

**N**el 2025, il mondo del lavoro sarà caratterizzato da profonde trasformazioni, spinte dall'innovazione tecnologica, dai cambiamenti demografici e dalle nuove esigenze dei lavoratori.

Secondo il rapporto *“World of Work Trends 2025”* del **Top Employers Institute**, le aziende dovranno affrontare sfide sempre più complesse per rimanere competitive e garantire un ambiente di lavoro sostenibile e inclusivo. Il mondo del lavoro del 2025 sarà

sempre più complesso e interconnesso. Le aziende di successo saranno dunque quelle che riusciranno a bilanciare innovazione tecnologica e centralità delle persone, promuovendo inclusione, sostenibilità e leadership adattiva.

## La ricentralizzazione dell'umano

Il 2024 è stato caratterizzato dall'arrivo dell'Intelligenza Artificiale nei luoghi di lavoro e dalla necessità

di competenze, capacità e prospettive che sono unicamente umane. Guardando al 2025, possiamo aspettarci una continua ricentralizzazione dell'umano, ma con un'attenzione che va ben oltre il singolo dipendente. Nel 2025, l'equilibrio tra benessere individuale e di gruppo si evolverà, fondendo l'empowerment personale con gli obiettivi collettivi. L'attenzione si concentrerà sulla creazione di ambienti in cui i contributi individuali rafforzano la forza complessiva di team e organizzazioni, e in cui i confini tradizionali si ammorbidiscono per consentire una maggiore collaborazione e inclusione. Il pensiero sistematico sarà una competenza imprescindibile per i professionisti delle risorse umane, che guiderà ogni decisione e garantirà che il successo individuale e di gruppo siano intrecciati e si rafforzino a vicenda. Si tratta di un modo per comprendere come le diverse parti di un sistema siano collegate e si influenzino a vicenda e nelle risorse umane, consentendo ai leader di progettare strategie olistiche che allineino le esigenze dei dipendenti con le priorità dell'organizzazione e con le sfide sociali più ampie. Vediamo come.

### 1 | Ambienti di lavoro sostenibili e inclusivi

L'invecchiamento della popolazione e il calo delle nascite stanno spingendo le aziende a rivedere le strategie di gestione del personale. Sempre più imprese stanno introducendo misure per supportare

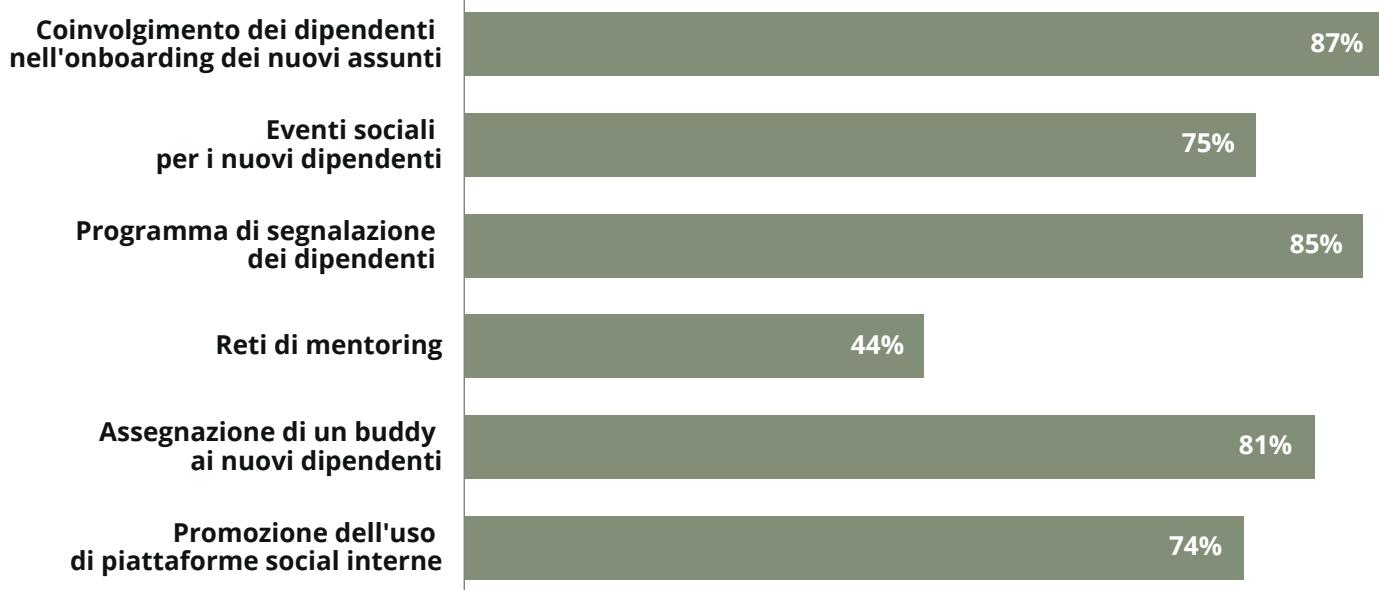
i dipendenti con figli o anziani a carico, come congedi parentali estesi e orari di lavoro flessibili. Un esempio concreto è rappresentato da **Saint-Gobain India**, che ha introdotto aumenti salariali progressivi per i dipendenti vicini alla pensione, incentivandoli a rimanere attivi più a lungo e a trasferire il loro know-how alle nuove generazioni.

### 2 | Il nuovo concetto di appartenenza

Il senso di comunità in azienda sta cambiando. I lavoratori non si identificano più esclusivamente con il loro datore di lavoro, ma costruiscono reti professionali estese, anche al di fuori delle organizzazioni. Alcune aziende, come **GEP India**, hanno sviluppato network di ex-dipendenti per mantenere relazioni professionali e favorire la condivisione di conoscenze anche dopo la fine del rapporto di lavoro. Questo approccio consente alle aziende di beneficiare della continuità delle competenze e della fedeltà dei talenti.

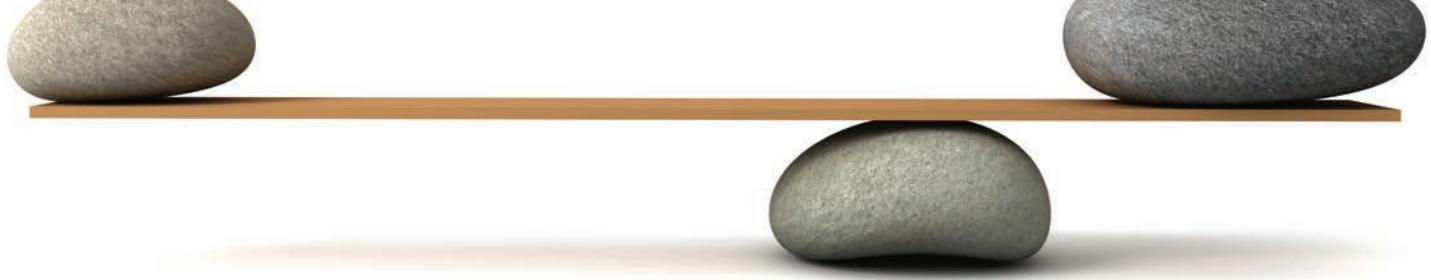
### 3 | Un'esperienza lavorativa equa per tutti

La distinzione tra lavori "blue-collar" (manuali) e "white-collar" (impiegatizi) sta progressivamente scomparendo. Il mercato richiede sempre più competenze tecniche, indipendentemente dal livello di istruzione. La generazione Z, in particolare, mostra un crescente interesse per lavori pratici

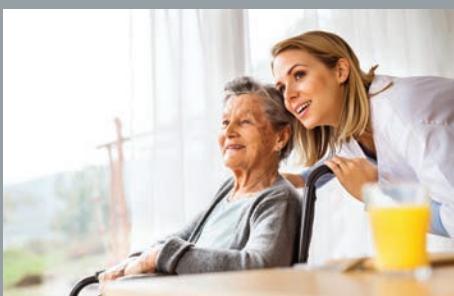


Le migliori pratiche per favorire il coinvolgimento dei dipendenti  
(tasso di adozione in %, fonte Top Employers Institute)

# Il “giusto” equilibrio tra lavoro e famiglia



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



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

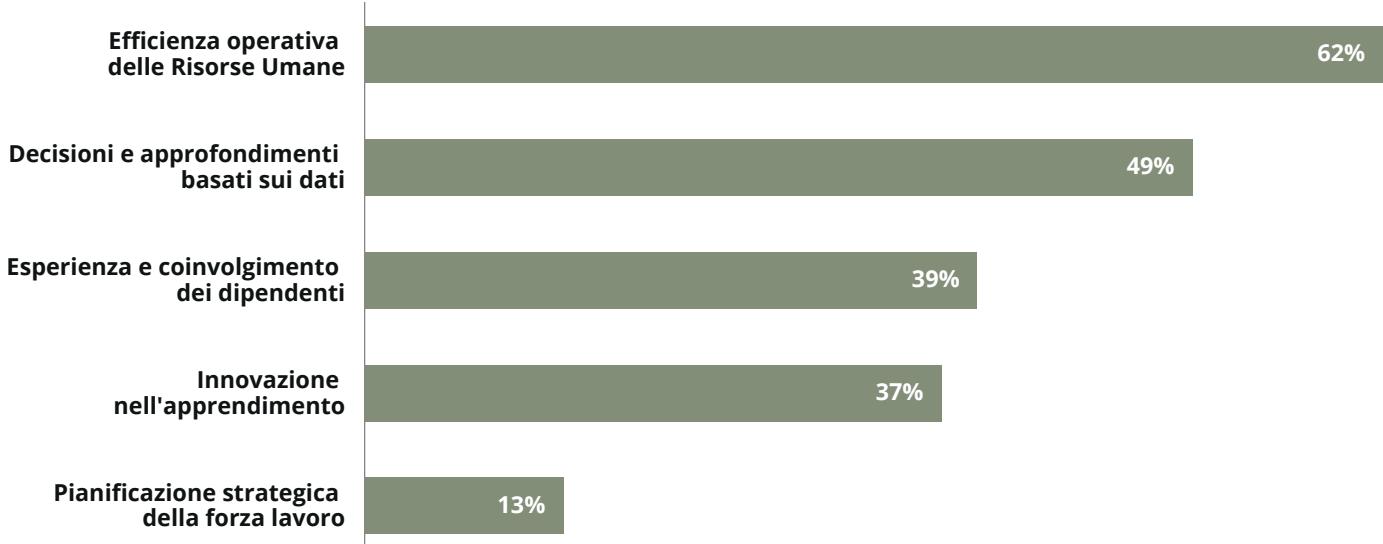


Contattaci per avere maggiori informazioni sui piani di Welfare Aziendale

[www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)

800 010 333

[info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it)



I benefici attesi dall'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale nell'ambito delle risorse umane  
(in % di risposte, fonte Top Employers Institute)

e meno vulnerabili all'automazione. Un caso significativo è quello di **Market Basket**, una catena di supermercati statunitense che ha costruito una cultura aziendale fondata sul riconoscimento del valore di tutti i dipendenti, indipendentemente dal ruolo svolto.

#### 4 | Neuroinclusività come nuovo standard

Le aziende stanno iniziando a progettare ambienti di lavoro che tengano conto delle esigenze delle persone neurodivergenti (autismo, dislessia, ecc.). Secondo il rapporto, il 18% delle aziende certificate Top Employers ha già implementato programmi a supporto della neurodiversità, favorendo una cul-

tura aziendale che valorizza tutte le forme di talento e migliora la produttività complessiva.

#### 5 | L'ascesa della leadership potenziata dall'Intelligenza Artificiale

L'Intelligenza Artificiale sta diventando una componente chiave della leadership aziendale. L'IA può analizzare grandi quantità di dati per supportare decisioni strategiche, identificare talenti e migliorare la gestione dei team. Ad esempio, **HCL Tech** ha sviluppato una piattaforma chiamata **iValue**, che permette ai dipendenti di riconoscere i comportamenti positivi dei loro manager, incentivando uno stile di leadership empatico e inclusivo. F

### ABBRACCIARE UNA COMUNITÀ PIÙ AMPIA DI TALENTI

**STMicroelectronics France** ha implementato un progetto di collaborazione regionale per sostenere l'appartenenza e lo sviluppo dei dipendenti. L'azienda ha stretto una partnership con organizzazioni vicine, come **Capgemini** e **Hewlett Packard**, per istituire un programma regionale di scambio di talenti. Questa iniziativa consente ai dipendenti di esplorare diverse opportunità mantenendo i propri legami regionali, dimostrando come reti flessibili e intersocietarie possano essere reciprocamente vantaggiose. Il programma

ha dato risultati notevoli: ha aumentato le opportunità di sviluppo della carriera per i dipendenti, ha incrementato la visibilità delle aziende sui talenti emergenti come i giovani ingegneri, e ha facilitato la condivisione delle migliori pratiche in materia di risorse umane. Abbracciando questo senso più ampio di comunità, STMicroelectronics non solo ha migliorato la crescita dei dipendenti, ma ha anche favorito l'agilità organizzativa, dimostrando come le reti condivise possano guidare il successo collettivo in un panorama lavorativo in continua evoluzione.



# Retribuzione e benefit: la sfida del 2025

*I dipendenti del nostro Paese sono i più stressati in Europa, ma i meno inclini a restare a casa dal lavoro per problemi di salute mentale. Nel panorama HR italiano del 2025, retribuzione e benefit conquistano il primo posto tra le sfide per i datori di lavoro.*

**Valentina Bergonzi, Direttrice Risorse Umane di SD Worx Italy, ci aiuta a interpretare i risultati della ricerca “HR & Payroll Pulse”.**

di Cleopatra Gatti

**N**el 2025, la priorità assoluta per i datori di lavoro italiani è rappresentata da retribuzione e benefit.

A confermarlo sono i dati della ricerca internazionale “*HR & Payroll Pulse*”, condotta da **SD Worx** su un campione di 5.625 decisori HR e 16.000 dipendenti in 16 Paesi europei. Con il 28% delle preferenze, questa voce supera il benessere dei dipendenti (27%) e il lavoro flessibile (26%), segnando un cambio di rotta rispetto all’anno precedente. Il contesto economico spiega almeno in parte questa inversione di tendenza. L’Italia, secondo i dati **Oese** basati su **Eurostat**, figura tra i Paesi europei con il calo più marcato dei

salari reali negli ultimi quattro anni. Se nel 2024 il benessere dei dipendenti era la questione più sentita (39%), oggi non solo ha perso il primo posto, ma ha anche subito un calo di dodici punti percentuali. Questo andamento si rispecchia anche in altri Paesi europei, dove tuttavia il benessere rimane saldamente in vetta alle preoccupazioni dei responsabili delle risorse umane, con una media del 28%. L’ascesa del lavoro flessibile nella “Top 3” italiana – orari personalizzati, lavoro da remoto, modelli ibridi – suggerisce un certo ritardo rispetto al panorama europeo, dove questa dimensione è scesa alla sesta posizione, fuori quindi dalla “Top 5”.

## Differenze europee e nuove priorità

Il quadro europeo presenta priorità differenti. Al secondo posto si colloca la fidelizzazione (25%), seguita dal recruiting di nuovi talenti (24%).

Chiudono la classifica l'esperienza e il coinvolgimento del personale (23%) e, solo al quinto posto, la retribuzione e i benefit (22%). Si notano anche segnali di evoluzione nel panorama HR europeo: crescono le preoccupazioni legate alla conformità normativa (17%, vs 14%), all'ottimizzazione dei processi payroll (14% vs 11%) e alla gestione delle carriere e mobilità interna (13% vs 11%).

## Italia, record di stress

Dal punto di vista dei lavoratori, sei italiani su dieci si dichiarano soddisfatti del proprio impiego (contro il 69% della media europea), mentre solo il 50% si sente realmente coinvolto all'interno della propria organizzazione (vs 63% in Europa).

Ma il dato più allarmante riguarda la salute mentale: il 63% dei lavoratori italiani si sente stressato, un primato negativo rispetto alla media europea del 56%. Nonostante questi numeri, l'Italia è anche il Paese in cui si ricorre meno a congedi per motivi di salute mentale, con appena il 12% contro il 17,5% della media continentale. Un dato particolarmente preoccupante se si guarda ai giovanissimi: l'8% degli under 25 ha già fatto richiesta di congedo per stress o problematiche simili, pur essendo appena entrati nel mondo del lavoro. Curiosamente, sono gli uomini a dichiararsi in condizioni migliori rispetto alle colleghi: il 60% afferma di sentirsi in salute e in forma al lavoro, contro il 49% delle donne. Tuttavia, è proprio la componente maschile a registrare la percentuale più alta di richieste di congedo per salute mentale (15% contro il 9% delle donne).

## Ancora troppe disparità di genere

L'analisi mostra anche una notevole discrepanza nella percezione delle opportunità di carriera tra uomini e donne.

Alla domanda *“vedo un percorso chiaro per la mia crescita professionale all'interno dell'azienda”*, il 39% degli uomini ha risposto affermativamente, contro appena il 27% delle donne. Una differenza di ben 12 punti percentuali che evidenzia come la parità di accesso alla crescita professionale sia ancora lontana.

## Mobilità interna: opportunità strategica

Anche se la fidelizzazione non rientra tra le principali priorità dei datori di lavoro italiani, quasi il 18% dei lavoratori è attivamente alla ricerca di una nuova occupazione o di un cambio di ruolo.

Il fenomeno del *“job hopping”*, già affermato negli Stati Uniti, trova terreno fertile tra i giovani italiani: il 28% degli under 35 è in cerca di nuove opportunità. Eppure, secondo **Valentina Bergonzi**, direttrice risorse umane di **SD Worx Italy**, esiste un'alternativa concreta alla fuga di talenti: la mobilità interna. *“La mobilità interna offre alle organizzazioni l'opportunità di trattenere e ampliare ulteriormente le nozioni e le abilità dei talenti in un mercato del lavoro oggi molto competitivo. L'evidenza che quasi due dipendenti su dieci vorrebbero assumere un ruolo diverso rimanendo, però, nella stessa azienda è, quindi, un vantaggio per entrambe le parti e rappresenta l'opportunità di sviluppare una carriera sostenibile. Puntare su orientamento e formazione permette, inoltre, alle organizzazioni di costruire una cultura che incoraggia la crescita e la voglia di espandere le proprie competenze. Questo approccio consente, dunque, alle società e al personale, di diventare più agili e pronti ad affrontare un contesto in rapida evoluzione”.*

F



**Valentina Bergonzi**, direttrice risorse umane di **SD Worx Italy**



# Salari insoddisfacenti per sei italiani su dieci

*Circa il 60% delle lavoratrici e dei lavoratori non ritiene soddisfacente la propria retribuzione. I meno soddisfatti sono quelli il cui pacchetto retributivo è composto solo dalla retribuzione fissa. Lo rivela il Salary Satisfaction Report 2025 di JobPricing.*

di Cleopatra Gatti

**S**olo il 4,1% dei lavoratori italiani si dichiara pienamente soddisfatto della propria retribuzione. Il dato, che emerge dal Salary Satisfaction Report 2025 realizzato dall'Osservatorio JobPricing in collaborazione con InfoJobs, sottolinea una realtà allarmante: oltre il 60% delle lavoratrici e dei lavoratori in Italia considera inadeguato il proprio pacchetto retributivo.

Lo studio analizza il legame tra compenso economico, motivazione e benessere lavorativo. L'indice medio di soddisfazione salariale si attesta a 4,2 su 10 – sotto la soglia della sufficienza – pur segnando una leggera crescita rispetto agli anni precedenti (3,8 nel 2022 e 4,0 nel 2023), in linea con l'incremento medio delle retribuzioni registrato nello stesso periodo.

## Oltre il fisso: flessibilità, benefit e smart working

La ricerca adotta una visione ampia del concetto di retribuzione, abbracciando il modello del “Total Reward”,

che include premi, benefit, formazione, welfare e flessibilità. Proprio questi elementi emergono come decisivi nel determinare il livello di soddisfazione. Dove il pacchetto è più articolato, cresce il benessere percepito dai dipendenti. Al contrario, chi percepisce solo uno stipendio fisso mostra i livelli più bassi di soddisfazione in tutte le dimensioni analizzate. Fra i temi più critici spiccano la fiducia nei sistemi di riconoscimento del merito e la trasparenza nei criteri retributivi. L'indice di soddisfazione legato alla meritocrazia tocca appena quota 3,4, il più basso in assoluto, seguito da “fiducia e comprensione” (3,6) e dal rapporto tra performance e retribuzione (4,0).

## Performance e mobilità del mercato

Il report segnala un miglioramento significativo della soddisfazione generale (fino a 4,7) nelle aziende che adottano sistemi strutturati di valutazione delle performance collegati alla retribuzione.

Dove questi strumenti sono presenti, migliorano trasparenza, senso di equità e fiducia. La retribuzione fissa resta il primo fattore nella scelta di un nuovo impiego, ma a trattenere i talenti sono gli aspetti intangibili: relazioni positive, work-life balance, flessibilità e smart working. Il malessere si riflette anche nella mobilità del mercato: il 25% degli intervistati ha cambiato lavoro negli ultimi due anni, e il 54% si dice oggi più soddisfatto. Il dato più indicativo è che il 66% dei lavoratori sta valutando un cambiamento nel 2025, segnale di un malcontento che le aziende dovranno affrontare con politiche più inclusive.

## Il gender gap retributivo è ancora percepito

**Il report evidenzia un divario netto nella soddisfazione salariale tra uomini e donne. Il punteggio delle lavoratrici è di 3,6 contro il 4,5 degli uomini.**

Il gap è accentuato su aspetti come equità, meritocrazia e legame tra performance e retribuzione. Le donne, inoltre, attribuiscono più importanza alla flessibilità e allo smart working, ma percepiscono minore trasparenza nei sistemi premianti.

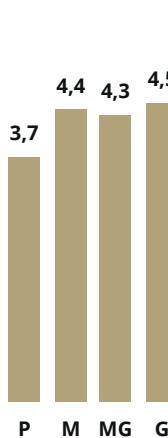
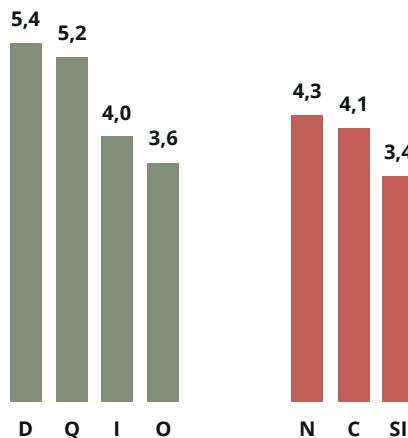
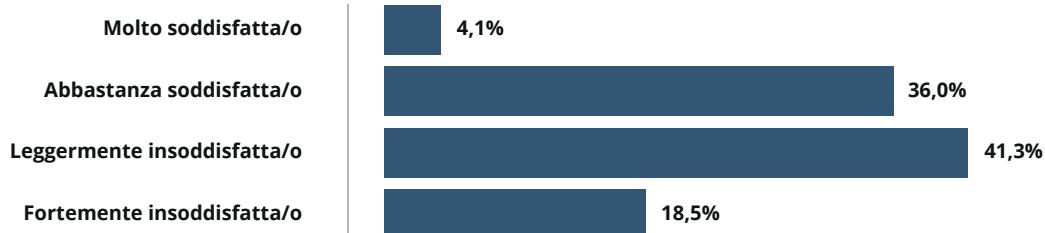
## Una visione olistica del lavoro

Secondo **Elisa Todesco**, responsabile dell'**Osservatorio JobPricing**, le imprese saranno chiamate a fare un salto culturale e organizzativo, anche in vista dell'entrata in vigore della Direttiva UE 970/2023, che dal 2026 imporrà una maggiore trasparenza sui livelli retributivi, la riduzione dei gap di genere e l'adozione di logiche salariali basate sul valore del ruolo. *“La percezione diffusa di ingiustizia e disegualanza”* spiega Todesco *“non è casuale. Le aziende dovranno costruire sistemi premianti più equi, chiari e comunicati efficacemente”*.

*“Il benessere dei lavoratori”*, afferma **Michele Antonelli**, Marketing Manager di **InfoJobs**, *“va ben oltre la busta paga. Flessibilità, welfare e meritocrazia sono oggi elementi chiave nella motivazione e nella scelta di restare in azienda”*. Nel nuovo contesto lavorativo, la soddisfazione salariale diventa così un indicatore strategico non solo per la retention dei dipendenti, ma anche per la competitività delle imprese nel mercato del lavoro.

F

**4,2**



**D** = Dirigente  
**Q** = Quadro  
**I** = Impiegato  
**O** = Operaio  
  
**N** = Nord  
**C** = Centro  
**SI** = Sud e Isole  
  
**P** = Piccola  
**M** = Media  
**MG** = Medio-Grande  
**G** = Grande  
  
**I** = Industria  
**CS** = Commercio - Servizi  
**SF** = Servizi Finanziari

**Il grado di soddisfazione generale del pacchetto retributivo nel 2024**  
(fonte Osservatorio JobPricing)



# Creare un clima sicuro per lavorare bene

*Parliamo di **sicurezza psicologica**, un concetto attorno al quale si sono raccolti migliaia di professionisti certificati, che supportano le imprese nel creare ambienti di lavoro che stimolano i contributi, la comunicazione e fanno emergere le **potenzialità delle persone**.*

di Marina Capizzi e Tiziano Capelli\*

**L**a sicurezza psicologica è stata portata all'attenzione da Amy Edmondson, ricercatrice di Harvard. Attorno a questo concept, è nato un movimento internazionale che coinvolge migliaia di professionisti certificati, che rispondono a una domanda in crescita da parte delle imprese.

Perché la sicurezza psicologica ha assunto questa rilevanza? Perché influenza le performance aziendali. La sua presenza crea un ambiente che stimola i contributi, la comunicazione trasparente, fa emergere le potenzialità, alimentando il miglioramento continuo e l'innovazione. Aiuta a creare un ambiente di lavoro che attrae i giovani di talento e fornisce motivazioni per rimanere a chi vuole dare il proprio contributo, realizzando politiche attive di *“age management”*. Ma che cos'è (e che cosa non è) la sicurezza psicologica, come impatta sulle performance, perché fa evolvere la cultura e l'organizzazione, e come si diffonde? Ha a che fare con la percezione di poterci esporre, mentre lavoriamo, per contribuire al risultato comune. Non è una caratteristica individuale, un tratto di personalità, non c'entra con l'essere introversi o estroversi, è un prodotto del team perché è legata al clima che si crea

quando le persone lavorano insieme in relazione alle performance. Facciamo alcuni esempi. Siamo in riunione, si sta parlando di qualcosa che non conosciamo bene, abbiamo alcune domande: le facciamo o stiamo zitti? Non sappiamo come procedere, non abbiamo compreso l'obiettivo: poniamo il tema o andiamo avanti come se niente fosse? Non siamo d'accordo con il capo: parliamo o taciamo? Abbiamo una proposta diversa: la condividiamo o ce la teniamo per noi? Abbiamo sbagliato: nascondiamo l'errore o ne parliamo in modo trasparente? La risposta a queste domande è influenzata dalla presenza o dall'assenza della sicurezza psicologica. Se percepiamo un clima sufficientemente sicuro, siamo stimolati ad esporci. Se, invece, non percepiamo sufficiente sicurezza psicologica, taciamo perché non vogliamo rischiare di essere giudicati incompetenti, inopportuni, rompiscatole, diversi. Quindi taciamo, con un beneficio immediato perché evitiamo di prenderci un rischio relazionale. Questa dinamica è presente a tutti i livelli dell'organizzazione, dalle squadre operative ai CdA. Ma che effetto hanno questi silenzi sulle performance e sulla competitività delle imprese? E quale contesto di lavoro plasmano?

## **L'impatto della sicurezza psicologica sulle performance**

**Nonostante venga confusa con il benessere, la sicurezza psicologica è intrinsecamente legata al clima del team e alle sue performance.**

Perché? Perché oggi nessuna performance è solo individuale. Il grosso delle performance si giova dello scambio all'interno dei gruppi reali cioè nei contesti dove le persone lavorano insieme tutti i giorni, anche per poche ore o a distanza: uffici, negozi, unità produttive, centri di servizio, team di progetto, riunioni. È in questi ambiti circoscritti e quotidiani che la risposta a *"lo dico o non lo dico?"* ha un enorme impatto sulla performance. Perché, se il clima è sufficientemente sicuro, le persone condividono idee, proposte, dubbi, errori e affrontano con trasparenza i temi critici. Possiamo dire che questo è ciò che succede di solito? No. Scusate, chi ce lo fa fare di prenderci questi rischi relazionali? Infatti. Quando le persone si chiedono *"lo dico o non lo dico?"*, di solito, tacciono. È l'epidemia del silenzio. La qualità delle performance, la competitività e il ritorno di investimenti si intreccia dunque con la presenza o meno di sicurezza psicologica. Talvolta è il destino della stessa azienda ad esserne insolubilmente legato. Imprese fallite a causa del silenzio, imprese che basano il metodo di lavoro sul continuo confronto e feedback indipendentemente dal livello gerarchico. Così si crea un ambiente che stimola i contributi, favorisce l'espressione del potenziale e aiuta ad alimentare la motivazione perché, al di là degli slogan, ognuno può davvero esercitare le proprie competenze, l'iniziativa, la creatività, continuando a imparare.

## **Il contributo all'evoluzione della cultura e dell'organizzazione**

**Investire sulla sicurezza psicologica significa investire su una condizione abilitante. La sicurezza psicologica è il terreno, non il seme.**

Noi siamo abituati a mettere subito e solo i semi. Da quanti anni seminiamo? Facciamo survey per mappare il clima. Dichiariamo i valori. Facciamo continue riorganizzazioni. Facciamo investimenti formativi su temi cruciali, quali l'ascolto, il feedback, la delega, il lavoro di squadra, la responsabilità, l'iniziativa... Notiamo cambiamenti rilevanti? Come possono attecchire questi temi se non vengono portati nel tessuto quotidiano per trasformarlo? Lo stesso vale quando si inseriscono nuovi strumenti e nuove tecnologie. Non possiamo

pensare che basti formare i manager, con l'attesa che siano loro a portare nel quotidiano quanto appreso. Se questo funzionasse, dopo decenni, avremmo superato molti problemi che continuano a riproporsi. Invece, l'investimento sulla sicurezza psicologica:

- lavora con i team reali ri-orientando gli investimenti verso il campo quotidiano, dove si giocano davvero le performance, e supporta le persone che lavorano insieme per trasformare la propria comunicazione e il proprio modus operandi;
- permette di tradurre la cultura dichiarata in cultura effettiva. Perché per mettere a terra valori quali collaborazione, fiducia, iniziativa, le persone devono essere stimolate a esporsi, non a scegliere il silenzio per difendere la propria zona di confort;
- prepara il terreno alle trasformazioni organizzative che non riusciamo a realizzare solo con le riorganizzazioni. Ad esempio, supporta l'evoluzione dello schema gerarchico obsoleto che ancora crede che i risultati vengano dal *"command & control"* esercitato dalla persona più alta in grado che in passato sapeva dire a tutti cosa fare e controllarli. Questo mondo non esiste più. Oggi le performance si giocano nei rapporti tra le persone e fra i team. La sicurezza psicologica supporta la competitività perché abilita il contributo di tutti, creando le condizioni reali affinché persone e team possano allargare la sfera di contribuzione.

## **Come diffondere la sicurezza psicologica**

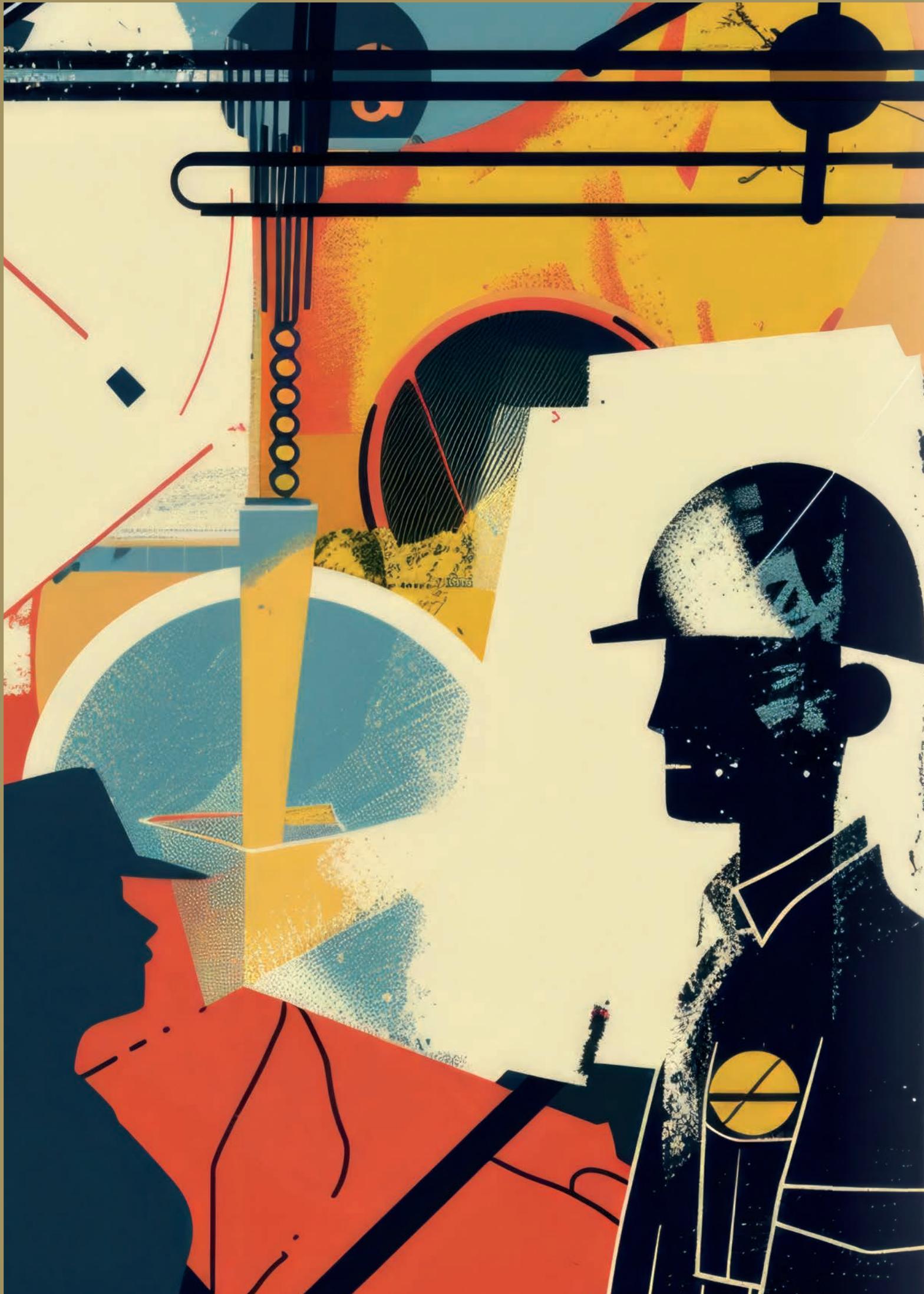
**Dal 2020, abbiamo lavorato con centinaia di team e migliaia di persone in diversi Paesi.**

Usiamo un questionario semplice, validato dalla **Edmondson**, per misurare la percezione di sicurezza psicologica e aiutare il team a fare il punto sulle quattro componenti cruciali: gestione dell'errore, dare e chiedere aiuto, conversazioni aperte, inclusione. Condividiamo i risultati della survey, aiutiamo le persone a parlarsi e a individuare azioni sul campo che aumentino in maniera significativa la sicurezza psicologica nella quotidianità. Nel 2025 si aggiungeranno altri strumenti per misurare la sicurezza psicologica nella cultura aziendale e per i percorsi di coaching individuali e di team. È strategico investire sulla sicurezza psicologica perché è il terreno su cui si giocano le performance, la qualità del contesto di lavoro e, quindi, del ritorno degli investimenti.

F

---

\* **Marina Capizzi e Tiziano Capelli** sono co-founder di **Primate Consulting**



# Lavori in corso nelle politiche attive

Con il superamento del Reddito di Cittadinanza, l'abolizione di Anpal e l'istituzione di Sviluppo Lavoro Italia, società che ha oggi il compito di integrare le attività del Ministero e delle Regioni, il Governo intende raggiungere gli obiettivi che si è posto in tema di politiche attive: creare le condizioni che consentano agli inoccupati di inserirsi nel mondo del lavoro e semplificare l'incontro tra domanda e offerta.

di Virna Bottarelli

**D**ove eravamo rimasti? Alle politiche attive del lavoro avevamo dedicato un dossier nella primavera del 2022. Erano gli ultimi mesi del Governo Draghi, alla guida del Ministero del Lavoro c'era Andrea Orlando, Anpal, l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro, era commissariata e il dibattito sull'efficacia di uno strumento molto discusso come il Reddito di Cittadinanza era perennemente acceso. A distanza di tre anni lo scenario è cambiato: non solo dal punto di vista politico - da ottobre 2022 è in carica il Governo Meloni e

a presiedere il Ministero del Lavoro è Marina Calderone - ma anche da quello amministrativo, perché il Reddito di Cittadinanza ha cessato di esistere con la fine del 2023 e Anpal è stata abolita nel marzo 2024 per lasciare spazio a Sviluppo Lavoro Italia, società che opera come punto di raccordo tra Ministero del Lavoro, Regioni e Province Autonome in materia di politiche del lavoro e che è stata costituita contestualmente alla soppressione dell'Agenzia. Oltre alla presidente Paola Nicastro, il CdA di Sviluppo Lavoro Italia è composto da Patrizia Polliotto, Francesco Fabrizio Delzio, Fabrizio Maria Formicola e Simona Tironi.

## L'impegno di Sviluppo Lavoro

In una delle sue dichiarazioni più recenti, **Paola Nicastro**, presidente di **Sviluppo Lavoro Italia**, ha detto: *“Il nostro sforzo è concentrato nell'integrazione delle attività dei programmi del ministero e quelli regionali e nel supportare le regioni nell'accelerazione della spesa dei programmi nazionali Gol e Pnrr”*. Un punto di partenza importante per attuare delle politiche efficaci è capire come funziona il mercato del lavoro in Italia, comprendere di che cosa c'è effettivamente bisogno in termini di persone e competenze. Tra gli strumenti che Sviluppo Lavoro mette a disposizione per cercare di rispondere a questa esigenza c'è la sua piattaforma di labour market intelligence, Lmi, che consente di accedere in tempo reale ai principali dati istituzionali di natura qualitativa e quantitativa, tra cui il numero di assunzioni registrate a livello territoriale, i lavoratori coinvolti, le aziende interessate, il titolo di studio degli occupati e il livello di soddisfazione lavorativa. Dati interessanti presenti sulla piattaforma sono anche quelli relativi alle modalità di ingresso nel mercato del lavoro, alle previsioni di assunzione su base regionale e alla difficoltà di reperimento delle figure professionali richieste. *“Grazie a un'integrazione avanzata di fonti e dati, siamo in grado di fornire informazioni dettagliate su ogni professione, dalle assunzioni realizzate negli ultimi anni alle stime di fabbisogno nel breve periodo. Inoltre, il nostro sistema non si limita a fotografare il mercato del lavoro: identifica percorsi professionali alternativi basati sulle competenze e sulle transizioni più frequenti tra le professioni”*, ha detto ancora Ni-



**Paola Nicastro, presidente di Sviluppo Lavoro Italia**

castro. *“Questo approccio innovativo offre un valore aggiunto significativo ai servizi per l'orientamento e al matching tra domanda e offerta di lavoro, è uno strumento aperto e disponibile a tutti gli stakeholder del mercato del lavoro e ci consente di essere sempre più efficaci nell'implementazione e attuazione delle politiche, dei programmi e degli interventi promossi dal ministero del lavoro e delle politiche sociali”*. La piattaforma integra cinque fonti informative istituzionali - tra cui il sistema informativo statistico delle comunicazioni obbligatorie (Sisco), l'indagine sulle forze lavoro di **Istat** e l'indagine **Excelsior** di **Unioncamere** - e offre dati su oltre 800 professioni, permettendo di analizzare sia la domanda di lavoro attuale che le proiezioni future. A marzo, Sviluppo Lavoro ha inoltre pubblicato il Rapporto *“La domanda di lavoro per bacino di competenza dei Centri per l'Impiego”*, realizzato dal Servizio Statistico della società, con un approfondimento su green e digitale. Dallo studio emerge che il 16,5% dei contratti attivati nel 2023 riguarda professioni green, con una domanda particolarmente rilevante in ambiti strategici come l'agricoltura e la gestione delle risorse ambientali. Allo stesso tempo, i digital job rappresentano circa il 10% delle nuove assunzioni, testimoniando il crescente impiego di strumenti tecnologici e digitali nel panorama occupazionale. Emergono anche le differenze territoriali nella domanda di lavoro green e digitale in Italia. I Green Jobs si concentrano prevalentemente nelle aree rurali e agricole del Sud e delle Isole, dove settori come l'agricoltura, la silvicoltura e la gestione delle risorse naturali rappresentano una quota significativa dell'occupazione. Nello specifico, la domanda di professioni verdi è particolarmente sostenuta in alcuni bacini di competenza territoriale dei CpI quali quelli di Rutigliano (Bari, 80,7%) e di Policoro (Matera, 78,7%). Molto orientata al digitale è invece la domanda di lavoro nei mercati di riferimento dei Centri per l'Impiego di Patti (Messina) e Nord Milano Cinisello Balsamo, dove le assunzioni per professioni digitali rappresentano rispettivamente il 49,5% e il 31,1% del totale. Entrando ancora più nello specifico, a trainare la domanda di digital jobs in queste due aree è il comparto della produzione e distribuzione di contenuti radiotelevisivi. Come ha commentato ancora Nicastro, il Rapporto conferma *“un mercato del lavoro in evoluzione, in cui le professioni tradizionali si stanno adattando alle nuove esigenze legate alla sostenibilità e alla digitalizzazione. Questo processo di transizione sta generando nuove opportunità lavorative anche per chi proviene da contesti meno specializzati”*.

## Un nuovo paradigma

Paola Nicastro ha citato un termine chiave: opportunità. È sulla capacità di cogliere le opportunità occupazionali presenti, e future, infatti, che si costruisce un sistema di politiche del lavoro efficiente. Un approccio opposto a quello meramente assistenzialista che il Governo in carica ha visto nel Reddito di Cittadinanza, la cui abolizione è stata uno dei punti forti della campagna elettorale di Giorgia Meloni in tema di lavoro. Come ha dichiarato in più occasioni il ministro **Marina Elvira Calderone**: *“Abbiamo cambiato il paradigma: sostegni concreti affinché i cittadini possano integrarsi nel mondo del lavoro e stop a sussidi a pioggia, che non hanno prodotto lavoro né contribuito a diminuire la povertà assoluta, che anzi è cresciuta”*. Il ministro ha anche ribadito che chi è occupabile *“non può né deve, nel proprio interesse, adagiarsi nel percepire un sussidio a vita, ma dev'essere aiutato a costruirsi un futuro e le competenze per uscire da questa condizione”*. In linea con questa convinzione, il Governo si è proposto di potenziare la formazione, incrementare la dotazione del programma **Gol** (ndr: sul tema si veda l'analisi di Romano Benini su questo numero di Forme) e semplificare l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro tra imprese e lavoratori con la piattaforma informatica **Siisl** (*Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa*). Quest'ultima, che è gestita dall'Inps e che era stata inizialmente introdotta per attivare percorsi personalizzati a favore dei beneficiari di **Sfl** (*Supporto per la Formazione e il Lavoro*) e **Adi** (*Assegno di Inclusione*), dallo scorso dicembre consente ai privati di caricare il proprio curriculum vitae e navigare tra le offerte di formazione e lavoro, e alle imprese di inserire le proprie ricerche di personale. Inoltre, accoglie i nuovi percettori di **Naspi** (*Nuova Assicurazione Sociale per l'Impiego*) e **Dis-Coll** (*Indennità mensile di disoccupazione*) supportandoli nella ricerca di nuove opportunità occupazionali e formative. Siisl permette l'interoperabilità tra banche dati con un bacino potenziale di 25 milioni di utenti, facilitando l'accesso a corsi di formazione e opportunità di lavoro e, attraverso l'impiego dell'intelligenza artificiale, offre un sistema di matching avanzato. Abbiamo chiesto a **Vincenzo Caridi**, capo Dipartimento per le politiche del lavoro, previdenziali, assicurative e per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, di parlarci più nel dettaglio della piattaforma.



**Vincenzo Caridi**, capo Dipartimento per le politiche del lavoro del Ministero del Lavoro

### Come è nato il progetto Siisl e come si inserisce nel contesto delle Pal?

Il progetto Siisl nasce nell'ambito delle politiche attive del lavoro a fronte della constatazione che le attuali dinamiche del mercato del lavoro sono talmente veloci che si corre il rischio concreto che il processo di inclusione nel mercato dei lavoratori sia compromesso da una formazione non adeguata. Questo va a danno dei cittadini, ma anche delle imprese. Il fenomeno del mismatch a cui assistiamo dimostra chiaramente che i lavoratori non possiedono le competenze richieste. La velocità e il carattere dirompente e pervasivo degli sviluppi tecnologici mina la capacità autonoma del mercato di trovare un equilibrio utile allo sviluppo economico e sociale del Paese.

### Quanto è grave il problema del mismatch?

Il tasso di mismatch è attualmente attestato al 50%. È una percentuale destinata ad aumentare, per fattori strutturali in considerazione dell'andamento demografico - posto che la popolazione appartenente alla classe d'età 18 e 58 anni, secondo i dati Istat calerà a un tasso medio annuo dell'1% - ma anche per effetto del progressivo aumento del divario tra le competenze possedute dai lavoratori e le esigenze delle imprese. Ecco, quindi, la necessità di un market place unico in cui sia possibile da una parte accelerare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, rendendo semplice, veloce ed efficiente questo passaggio, e, allo stesso tempo, indirizzare efficacemente l'offerta formativa e orientare correttamente il singolo verso percorsi di acquisizione delle competenze più adeguate a quelle richieste dal mercato. Siisl risponde a pieno a queste esigenze.

### Come funziona la piattaforma Siisl?

Sfruttando l'AI, la piattaforma consente alle imprese di selezionare il candidato più affine rispetto alla posizione lavorativa. Viceversa, il lavoratore può individuare l'offerta di lavoro che risponde alle proprie esigenze o avere conezza delle competenze che deve sviluppare per inserirsi nel mondo del lavoro. Una volta individuato questo gap di competenza, il cittadino può accedere da Siisl ai corsi formativi più adeguati. La piattaforma è stata introdotta per la prima volta proprio a favore delle fasce di popolazione più deboli, il cui inserimento lavorativo passa necessariamente attraverso un percorso di qualificazione o riqualificazione professionale. Si tratta dei richiedenti il Supporto per la Formazione Lavoro e l'Assegno di Inclusione. Adottando il nuovo paradigma dell'inclusione attiva, i beneficiari di queste misure sono stati accompagnati con un'indennità economica lungo un percorso, appunto, di inclusione attiva, tenendo conto del curriculum professionale, delle attitudini personali, ma anche delle opportunità concrete del mercato. A novembre 2024, il sistema è stato allargato ai percettori di prestazioni Naspi e DisColl, rendendo obbligatoria l'iscrizione alla piattaforma. In questo modo, è stato garantito un aiuto concreto per la rioccupazione. Conclusa con successo questa fase di progressiva sperimentazione, da fine dicembre 2024, il Siisl è stato aperto a tutti i cittadini e a tutte le imprese. La piattaforma, in continua evoluzione, si arricchirà sempre di nuovi servizi e funzionalità che verranno sviluppati in co-design con le aziende e i lavoratori.

### Quali sono i vantaggi che Siisl offre da un lato alle imprese e, dall'altro, ai lavoratori?

Le imprese possono fare leva su Siisl per aumentare la competitività e la capacità produttiva, riducendo i tempi di attesa e di latenza rispetto all'acquisizione di personale. Inoltre, i datori di lavoro potranno contare sull'attendibilità dei dati che il lavoratore dichiara nel proprio curriculum relativi ai titoli di studio, ai percorsi lavorativi e alle competenze certificate, in quanto oggetto di controllo. In generale, le analisi sulle vacancy saranno messe a disposizione degli enti formativi, che potranno orientare al meglio la propria offerta. La singola impresa può altresì segnalare corsi di interesse. Il lavoratore può accedere a proposte formative opportunamente disegnate rispetto alle esigenze del mercato. Rispetto ai singoli corsi, potrà verificare la qualità in termini di impatto occupazionale, in quanto Siisl mostrerà la percentuale delle persone che hanno trovato un impiego dopo aver seguito il corso. Soprattutto, la piattaforma accompagna il cittadino nella ricerca del lavoro e nel reinserimento grazie al contributo di tutti i soggetti che operano nel mondo del lavoro: i centri per l'impiego, le ApL, gli enti formativi operano in modo sinergico e integrato per prendere in carico l'utente. In tal modo, pur nella transizione digitale in corso, nessuno è lasciato indietro.

**Ad oggi, Siisl è abbastanza conosciuto da quei cittadini che più avrebbero bisogno di accedervi? Come promovete la piattaforma verso il pubblico?**

## LE MISURE DEDICATE A DONNE E GIOVANI

Più volte il Ministro Marina Elvira Calderone ha sottolineato come sia necessario intervenire per incentivare l'occupazione di donne e giovani. Su questo fronte, sono stati firmati ad aprile i due decreti di attuazione dei bonus per giovani e donne previsti dal "Decreto Coesione" del 2024, che aprono l'ultima fase per l'applicazione degli esoneri per le assunzioni di lavoratori rientranti nelle due tipologie. *"Con questi decreti diamo certezze e prospettiva alle imprese e ai lavoratori, continuando sulla strada di incentivazione del lavoro di qualità, a tempo indeterminato, con una particolare attenzione alla realtà del Mezzogiorno"*, ha commentato

Calderone. I provvedimenti definiscono i criteri e le modalità operative dell'esonero contributivo totale per l'assunzione a tempo indeterminato o la trasformazione del contratto in un rapporto di lavoro stabile, di lavoratori under 35 che non sono mai stati occupati a tempo indeterminato e di donne prive di impiego regolarmente retribuito. Entrambe le misure sono finanziate dal "Programma giovani, donne, lavoro 2021-2027" e prevedono un doppio binario di attuazione poiché sottoposte in parte alla necessaria autorizzazione Ue. La richiesta di bonus valida per tutto il territorio nazionale è svincolata da quella "speciale"

per le aree Zes (Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Sicilia, Puglia, Calabria e Sardegna): i datori di lavoro privati che abbiano assunto dal primo settembre 2024, hanno così la possibilità di accedere al beneficio per le assunzioni a tempo indeterminato di under 35 (massimo 500 euro al mese per 2 anni) o di donne disoccupate da oltre 24 mesi (massimo 650 euro per 2 anni), ovunque residenti. Per i contratti nella Zona Economica Speciale, che si avvalgono di condizioni di favore, l'esonero maggiorato segue invece la disciplina europea, che prevede la possibilità di effettuare domanda dopo l'Autorizzazione della Commissione e ne definisce l'iter.

Ad oggi al Siisl hanno avuto accesso più di due milioni di utenti. La piattaforma è ovviamente molto conosciuta dai disoccupati e dai beneficiari di misure di contrasto alla povertà, in quanto iscritti d'ufficio. Per favorirne la conoscenza presso la generalità dei cittadini e delle aziende, il Ministero del Lavoro e l'Inps stanno investendo molto in comunicazione, anche attraverso spot pubblicitari televisivi e radiofonici. Inoltre, siamo impegnati insieme a Sviluppo Lavoro Italia in una campagna per la promozione rivolta alle imprese. In particolare, intendiamo avviare una collaborazione con Confindustria non solo per favorire la promozione della pubblicazione delle vacancy, ma anche per rispondere alle aspettative del tessuto produttivo nazionale. In più, intendiamo raggiungere i giovani, anche attraverso la collaborazione con il Ministero dell'Istruzione e del merito e il Ministero dell'Università, che oltre a promuovere Siisl nell'ambito dei percorsi di orientamento degli studenti, supporteranno il Ministero nell'attività di individuazione dei Neet, ovvero di giovani che non studiano e non lavorano, per proporre loro modalità di inserimento sociale e lavorativo adeguate rispetto alle personali caratteristiche. In questa stessa linea, si colloca anche il progetto in sperimentazione presso il Ministero, in collaborazione con le Regioni e i Centri per l'impiego, di un coach virtuale a supporto di coloro i quali vogliono essere aiutati nel processo di orientamento e di inserimento. Il coach è uno strumento che, tra le altre funzioni, indirizza verso un uso della piattaforma Siisl di massima utilità.

#### Quanti cittadini e imprese sono registrati e quanti rapporti di lavoro si sono avviati?

In Siisl risultano registrati circa 3 milioni di utenti di cui il 54% donne. L'età media è 46 anni. I percettori di Naspi registrati sono circa 500mila. Le offerte lavorative si attestano intorno alle 400mila, mentre le offerte formative comprensive dei progetti di pubblica utilità sono più di 550mila. Le aziende e le Agenzie per il Lavoro iscritte sono più di 11.500. Attualmente la rilevazione degli utenti che hanno trovato lavoro dopo l'iscrizione in Siisl è ottenuta verificando le comunicazioni obbligatorie a cui è tenuto il datore di lavoro a seguito dell'assunzione. Gli utenti che hanno trovato lavoro sono più di 127mila.

#### Che cosa manca, ancora?

Una riflessione interessante, infine, sul sistema delle Pal arriva dal presidente di **Inapp** (*Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche*), **Natale Forlani**, nella sua relazione sul Rapporto Inapp 2024. La sua analisi parte dal Programma Gol, che dal suo av-



**Natale Forlani, presidente di Inapp**

vio alla fine del 2024 ha fatto registrare oltre 3,1 milioni di individui presi in carico attraverso la sottoscrizione di un patto di servizio, ed evidenzia, oltre ai numeri, alcune criticità. Scrive Forlani: *“Le attività di monitoraggio segnalano, in particolare, una crescente difficoltà nel sincronizzare le modalità e i tempi delle prese in carico con l'attivazione delle misure formative e con i fabbisogni della domanda di lavoro; nel valutare l'efficacia delle misure di politica attiva utilizzate per le finalità occupazionali, per il mancato funzionamento delle condizionalità previste per i beneficiari dei sostegni al reddito. Due linee di intervento, quella finalizzata all'inserimento dei soggetti con elevati livelli di disagio e quella relativa ai programmi collettivi di reinserimento dei lavoratori nelle aree di crisi, non riscontrano significativi risultati. Queste criticità risultano accentuate dalla carenza di solide modalità di coinvolgimento dei soggetti accreditati privati e del privato-sociale nella valutazione dei fabbisogni e nella progettazione degli interventi”*. Anche nell'attuazione dei cosiddetti “Livelli Essenziali di Prestazioni dei centri pubblici per l'impiego” ci sono note dolenti, perché si riscontra una certa difformità sul territorio: *“L'obiettivo di promuovere un punto rete ogni 40 mila abitanti trova riscontro solo per un terzo delle sedi. Per quanto riguarda le caratteristiche dei servizi erogati, solo quelli attinenti all'accoglienza e alle informazioni per gli utenti registrano una congrua diffusione sul territorio (90%). Le disparità territoriali sono notevoli per le attività di orientamento, per la facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro e per i servizi rivolti alle imprese”*. Su Siisl, il presidente Inapp afferma che *“il potenziale di sviluppo è enorme, per la disponibilità di informazioni e di banche dati che non sono ancora adeguatamente sfruttate, nonché per la finalità*

# Master I livello **SERVIZI E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO**

**Investi nella  
formazione,  
investi su di te!**

**scopri di più su  
[www.unieticpmi.it](http://www.unieticpmi.it)**



di condividere una lettura più evoluta delle transizioni lavorative attraverso l'utilizzo delle applicazioni di intelligenza artificiale". Forlani, infine, richiama la necessità di una riforma organica delle politiche attive del lavoro che concorra realmente a ridurre il mismatch e i tempi delle transizioni lavorative. Gli obiettivi da raggiungere, per un sistema efficiente, sono diversi: sviluppare modelli di governance multilivello capaci di coinvolgere nella programmazione e nella progettazione degli interventi il complesso delle istituzioni, delle parti sociali e dei soggetti accreditati per la formazione e l'intermediazione della domanda e offerta di lavoro; favorire la diffusione di modelli cooperativi per offrire servizi integrati di orientamento e di formazione; favorire lo sviluppo del

Siis con letture evolute delle transizioni lavorative e con l'introduzione e diffusione del fascicolo del lavoratore come strumento in grado di favorire la crescita dell'autostima personale e la produttività dei percorsi di attivazione delle misure; rendere effettive le condizionalità per i beneficiari di sostegni al reddito. *"Tutte le offerte di lavoro coerenti con il profilo professionale delle persone dovrebbero essere accettate, anche per aumentare il tasso di impiego nei settori con elevata mobilità e ridurre la quota dei lavoratori con bassi redditi"*, conclude Forlani, suggerendo che *"l'accettazione dei rapporti di breve durata potrebbe essere incentivata rendendo compatibile entro certi limiti la continuità del sostegno pubblico e il salario percepito"*. F

## L'ESEMPIO DELLA REGIONE FRIULI-VENEZIA GIULIA

Tra le Regioni più dinamiche in tema di politiche attive c'è il Friuli-Venezia Giulia. Qui l'Assessorato al lavoro, formazione, istruzione, ricerca, università e famiglia è guidato da Alessia Rosolen. *"Tra risorse regionali, nazionali ed europee sono oltre 45 milioni le risorse introdotte dall'Amministrazione regionale per le politiche attive del lavoro"*, dice Rosolen, specificando che *"la cifra non include il Programma Gol - Garanzia di occupabilità dei lavoratori, l'azione di riforma prevista dal Piano nazionale di ripresa e resilienza dell'Italia che vale, per il Friuli Venezia Giulia, complessivamente 100 milioni di euro per il periodo 2023-2026 (circa 25 milioni all'anno)"*. La Regione ha anche attivato un Osservatorio regionale sulle politiche del lavoro, un'analisi dei dati sull'offerta e sui fabbisogni di competenze, sul mercato del lavoro e sulle politiche in materia di lavoro.

### Quali risultati avete conseguito negli ultimi tre anni in termini di occupazione?

Gli occupati, dati 2024, sono 527.531 e sono cresciuti in tre anni di 7.014 unità, pari al +1,3%. Altri dati Istat 2024 confermano il progressivo miglioramento del mercato del lavoro nella nostra regione: i contratti a tempo indeterminato sono l'87% sul totale (cresciuti del 2,4%, soprattutto

nei servizi), mentre quelli a tempo determinato sono diminuiti del 6,8%. Registriamo anche una crescita su tutti i fronti dovuta alla componente femminile: + 3% di occupate, - 12,8% di disoccupate e - 3,8% di inattive. Il tasso di disoccupazione è del 4,3%, quello di occupazione è del 69,8%. Nelle donne la percentuale è del 63,9%, negli uomini del 75,5%.

### Quali sono i programmi sui quali siete concentrati?

Seguiamo un insieme di misure e strumenti diversi, a cominciare, oltre al programma Gol, dagli incentivi alle assunzioni. Si tratta di contributi per l'assunzione a tempo indeterminato/determinato con contratto di lavoro subordinato e per l'inserimento lavorativo in cooperative come soci lavoratori di disoccupati, ma anche per la trasformazione di contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato e la stabilizzazione contratti di lavoro precari. Per queste attività, per il 2025 abbiamo un bilancio di 10 milioni di euro. Abbiamo altre iniziative poi come i Recruiting Day, promossi dai Centri per l'impiego, anche in collaborazione con Apl, enti locali e imprese del territorio. Per il 2025 abbiamo in calendario quasi 50 Recruiting Day. Cito anche i percorsi di formazione professionale di breve

o media lunghezza co-progettati con singole imprese, filiere e cluster, in raccordo con i servizi regionali competenti in materia di formazione e finalizzati all'assunzione di personale, che per il primo semestre del 2025 sono una decina, per 70 posti di lavoro. Ci occupiamo anche di Lavori di Pubblica Utilità, impiegando temporaneamente disoccupati in progetti territoriali proposti da amministrazioni pubbliche. Per questa iniziativa abbiamo a bilancio per quest'anno 2 milioni di euro. Sono invece oltre 4,8 milioni di euro le risorse disponibili per i "Cantieri Lavoro", ossia l'inserimento lavorativo di disoccupati in opere di pubblica utilità. Importanti sono poi le politiche per l'inclusione lavorativa delle persone svantaggiate e l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità. Cito quindi le misure Integra, che, con una dotazione di 18 milioni di euro, prevede interventi formativi destinati a persone in condizioni di fragilità, persone in esecuzione penale e misure di sostegno collegate, e Talenti FVG, un sostegno alla permanenza, al rientro e all'attrazione di giovani professionalità altamente specializzate e incentivi per favorire l'attrazione di giovani specializzati da parte delle imprese. In questo caso il bilancio è di 300mila euro.

# La gestione della qualità nella formazione non formale

*Le Politiche Attive del Lavoro necessitano di una formazione di qualità. Ecco perché è importante conoscere la norma Iso 21001:2019, che definisce i requisiti per i Sistemi di Gestione delle Organizzazioni Educative, ponendo l'accento proprio sulla formazione non formale, ossia quella non erogata da scuole e università.*

di Antonio Lucchini e Chiara Armato\*

**L**a Iso 21001:2019 è lo standard internazionale di riferimento per i sistemi di gestione per l'apprendimento relativi all'istruzione e alla formazione non formale, un tipo di formazione che si distingue per essere una scelta intenzionale dell'individuo, al di fuori dei sistemi formali (scuola, università), erogata da enti che persegono finalità educative e formative.

La formazione non formale rappresenta un pilastro fondamentale per lo sviluppo delle persone, delle imprese e della società nel suo complesso ed è un elemento strategico anche nell'ottica delle Politiche Attive del Lavoro.

## Obiettivi e requisiti della norma

Pubblicata il 30 aprile 2018 in sostituzione della Iso 29990:2010 (ritirata a dicembre dello stesso anno), la norma Iso 21001:2019 definisce i requisiti per un *“Sistema di Gestione delle Organizzazioni Educative”* (EOMS). L'obiettivo principale della norma è aumentare la soddisfazione di studenti, docenti e stakeholder, potenziando al contempo i processi interni. La norma fornisce una struttura alle organizzazioni educative affinché dimostrino la propria capacità di condividere e facilitare la trasmissione di conoscenze nel rispetto dei requisiti legali e normativi applicabili, tutelando così la qualità della formazione. I requisiti della Iso 21001 sono compatibili con altri standard, facilitando in particolare l'integrazione con la Iso 9001.

La norma conferma la volontà, da parte di Iso, di sostenere una crescita di qualità per tutti quegli istituti ed enti che fanno della formazione di perfezionamento il proprio core business.

## La qualità della formazione passa dalla progettazione

La qualità del processo all'interno delle organizzazioni deputate alla formazione si sviluppa a partire dalla progettazione dei corsi, con attenzione ai contenuti e alle modalità di erogazione. Quest'ultima può avvenire in modalità sincrona o asincrona, in presenza oppure da remoto, e richiede un'attenta analisi di tutti quegli aspetti strategici che incidono direttamente sulla qualità dell'erogazione stessa. Una volta concluso il percorso formativo, la raccolta dei feedback in merito alla qualità della docenza e dei contenuti assume un'importanza cruciale: da un lato consente di avere un riscontro reale e attuale sulla competenza del corpo docente, dall'altro permette di valutare l'efficacia dei contenuti rispetto agli obiettivi del corso, attivando così processi mirati di miglioramento.

## Sapere, saper fare, saper essere

Pianificare il processo di progettazione di un corso di formazione significa costruire contenuti che permettano ai discenti di migliorare le proprie conoscenze teoriche (sapere), le capacità applicative

(saper fare) e i comportamenti e metodi operativi sul lavoro (saper essere). Ogni organizzazione deve valorizzare il processo formativo e di apprendimento, promuovendolo come uno strumento per accrescere il patrimonio di conoscenze, valorizzare i collaboratori in base ai compiti assegnati e sviluppare una piena consapevolezza del proprio ruolo, al fine di migliorare le performance individuali e collettive. Il ruolo del formatore è centrale all'interno di questo processo: egli agisce come guida del gruppo, stimola lo scambio di informazioni e favorisce i feedback tra i partecipanti, pianifica le esercitazioni e coordina tutte le attività che compongono il percorso di apprendimento.

## Le tre fasi del processo di progettazione

Il processo di progettazione di un corso di formazione prevede tre fasi: analisi dei bisogni, definizione dei contenuti e strutturazione del corso. La fase iniziale, relativa alla progettazione, richiede un'attenta analisi dei bisogni formativi, tenendo conto delle esigenze dei collaboratori, del ruolo professionale e delle specificità dell'organizzazione. Questo passaggio è essenziale per identificare finalità e attese rispetto all'intervento formativo. La definizione dei contenuti è il passaggio successivo: ogni azione formativa necessita di un approccio preciso e articolato, affinché risponda pienamente ai bisogni e agli obiettivi previsti. Una volta chiariti scopi e finalità, quindi, si entra in una fase orientata alla pratica, nella quale si definiscono le tematiche da affrontare nel corso, finalizzate al potenziamento delle conoscenze e delle competenze. La terza fase riguarda gli strumenti e le metodologie, ossia la struttura del corso: il piano formativo, il programma, la tecnologia utilizzata, le infrastrutture di supporto e le tecniche di erogazione.

## L'inclusività e la parità nell'apprendimento

Nella progettazione dei corsi devono essere integrate tematiche legate all'inclusione e alla parità. L'adozione di una didattica diversificata e l'utilizzo di tecnologie assistive garantiscono l'accessibilità per tutti i discenti, compresi quelli con disabilità. Il formatore deve contrastare attivamente stereotipi e pregiudizi, promuovendo un ambiente di apprendimento equo e rispettoso. La prassi Uni/PdR 125:2022 chie-

## I VANTAGGI DELLA CERTIFICAZIONE ISO 21001

L'adozione della norma Iso 21001 comporta diversi benefici per l'organizzazione:

- Allineamento tra obiettivi e attività
- Maggiore credibilità
- Metodi educativi più efficaci
- Qualifica premiante per l'ente
- Stimolo all'innovazione e al miglioramento continuo
- Strumenti di valutazione coerenti
- Partecipazione attiva degli stakeholder
- Più soddisfazione per discenti, clienti e collaboratori
- Maggiore responsabilità sociale
- Apprendimento personalizzato per bisogni educativi specifici

de alle organizzazioni di garantire la partecipazione equa ai percorsi formativi, inclusi quelli sulla leadership. Tradizionalmente, stereotipi e barriere hanno limitato l'accesso delle donne a percorsi di sviluppo professionale, ma oggi si assiste a un cambiamento significativo. Una maggiore partecipazione femminile a cicli educativi in ambito leadership e Stem sta favorendo un'evoluzione culturale e organizzativa verso modelli educativi sempre più inclusivi. F

\* **Antonio Lucchini** è Amministratore Delegato di **SQS Italia**, **Chiara Armato** è Auditor di **SQS Italia**

## ALLEGATI INFORMATIVI E NORMATIVI

La norma Iso 21001:2019 è corredata da allegati che supportano l'implementazione e la comprensione dei requisiti:

- **Allegato A** (normativo) Requisiti aggiuntivi per l'educazione della prima infanzia
- **Allegato B** (informativo) Principi per una EOMS
- **Allegato C** (informativo) Classificazione delle parti interessate nelle organizzazioni educative
- **Allegato D** (informativo) Linee guida per la comunicazione con le parti interessate
- **Allegato E** (informativo) Processi, misure e strumenti nelle organizzazioni educative
- **Allegato F** (informativo) Esempio di mappatura agli standard regionali
- **Allegato G** (informativo) Considerazioni sulla salute e sicurezza per le organizzazioni educative



# Competenze in primo piano

Offrire sostegno alla **competitività delle imprese** e all'**occupabilità** è il duplice obiettivo del **Piano Nuove Competenze**, un'opportunità strategica per il Sistema Paese e le forze produttive.

a cura di Cesare Damiano\*

**I**L DUPLICE OBIETTIVO DEL PIANO NUOVE COMPETENZE È QUELLO DI OFFRIRE SOSTEGNO ALLA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE DEL NOSTRO PAESE E, A UN TEMPO, ALLA OCCUPABILITÀ DELLE LAVORATRICE E DEI LAVORATORI NELLE MORE DI UN CONTESTO DI RAPIDO MUTAMENTO DEGLI SCENARI ECONOMICI. SCENARI, OGGI PIÙ CHE MAI, IN CONTINUA QUANTO VORTICOSA EVOLUZIONE.

Si tratta di uno strumento che, nel rappresentare l'aspirazione di essere un'opportunità strategica per il **Sistema-Paese** e le forze produttive, implica, per potere raggiungere il successo, un fattivo e fruttuoso sforzo ben coordinato di tutti gli attori: istituzioni - nazionali e regio-

nali -, imprese, lavoratori, enti formativi. Tale è la condizione per tradurre la disponibilità delle risorse stanziate in fattivi elementi di innovazione, crescita e inclusione sociale. Ed è in tale contesto che le **Agenzie per il Lavoro** possono svolgere un ruolo assolutamente efficace. È la natura stessa delle Agenzie quella di individuare un match tra le competenze richieste dalle imprese e le necessità di formazione della forza lavoro. Tutto questo in una struttura di distribuzione territoriale delle Agenzie che le rende interlocutrici naturali per le Regioni, alle quali spetta la responsabilità dell'attuazione delle Politiche Attive per il Lavoro.

## Piano Nuove Competenze, un pilastro per le transizioni del lavoro in Italia

Nel contesto delle grandi trasformazioni che stanno ridefinendo il mercato del lavoro, il **Piano Nuove Competenze** si configura come uno degli strumenti centrali della strategia italiana per accompagnare lavoratori e imprese nelle transizioni digitali, ecologiche e demografiche. Nell'ambito del *"Programma Nazionale Giovani, Donne e Lavoro 2021-2027"*, il Piano rappresenta una risposta strutturale alle sfide poste dai cambiamenti economici e tecnologici, mirando a rafforzare l'occupabilità e la competitività del sistema produttivo. Il Piano, aggiornato e rinnovato nella nuo-

va programmazione europea, sarà tradotto in leggi regionali entro settembre 2025, con l'obiettivo di dividere percorsi comuni per ridurre lo skill mismatch e intercettare i fabbisogni del tessuto produttivo. Anche le Agenzie per il Lavoro avranno un ruolo centrale: collaboreranno con imprese e regioni nell'identificazione delle necessità formative e nel sostenere e realizzare i percorsi di formazione. Le Agenzie per il Lavoro, infatti, grazie alle loro oltre 2.500 filiali sparse su tutto il territorio nazionale, facilitano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro mettendo al servizio

di aziende e persone la loro expertise in ricerca, selezione, formazione e ricollocamento professionale. Con il Piano Nuove Competenze si mira così ad anticipare e governare l'evoluzione delle competenze richieste dal mercato del lavoro, passando attraverso la rimodulazione temporanea dell'orario lavorativo

che si trasforma in tempo formativo, senza oneri per il lavoratore. Un vantaggio per i lavoratori che aggiorneranno le loro competenze allineandole ai trend del mercato. Un vantaggio per le aziende, che investiranno sulle professionalità dei dipendenti, puntando su *upskilling* e *reskilling*.

## Fondo Nuove Competenze 2025: formazione e innovazione per il lavoro che cambia

Il **Fondo Nuove Competenze**, giunto alla sua terza edizione promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è pensato per sostenere le imprese italiane nell'aggiornamento delle competenze dei lavoratori in risposta alle trasformazioni del mercato del lavoro. Questa edizione, ribattezzata *"Competenze per le Innovazioni"*, punta in particolare ad accompagnare i processi di transizione digitale ed ecologica dei datori di lavoro e a favorire nuova occupazione contribuendo all'aggiornamento delle competenze di lavoratrici e lavoratori. Con una dotazione finanziaria di 730 milioni di euro, il Fondo consente alle aziende e Agenzie per il Lavoro di rimodulare temporaneamente l'orario di lavoro dei dipendenti, destinando parte di esso alla formazione.

A chi è rivolto? Possono aderire all'avviso datori di lavoro privati, anche le Agenzie per il Lavoro associate ad **Assolavoro**, che abbiano sottoscritto accordi collettivi di rimodulazione dell'orario di lavoro, finalizzati a percorsi formativi di accrescimento delle competenze del proprio personale. Nel caso, dunque, di lavoratori in somministrazione, l'Agenzia per il Lavoro dovrà presentare una sola istanza per lo sviluppo delle competenze dei propri lavoratori. Chi è risultato ammисible? Le domande presentate sono state valutate dal Ministero che ha pubblicato lo scorso 23 aprile il primo elenco delle istanze ammисible alla fase di valutazione. Aziende e Agenzie potranno consultare le informazioni utilizzando il codice identificativo della propria domanda o istanza.

### CHI È ASSOLAVORO

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

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

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



## L'offerta dei Fondi Interprofessionali: gli Avvisi aperti\*

Invitiamo i singoli Fondi a comunicarci appena possibile eventuali variazioni a quanto pubblicato, nonchè il dettaglio dei finanziamenti deliberati e delle risorse stanziate per l'anno 2023, e se disponibili per il 2024, scrivendo a [info@forme.online](mailto:info@forme.online).

\* I dati sono stati aggiornati dalla redazione al 12 maggio 2025

### FON.AR.COM | [www.fonarcom.it](http://www.fonarcom.it)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 08/2024 | Voucher Azienda**

Dotazione 800.000 euro - Sportello scadenza 17 ottobre 2025

- **Avviso 07/2024 | Neoassunti**

Dotazione 500.000 euro - Sportello scadenza 17 ottobre 2025

- **Avviso 09/2024 - Studi Professionali**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza 17 ottobre 2025

- **Avviso 04/2024 - Diginova Agile**

Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 27 giugno 2025

- **Avviso 03/2024 - Forma e Ricolloca**

Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 30 settembre 2025

- **Avviso 01/2025 - Voucher Dirigenti**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 24 ottobre 2025

#### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

### FON.COOP | [www.foncoop.coop](http://www.foncoop.coop)

Fondo specialista per la cooperazione (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- Nessuno

#### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

### FON.TER | [www.fonter.it](http://www.fonter.it)

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

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2024 | Cassa integrazione**

Dotazione 4.180.983 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Avviso 3/2025 | Automotive**

Dotazione 1.200.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Avviso 2/2025 | Fast Neo**

Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Avviso 1/2025 | Nuove competenze per l'innovazione**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

#### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

### FOND.E.R. | [www.fonder.it](http://www.fonder.it)

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

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 4/2025 | Piani settoriali/territoriali**

Dotazione 1.800.000 euro - Scadenza 7 ottobre 2025

- **Avviso 3/2025 | Piani aziendali**

Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2025

- **Avviso 2/2025**

Dotazione 500.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2025

- **Avviso 1/2025 | Voucher**

Dotazione 800.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2025

- **Avviso FNC/2025**

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 30 maggio 2025

#### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

### FONDIMPRESA | [www.fondimpresa.it](http://www.fondimpresa.it)

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 1/2025 | Competenze di base e trasversali**

Dotazione 40.000.000 euro - Scadenza marzo 2026

- **Avviso 2/2025 | Politiche attive**

Dotazione 20.000.000 euro - Scadenza 31 dicembre 2025

- **Avviso 4/2024 | Formazione in Paesi Terzi**

Dotazione 5.000.000 euro - Scadenza 30 giugno 2025

#### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

### FONDITALIA | [www.fonditalia.org](http://www.fonditalia.org)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

#### AVVISI APERTI

- **Avviso 01/2025**

Dotazione 8.000.000 euro - Scadenza 14 ottobre 2025

#### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FONDOLAVORO | [www.fondolavoro.it](http://www.fondolavoro.it)

Fondo generalista multisettoriale

### AVVISI APERTI

- **Avviso 01/2025 - FNC3**

Dotazione 1.000.000 euro

- **Avviso 02/2025 - Competenze globali**

Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza 19 dicembre 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FONDO ARTIGIANATO | [www.fondartigianato.it](http://www.fondartigianato.it)

Fondo specialistico dedicato all'artigianato

### AVVISI APERTI

- **Invito 1 - 2025**

Dotazione 1.000.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

Dotazione 1.500.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FONDO BANCHE | [www.fondofba.it](http://www.fondofba.it)

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

### AVVISI APERTI

- **Avviso Competenze per l'innovazione**

Dotazione 25.000.000 euro - Scadenza 31 gennaio 2030

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

Dotazione 18.573.202 euro - Scadenza 27 febbraio 2026

- **Avviso 2/2024 | Avviso Dedicato 2024**

Dotazione 5.854.287 euro - Scadenza 31 ottobre 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FONDO CONOSCENZA | [www.fondoconoscenza.it](http://www.fondoconoscenza.it)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

- **Avviso 2/2025 | Conto Sistema**

Dotazione 150.000 euro - Scadenza 31 marzo 2026

- **Avviso 1/2025 | Conto Sistema**

Dotazione 2.000.000 euro - Scadenza 22 dicembre 2025

- **Avviso 6/2024 | Conto Sistema Avviso Speciale**

Dotazione 400.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Avviso 5/2024 | Conto Sistema**

Dotazione 150.000 euro - Scadenza 30 giugno 2025

- **Avviso 2/2024 | Conto Sistema**

Dotazione 150.000 euro - Scadenza 31 maggio 2025

- **Avviso 2/2023 | Conto Sistema**

Dotazione 400.000 euro - Scadenza 28 novembre 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FONDO PMI (FAPI) | [www.fondopmi.com](http://www.fondopmi.com)

Fondo generalista multisettoriale (non comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

- **Avviso 5-2025 | Sportello impresa**

Dotazione 500.000 - Scadenza 12 dicembre 2025

### • **Avviso 4-2025 | Generalista territoriale**

Dotazione 4.000.000 - Scadenza 20 giugno 2025

### • **Avviso 3-2025 | Sportello pilota imprese EBM**

Dotazione 200.000 euro - Scadenza 10 ottobre 2025

### • **Avviso 2-2025 | Sportello imprese FNC3**

Dotazione 300.000 euro - Scadenza 26 giugno 2025

### • **Avviso 1-2025 | Piani quadro**

Dotazione 2.500.000 euro - Scadenza 12 dicembre 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FONDOPROFESSIONI | [www.fondoprofessioni.it](http://www.fondoprofessioni.it)

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

### AVVISI APERTI

- **Avviso 02/25 | Training Voucher**

Dotazione 1.700.000 euro - Scadenza a esaurimento risorse

- **Avviso 04/25 | Piani formativi one to one**

Dotazione 800.000 euro - Scadenza 9 giugno 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FONSERVIZI | [www.fonservizi.it](http://www.fonservizi.it)

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

### AVVISI APERTI

- **Nessuno**

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FORMAZIENDA | [www.formazienda.com](http://www.formazienda.com)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

- **Avviso 02/22 | Sportello**

Dotazione 10.000.000 euro - Scadenza 9 giugno 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FOR.AGRI | [www.foragri.com](http://www.foragri.com)

Fondo generalista multisettoriale (comprende i dirigenti)

### AVVISI APERTI

- **Avviso 01/2025**

Dotazione 5.000.000 euro - Scadenza 13 giugno 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

## FOR.TE | [www.fondoforte.it](http://www.fondoforte.it)

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

### AVVISI APERTI

- **Avviso 1/23 | Politiche attive**

Dotazione 16.000.000 euro - Scadenza 30 giugno 2025

### FINANZIAMENTI DELIBERATI | NON DISPONIBILE

# Un glossario sui trend del mondo del lavoro

**GoodHabit**, piattaforma per la formazione aziendale, ha stilato un **glossario** per aiutare i professionisti HR a riconoscere e navigare le dinamiche dell'attuale panorama lavorativo.

a cura di Giorgia Andrei

**D**AL QUIET CUTTING ALLA GREAT EXHAUSTION, PASSANDO PER I CONCETTI PIÙ DATATI DEL QUIET QUITTING E DELLE GREAT RESIGNATION, SONO DIVERSE LE ESPRESSIONI CONIATE PER IDENTIFICARE LE TENDENZE CHE INTERESSANO IL MONDO DEL LAVORO ODIERNO. **Goodhabit**, piattaforma internazionale per la formazione aziendale, viene in aiuto di chi non ha grande dimestichezza con questo singolare vocabolario HR, stilando un glossario pensato proprio per i professionisti delle risorse umane.

### LE VOCI DEL GLOSSARIO GOODHABIZ

- **Quiet Cutting** | Il termine si riferisce alle aziende che rimodulano i dipendenti in ruoli diversi piuttosto che licenziarli del tutto. Questa pratica aiuta le aziende a ridurre i costi e a trattenere i talenti, anche se va a scapito delle aspirazioni di carriera dei dipendenti.
- **Boomerang Employees** | Sono i lavoratori che lasciano un'azienda per poi ritornare in seguito. Il vantaggio di questo tipo di staff è che la loro familiarità con la cultura aziendale rende spesso agevole il loro reinserimento e dall'altra parte porta una ventata di nuove competenze.
- **Green Collar Jobs** | Sono i ruoli incentrati sulla responsabilità ambientale, sulle energie rinnovabili e sulle pratiche commerciali sostenibili. Queste posizioni stanno acquisendo importanza man mano che le aziende si sforzano di raggiungere gli obiettivi ESG.
- **Leadership Blue Ocean** | Ispirato alla *"Strategia dell'Oceano Blu"*, questo stile di leadership si concentra sull'innovazione e sulle opportunità di mercato non sfruttate, piuttosto che sulla competizione in settori saturi. I leader che adottano questo approccio danno priorità alla risoluzione creativa dei problemi e alla differenziazione.
- **Leadership Empatica** | Un approccio alla leadership che valorizza le emozioni e le esperienze dei

dipendenti, caratterizzato da autenticità, flessibilità e ascolto. Riconoscere i propri errori, condividere emozioni e chiedere supporto non è un segno di debolezza, ma una dimostrazione di forza.

- **Reverse Mentoring** | Una peculiare situazione in cui i dipendenti più giovani insegnano ai colleghi più anziani, che si verifica in settori come la tecnologia e le tendenze digitali, dove i più giovani tendono ad avere un vantaggio e ad essere maggiormente ricettivi.
- **Talent Cloud** | Con la crescita del lavoro da remoto e dei freelance, le organizzazioni stanno attingendo sempre più a un pool virtuale di professionisti globali che possono essere ingaggiati su un determinato progetto, consentendo l'accesso ai migliori talenti senza limitazioni geografiche.
- **Augmented Workforce** | Attraverso l'integrazione di IA e automazione per migliorare la produttività senza sostituire il talento umano, il termine descrive la sinergia tra tecnologia e dipendenti.
- **Neurodiversity Hiring** | Riconoscendo il valore delle diverse abilità cognitive, le aziende stanno assumendo attivamente dipendenti neurodivergenti, ovvero persone con un funzionamento neurologico diverso dalla norma, per le loro capacità uniche di risoluzione dei problemi e di pensiero innovativo.
- **Skill based Recruiting** | Invece di basarsi esclusivamente su titoli di studio e credenziali, le *"assunzioni basate sulle competenze"* enfatizzano le capacità pratiche e l'esperienza, rendendo le assunzioni più inclusive e dinamiche.

### È TEMPO DI GREAT EXHAUSTION

C'è poi un altro concetto con cui dobbiamo familiarizzare, quello della **"Great Exhaustion"**. Si definisce così, infatti, il trend secondo il quale i dipendenti sono sempre meno motivati e più propensi o a licen-



ziarsi o a svolgere i propri compiti con svogliatezza e investendo meno energie. In questo scenario, secondo uno studio di GoodHabitz e YouGov condotto nel 2024 sui lavoratori italiani, non stupisce che quasi un dipendente su 3 dichiari di aver cambiato o di voler cambiare lavoro a causa di una crescente stanchezza legata alla propria occupazione. Oltre alla retribuzione, l'insoddisfazione nasce da ragioni di natura personale: si cerca un percorso professionale più adatto alle proprie attitudini o, addirittura, si sogna un vero e proprio cambio di vita. Sempre secondo la ricerca GoodHabitz, i concetti di "carriera tradizionale" e "posto fisso" stanno subendo una trasformazione significativa e ben il 40% dei dipendenti sta seguen-

do un percorso lavorativo "non lineare", ovvero con cambi di settore/ruolo all'interno della stessa azienda o di una realtà diversa. Siamo in uno scenario complesso, nel quale a plasmare le carriere professionali sono più le competenze umane e trasversali, dal problem solving alla gestione dello stress. *"In un mondo del lavoro sempre più frammentato, le human skill sono diventate una necessità imprescindibile, non più un semplice optional. Investire nella formazione continua e nello sviluppo di queste competenze è cruciale per garantire che le aziende possano affrontare le sfide future con resilienza e innovazione"*, ha commentato **Paolo Carnovale**, General Manager di **GoodHabitz Italia**.

## UniEticPmi: l'alta formazione universitaria per costruire il futuro

Approccio multidisciplinare, didattica dinamica e interamente a distanza, esperti del settore e docenti qualificati, formazione accessibile e in linea con le esigenze dei discenti. Sono questi i punti di forza del Master di I livello in Servizi e Politiche Attive del Lavoro, promosso dal consorzio **UniEticPmi** e realizzato in collaborazione con **l'Università degli Studi Guglielmo Marconi** e **Fondazione Lavoro**. Il Master mira a creare figure esperte nella gestione e nell'implementazione di politiche attive del lavoro, orientamento al lavo-

ro e certificazione delle competenze e si rivolge ai consulenti del lavoro, HR, operatori dei centri per l'impiego, degli enti di formazione e delle agenzie per il lavoro e somministrazione e, in qualità di uditori, ai non laureati. L'alta formazione universitaria di UniEticPmi ha l'obiettivo di rispondere alle esigenze di occupabilità per consentire ai professionisti di accrescere le proprie competenze e alle aziende di diventare sempre più competitive. Le iscrizioni sono aperte, per informazioni visitare il sito [www.unieticpmi.it](http://www.unieticpmi.it).

# Competenze e ruoli strategici in ambito Ict e Fintech

Da qui al **2035** nel nostro Paese l'**Intelligenza Artificiale** metterà **a rischio** di sostituzione **6 milioni di posti di lavoro** ma porterà una crescita del **Pil** fino a **38 miliardi (+1,8%)**, con **9 milioni** di lavoratori che utilizzeranno l'AI nelle loro mansioni.

a cura di Greta Gironi

**L**O STUDIO CENSIS - CONFCOOPERATIVE PREVEDE CHE DA QUI AL **2035** NEL NOSTRO PAESE L'**INTELLIGENZA ARTIFICIALE** METTERÀ A RISCHIO DI SOSTITUZIONE **6 MILIONI DI POSTI DI LAVORO** E CHE PORTERÀ UNA CRESCITA DEL **PIL FINO A 38 MILIARDI (+1,8%)**, CON **9 MILIONI DI LAVORATORI** CHE POTREBBERO VEDERE L'AI INTEGRARSI NELLE LORO MANSIONI.

Secondo le stime del **Future of Jobs Report 2025** del **World Economic Forum**, l'accesso al digitale è la tendenza più trasformativa entro il 2030 dinnanzi alla quale per 6 datori di lavoro su 10 la carenza di competenze è il principale ostacolo. **Tack TMI Italy**, branch italiana della società di **Gi Group Holding** che si occupa di Learning & Development, ha mappato dal suo Osservatorio competenze e 10 ruoli in forte sviluppo formativo nei prossimi anni, nei settori verticali a maggior impatto di GenAI, Ict e Fintech.



### RUOLI E FUNZIONI NELLE AZIENDE ICT

I ruoli e le funzioni nelle aziende Ict per cui Tack TMI Italy ha sviluppato più programmi formativi nel 2024 sono stati: Cybersecurity specialist, Responsabili Sap, Amministrazione e Contabilità, Sales e Consulenti, Ufficio Acquisti, e HR. Sono ruoli e ambiti alle prese con una trasformazione sempre più complessa e sfidante, recruiting di talenti sempre più specializzati e con competenze tecniche molto articolate, nuove modalità di attrazione e retention. Insieme alle skill più tecniche l'intero settore ha confermato come fondamentali per il futuro le skill di Change Mindset per l'adattamento alla trasformazione e la creazione di una cultura organizzativa aperta al cambiamento. Nonchè il superamento di bias specifici nell'adozione dell'AI, i cui algoritmi possono amplificare pregiudizi già esistenti nei dati e nelle decisioni aziendali, nel recruiting e nella gestione dei talenti, nella gestione dei rischi/cybersecurity e nell'adozione di pratiche sostenibili. Accanto a queste, tra le competenze soft più richieste: comunicazione assertiva, coaching skill, gestione del conflitto, team building, team working, negoziazione, collaborazione interculturale.

### I 5 RUOLI ICT DA FORMARE PER I PROSSIMI ANNI

- 1 | Chief Digital Officer:** responsabile della trasformazione digitale, integra nuove tecnologie nei processi aziendali e sviluppa strategie di innovazione.
- 2 | Head of Cybersecurity:** figura chiave nella protezione dei dati e nella gestione della sicurezza aziendale, in risposta alla crescente minaccia di attacchi informatici.
- 3 | AI & Data Governance Manager:** gestisce l'implementazione dell'intelligenza artificiale, garantendo conformità, sicurezza e gestione etica dei dati.

- 4 | **HR Manager:** alle prese con l'innovazione anche nell'automatizzazione dei processi HR, del recruiting e dello sviluppo personalizzato dei talenti.
- 5 | **Sustainability Tech ed Esg Manager:** con competenze a crescente focus su impatti ambientali, etici e sociali nell'utilizzo delle tecnologie per integrare l'etica e la sostenibilità nelle strategie digitali.

### RUOLI E FUNZIONI NELLE AZIENDE FINTECH

Anche il settore Fintech sta vivendo una crescita rapida, stimolata dall'evoluzione dei pagamenti digitali (dai contactless ai biometrici), dai cambiamenti di mercato per la convergenza su modelli di bancassicurazione, dalla diffusione di tecnologie blockchain e crypto e dalla finanza comportamentale. I ruoli per cui Tack TMI Italy ha sviluppato più progetti formativi nel 2024 sono stati: funzioni manageriali, ruoli trasversali di sede per potenziare capacità di data analysis, utilizzo dell'AI e gestione di processi automatizzati, sales, consulenti bancari/assicurativi e rete assicurativa (agenti e sub agenti per lo sviluppo di abilità consulenziali a distanza). Anche in questo settore, oltre alle skill digitali, sono rilevanti competenze di D&I, team building (engagement, senso di appartenenza e motivazione), stress management, performance management, project management, coaching, problem solving & decision making. Da segnalare, inoltre, competenze di data driven culture e di e-leadership sempre più ricercate per le figure apicali.

### I 5 RUOLI FINTECH DA FORMARE PER I PROSSIMI ANNI

- 1 | **Esg Manager:** specializzato nella compliance normativa in tema di bilanci di sostenibilità e nella gestione dei dati Esg.



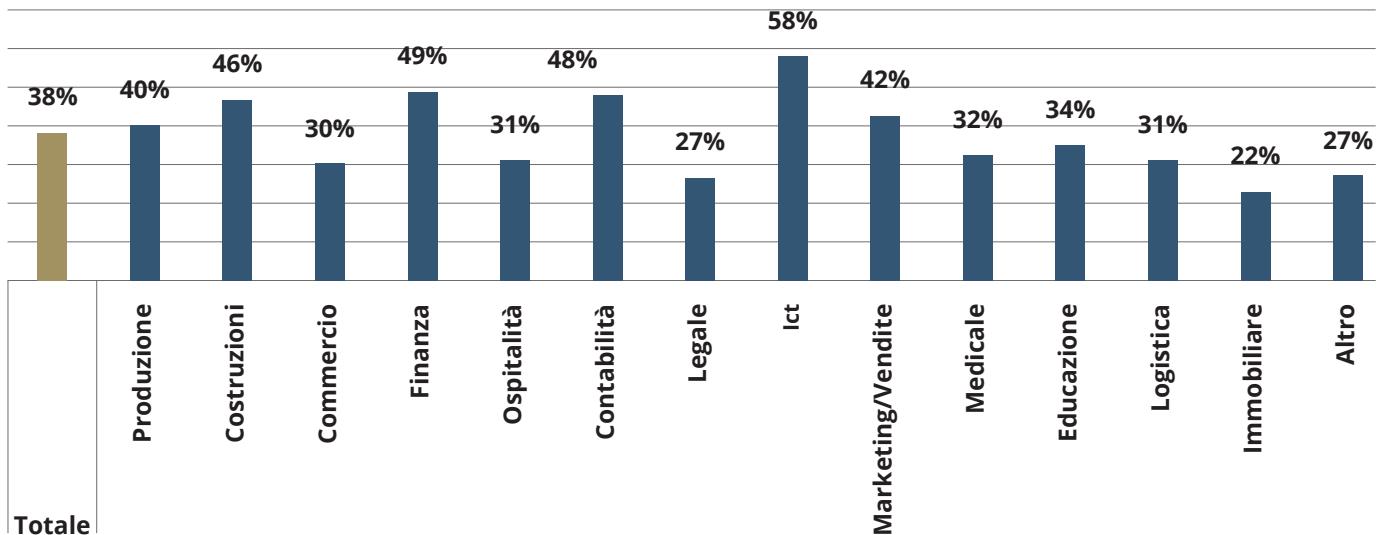
- 2 | **Digital Transformation Manager:** per tutta l'automazione dei processi, in primis con modelli AI predittivi per il rischio e l'analisi del credito.
- 3 | **AI specialist:** responsabile dello sviluppo e dell'implementazione di soluzioni basate sull'intelligenza artificiale per ottimizzare i processi finanziari e migliorare l'efficienza operativa, creando algoritmi predittivi, chatbot e assistenti virtuali.
- 4 | **Sales e consulenti:** capaci di nuove modalità di vendita in funzione della progressiva diminuzione della presenza di filiali fisiche.
- 5 | **Tech Innovation manager:** ha il compito di individuare e testare nuove tecnologie emergenti che possano migliorare soluzioni e processi aziendali. La sua attività si concentra sull'innovazione continua, con l'obiettivo di creare vantaggi competitivi e rispondere alle esigenze future del settore.

## AI sempre più utilizzata per il recruitment

Un'indagine di **Indeed** evidenzia come gli addetti alla selezione del personale stiano facendo ricorso a tool di Intelligenza Artificiale per sopperire alla difficoltà di recruiting. Anche in Italia, le aziende si trovano di fronte a una sfida cruciale: trovare i talenti con le competenze giuste. Per riuscire in questa impresa, sempre più recruiter stanno iniziando a fare ricorso ai tool di AI. Il 58% dei datori di lavoro partecipanti al sondaggio lamenta un aumento delle difficoltà di assunzione negli ultimi 3 anni (63% in Italia). La mancanza di profili con requisiti in linea rispetto

alle proprie esigenze è un problema per il 76%. In Italia, le percentuali sono più significative (+10% rispetto alla media). Per colmare il gap tra profili ed esigenze, quasi 1 recruiter su 2 (44%) si appoggia a più strumenti rispetto al passato. In particolare, il 38% dichiara di aver già utilizzato strumenti di Intelligenza Artificiale per il recruitment. Con il 68% dei responsabili del recruitment ad avere usato l'AI, l'India è in assoluto il Paese che registra la percentuale maggiore. Seguono Australia (52%) e Stati Uniti (45%). In Italia, hanno fatto ri-

## STUDI & STATISTICHE



L'utilizzo dell'AI nelle attività di recruiting per settore aziendale  
(in %, fonte YouGov – Indeed)

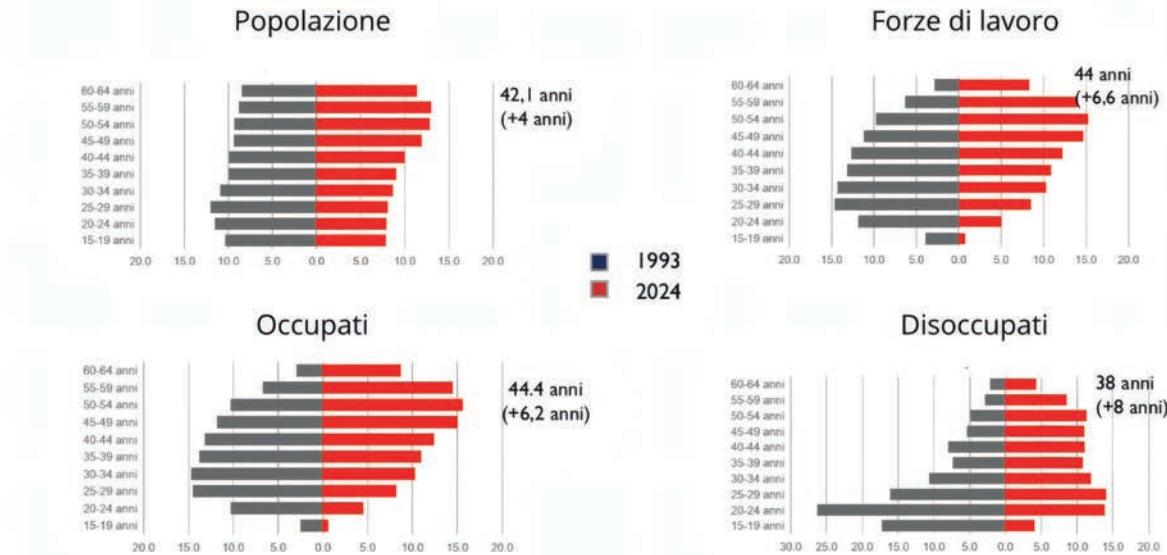
corso all'AI 1 recruiter su 3 (29%). Tra i settori che fanno più ampiamente ricorso a strumenti di recruitment che sfruttano l'intelligenza artificiale spiccano, come prevedibile, i settori dell'IT e telecomunicazioni (58%), dei servizi finanziari (49%) e della contabilità (48%). Si distinguono, tuttavia, con percentuali superiori al 40% anche il settore delle costruzioni (46%) e quello del marketing e delle PR (42%). L'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel recruitment può richiedere tempo per "addestrare" gli strumenti. Il 98% dei recruiter si dichiara

disposto a investire questo tempo per ottenere risultati migliori nei propri processi di selezione, con un 51% disponibile a dedicare un considerevole ammontare di tempo. L'intelligenza artificiale viene indicata come un valido supporto per identificare i candidati (50%), per compiere una valutazione degli stessi (49%) e personalizzare il processo di recruitment. I recruiter, inoltre, ritenono che sia un valido aiuto per la scrittura delle job description (45%), oltre che per individuare e mitigare i bias.

## Invecchiamento demografico e deficit di istruzione

Dal 2009, l'età media della forza lavoro (occupati e disoccupati 15-64enni) è diventata superiore a quella della popolazione. L'Italia è il paese europeo, insieme alla Bulgaria, in cui questo segmento di popolazione ha l'età media più alta (pari a 44 anni) di 1,8 anni superiore alla media europea. Inoltre, sempre secondo i dati Istat che sono stati presentati all'**Innovation Training Summit 2025**, nel nostro Paese, a gennaio 2025 si contavano poco più di 24 milioni di occupati, circa 1 milione e 600mila disoccupati e poco più di 12 milioni di inattivi. Nonostante questo, però, alcune imprese

hanno notevoli difficoltà a coprire alcune posizioni vacanti. Secondo le stime elaborate da **Istat**, dal 2018 al 2023, infatti, è raddoppiata, la quantità di contratti con difficoltà di reperimento passando dal 26% al 45%, evidenziando un notevole skill gap, ovvero disallineamento tra le competenze disponibili e le necessità reali delle aziende. Un fenomeno che riguarda non solo i lavoratori ad alta qualificazione, ma anche quelli a media-bassa qualificazione che rimangono indispensabili per il mantenimento delle filiere produttive. Il problema della sovra-istruzione: il



### L'invecchiamento della forza lavoro in Italia

(per fasce di età, fonte Istat)

paradosso del mercato del lavoro. Un terzo degli occupati laureati attuali risulta sovra-istruito. Questo fenomeno riguarda in particolar modo gli stranieri (62,3% rispetto agli italiani, che sono il 32,5%) e le donne, occupate prevalentemente nei lavori di ufficio (40,6%) e in professioni tecniche (35,8%). *“L’invecchiamento demografico e il deficit di istruzione”* precisa **Cristina Freguja**, capo dipartimento per le statistiche sociali e demografiche di **Istat** “costituiscono debolezze strutturali del nostro paese che hanno un impatto rilevante sul

mercato del lavoro e rischiano di mettere a repentina taglio le prospettive di una crescita robusta, diffusa e duratura. Nel prossimo futuro si dovrà far fronte allo scarso ricambio generazionale e alla necessità di trovare profili sempre più qualificati. Grazie alla formazione continua, ormai indispensabile in un mercato sempre più dinamico e competitivo, ci sono ampi margini di miglioramento, anche grazie alle numerose opportunità della transizione digitale che dovremo imparare a governare per non venirne travolti”.

## Le aziende italiane non si occupano del mix generazionale

Secondo un’indagine di **The Adecco Group e Istituto Piepoli**, più della metà delle aziende (54%) non ha avviato azioni per favorire il rapporto tra generazioni diverse in ambito lavorativo e non ha intenzione di farlo. Nonostante l’87% dei lavoratori lo ritenga un tema fondamentale, un terzo crede che la propria azienda non consideri le esigenze generazionali e solo il 10% è a conoscenza delle iniziative intraprese in tal senso. Ciò aumenta gli stereotipi: commenti negativi e battute sono stati sopportati dal 30% di lavoratori che hanno subito pregiudizi in base all’età, mentre per il 37% gli stereotipi si sostanziano in un trattamento economico differente. Secondo l’indagine, inoltre, per

1 azienda su 4 i lavoratori sono discriminati in base all’età, se si tratta di coinvolgerli in progetti importanti, oltre a influire negativamente sulle opportunità di assunzione e promozione (per il 20%). Tra le difficoltà che si riscontrano nel creare una sana collaborazione tra generazioni diverse emerge lo stile comunicativo, segnalato dal 42% delle aziende e dal 34% dei lavoratori. Seguono, per le aziende, il diverso modo di relazionarsi ai colleghi e ai superiori (39%) mentre, per i lavoratori, sono le competenze tecnologiche a fare la differenza (22%). Le aziende, infine, pongono particolare attenzione anche alla diversa dedizione al lavoro (34%), che si ferma al 22% per i lavoratori.

# Innovation Training Summit 2025: la formazione amplia i confini

La seconda edizione dell'**Innovation Training Summit** di **Ecosistema Formazione Italia**, tenutasi a **Roma** il **3 e 4 aprile**, ha rappresentato un momento di condivisione sul ruolo strategico della **formazione continua** nel nostro Paese.

A impreziosirlo, il confronto con realtà e professionisti di livello internazionale.

a cura di Giorgia Andrei

**C**ON OLTRE 2.000 PARTECIPANTI, PIÙ DI 250 SPEAKER E OTTO TAVOLI DI LAVORO ATTIVI, L'**INNOVATION TRAINING SUMMIT 2025**, PROMOSSO DA **ECOSISTEMA FORMAZIONE ITALIA (EFI)**, È STATO UN MOMENTO DI CONFRONTO SUL RUOLO STRATEGICO DELLA FORMAZIONE CONTINUA.

Al Summit, che si è tenuto il 3 e 4 aprile all'Auditorium della Tecnica di Roma, hanno preso parte anche delegazioni da diversi Paesi: Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania, Svizzera, Belgio, Spagna, Malta, Lettonia, Ucraina, Kosovo, Albania, Emirati Arabi Uniti, India, Argentina e Congo. Filo conduttore, la formazione, il mondo del lavoro e i cambiamenti che stanno interes-

sando questi due universi complementari. Presentatrici del Summit sono state **Gioia e Guenda Novena**, autrici ed esperte di lavoro, fondatrici di **Nextopp**, società di ricerca e selezione del personale. **Ecosistema Formazione Italia** è un'associazione nata per iniziativa di **Kevin Georgis** e **Stefano Marchese**.

### TANTI SPUNTI PER CHI SI OCCUPA DI FORMAZIONE

Non è possibile ora riportare in breve i tanti spunti emersi dal Summit, che, accanto agli speech e alle tavole rotonde tenutesi nella sala plenaria, è stato arricchito da diverse sessioni parallele in altre due aule dell'Auditorium.



## EVENTI & MOMENTI

Tutti gli interventi hanno evidenziato come il lavoro sia in una fase di cambiamento e come la formazione abbia un ruolo sempre più strategico. Di questo ha parlato, ad esempio, **Giuseppe Schiboni**, Assessore alla Formazione e al Lavoro della **Regione Lazio**, aprendo la giornata del 3 aprile: *“Siamo in una fase di grandi trasformazioni ed è fondamentale che le istituzioni sappiano intercettare il cambiamento e operino per salvaguardare il capitale umano. Dobbiamo essere capaci di creare nuovi modelli di welfare e nuove attività aziendali per poter essere competitivi”*. Non sono mancati poi approfondimenti sul tema del momento: l'intelligenza artificiale. Come ha detto **Jeanne Meister**, uno dei nomi più influenti a livello internazionale nell'ambito HR: *“L'intelligenza artificiale dovrebbe essere usata dalle aziende per investire nelle persone, non per sostituirle. Perché l'IA va vista come un collaboratore che ci aiuta a eccellere nel nostro lavoro”*. Secondo **Italo Piroddi** di **Aruba Academy** l'IA deve *“portare valore aggiunto”* ed è tempo che le aziende inizino a introdurre degli IA Manager per spiegare ai lavoratori come agisce l'algoritmo dell'intelligenza artificiale. L'**Innovation Training Summit** ha ospitato anche lo **Startup Showcase**. Come ha spiegato Kevin Giorgis, presidente di Ecosistema Formazione Italia: *“Lo Startup Showcase è un momento centrale dell'Innovation Training Summit perché permette ad aziende, manager, investitori e istituzioni di vedere dal vivo una serie di soluzioni che possono concretamente migliorare la quotidianità delle proprie realtà”*. A vincere la competizione, tra le 18

start-up partecipanti, sono state **Dokimazo** e **Gamindo**. Dokimazo è una startup che ha sviluppato uno **Skill Wallet** basato sull'intelligenza artificiale, capace di trasformare le competenze in una sorta di *“moneta del talento”* concreta, documentabile e condivisibile. Gamindo ha invece sviluppato una piattaforma che permette di progettare esperienze formative attraverso il linguaggio dei videogiochi, trasformando contenuti aziendali e percorsi educativi in momenti coinvolgenti, misurabili e memorabili.

### PAROLA D'ORDINE: CONCRETEZZA

*“Il Summit è costruito per dare una scossa, una scintilla nel settore e, progressivamente, influenzare le decisioni future delle aziende e della parte istituzionale con azioni concrete, serie, pragmatiche e collaborative”*, ha commentato Stefano Marchese, vicepresidente di Ecosistema Formazione Italia, a margine dell'evento. *“Abbiamo lanciato una call to action a tutti i partecipanti: identificare un'azione concreta da iniziare subito per portare nel proprio contesto un cambiamento reale. Un gesto simbolico ma potente, che punta a trasformare i dati in direzione, le criticità in progettualità e l'utopia in movimento. Con il consolidamento di quest'anno, siamo ancora più consapevoli di dove vogliamo andare e del valore che vogliamo apportare”*. E, a proposito di concretezza, EFI ha già annunciato le date per la terza edizione del Summit, che si terrà il 26 e 27 marzo 2026 sempre all'Auditorium della Tecnica di Roma.

## Una giornata di formazione manageriale con Asfor

È in programma il 20 giugno presso la MIB Trieste School of Management la **“Giornata della Formazione Manageriale Asfor”** che, giunta alla sua XXIII edizione, riunisce la comunità italiana della management education per una mattinata di approfondimento sui temi di settore più attuali. L'evento si intitola *“Sostenibilità e dimensioni ESG. Prospettive strategiche per le imprese e le business school”* ed è anche l'occasione per il conferimento dell'Asfor Award for

Excellence 2025 a **Cristiano Borean**, Cfo del **Gruppo Generali**.

La partecipazione è gratuita, previa registrazione.



## Genova ospita il Festival del Lavoro

**È** IN PROGRAMMA AI MAGAZZINI DEL COTONE DI GENOVA DAL 29 AL 31 MAGGIO LA SEDICESIMA EDIZIONE DEL FESTIVAL DEL LAVORO, DAL TITOLO “ETICA E SOSTENIBILITÀ DEL LAVORO. COMPETENZE, DIGNITÀ, INCLUSIONE NELL’ERA DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE”.

Come bilanciare il potenziale prodotto dall’innovazione tecnologica con la tutela dei diritti umani, della trasparenza e dell’equità? Questa la domanda alla quale intende rispondere il dibattito durante la tre giorni organizzata dall’**Ordine dei Consulenti del Lavoro**. Il Festival combina analisi normative, approfondimenti tematici e momenti di aggregazione e convivialità. Ricco il cartellone del FuoriFestival: dalla Run 4 Job all’interno del Porto Antico di Genova alla mostra sui 60 anni del lavoro e della professione di Consulente del Lavoro, passando per una serata dedicata a Fabrizio De Andrè.



## Auticon Italia riceve il Premio Leonardo Impresa Sociale 2025

**Auticon Italia** si è aggiudicata il “**Premio Leonardo Impresa Sociale 2025**” del **Comitato Leonardo** per aver sviluppato un modello aziendale a forte impatto sociale, capace di valorizzare il talento delle persone autistiche in ambito digitale e tecnologico. La motivazione sottolinea come l’azienda “*favorisca lo sviluppo professionale dei lavoratori neurodivergenti e suppor-*

*ti le imprese nel diventare più inclusive*”. La cerimonia di consegna dei Premi Leonardo si è svolta a Roma in occasione della Giornata Nazionale del Made in Italy. Auticon è oggi la più grande azienda al mondo a maggioranza autistica: impiega oltre 600 consulenti IT, di cui l’80% in Italia con contratto a tempo indeterminato. Solo nel 2024, l’azienda ha formato oltre 6.000 persone in 149 aziende su pratiche di neuroinclusione. “*Siamo orgogliosi di questo riconoscimento*”, ha dichiarato **Alberto Balestrazzi**, fondatore e Ceo di Auticon Italia, “*perché dimostra che la neurodiversità non è una fragilità, ma una risorsa. L’autismo è un diverso ‘sistema operativo’ dell’essere umano, che influenza su apprendimento, comunicazione, relazioni sociali. Per lavorare bene con le persone autistiche non servono interventi straordinari o costosi: serve cambiare prospettiva. Noi lo facciamo ogni giorno, e i numeri ci danno ragione*”. Lo scorso 2 aprile, auticon ha portato la propria testimonianza anche in Senato, nel corso della conferenza stampa di presentazione del disegno di legge per l’introduzione della Certificazione di Inclusione. Obiettivo del DDL è trasformare l’assunzione delle persone con disabilità da obbligo normativo a valore aggiunto riconosciuto e premiato.



Da sinistra: **Sergio Dompé**, Presidente **Comitato Leonardo**, **Emanuele Orsini**, Presidente di **Confindustria**, e **Alberto Balestrazzi**, Ceo di **Auticon Italia**

## Scelte consapevoli nell'era del welfare

Una guida per affrontare le **scelte professionali**  
e **pensare a proposte allineate** ai nuovi incisivi cambiamenti  
nei **rapporti tra persone e lavoro**.

a cura di Greta Gironi

**C**OME POSSONO INCONTRARSI AL MEGLIO LA DOMANDA E L'OFFERTA NEL MONDO DEL LAVORO? C'È BISOGNO DI RISPOSTE NUOVE ALLA LUCE DELLA CONOSCENZA DEGLI EQUILIBRI E DELLE PRIORITÀ EMERGENTI. Lo stipendio o la stabilità non sono più gli unici criteri. Non si vive più solo per lavorare, ma entrano in gioco in maniera rilevante valori come il benessere, la crescita personale, l'equilibrio vita-lavoro. Le aziende, d'altra parte, per essere scelte non possono più limitarsi a puntare al profitto senza tenere conto del loro impatto nella società e nel contesto sociale. Serve un nuovo punto di incontro tra persone e lavoro e probabilmente una nuova narrazione del loro rapporto. Il libro si propone come una guida su come affrontare le scelte professionali e come pensare a proposte allineate a questi cambiamenti. Dopo una prima riflessione sui nuovi equilibri tra le attese delle persone e le nuove offerte del lavoro, segue una sezione di ascolto di diversi professionisti ed aziende che operano in Italia (come Enel, EssilorLuxottica, Ferrero, Leroy Merlin, Nestlé, Reale Group e Siemens) che approfondiscono i temi sempre più rilevanti del match lavorativo, come il welfare aziendale, le retribuzioni, la fidelizzazione, la formazione continua e il talent management. Il volume si chiude con un kit di autovalutazione composto da 11 strumenti pratici per ragionare sulla propria "offerta", una bussola per orientarsi tra le diverse possibili strade da intraprendere in qualsiasi fase del ciclo di vita.

tarsi tra le diverse possibili strade da intraprendere in qualsiasi fase del ciclo di vita.

### Perché leggerlo

Si tratta di un libro completo, che ascolta tutte le voci del lavoro per poter creare nuove vie sostenibili e di successo per entrambi le parti.

### Chi l'ha scritto

**Luca Furfaro** consulente del lavoro, esperto in innovazione dei rapporti di lavoro (welfare, ESG, gig economy, IA, mobilità internazionale). È docente e autore per le più importanti testate di diritto e pratica del lavoro e supporta grandi imprese nella gestione amministrativa. **Valentina Marini**, consulente, supporta progetti di change management, innovazione HR, personal & employer branding. Svolge formazione in azienda, università e business school. Nel 2022 è stata riconosciuta "LinkedIn Top Voice - Lavoro". **Filippo Poletti**, giornalista professionista, ha scritto per oltre 30 testate come il Corriere della Sera, Il Sole 24 Ore e Il Messaggero. Top Voice di LinkedIn con executive Mba al Politecnico di Milano e TEDx speaker, dal 2017 cura su LinkedIn la rubrica Rassegnalavoro.it. È formatore in aziende, Business School e università.



**Titolo** **Il lavoro da offrire, la proposta da accettare**  
**Autori** **Luca Furfaro, Valentina Marini e Filippo Poletti**  
**Editore** **Franco Angeli, 2025**  
**Argomento** **Welfare**

## Come superare il “gender pay gap”

**I**DATI EMPIRICI INDICANO IL PERSISTERE DELLA PENALIZZAZIONE DELLE DONNE NEL MERCATO DEL LAVORO REMUNERATO. INDAGANDO LE CAUSE E L'ESATTA DISTRIBUZIONE DI QUESTA DISEGUAGLIANZA, È POSSIBILE PROPORRE UN NUOVO PROGRAMMA, CHE AFFIANCHI AL DIRITTO ANTIDISCRIMINATORIO POLICY IN GRADO DI SUPERARE IL GENDER GAP.

Promuovere il lavoro delle donne non significa accettare la mera annessione delle donne a un mondo del lavoro costruito intorno al soggetto maschile, né rimuovere il carattere plurale che si nasconde dietro all'universo femminile. È fondamentale riflettere e proporre una nuova prospettiva, finalmente attenta ai bisogni della società contemporanea, alla redistribuzione del lavoro di cura e alle differenze che attraversano lo stesso mondo delle donne. Grazie alle acquisizioni del pensiero femminista contemporaneo, è possibile mettere a fuoco la diversificazione dell'universo femminile: le donne non sono tutte uguali. La discussione deve essere dunque spostata all'interno di quest'ambito problematico. I dati sul lavoro delle donne in Italia certificano, infatti, tutti i limiti di interventi che finiscono per riprodurre nel rapporto “tra” le donne quel gap che ancora divide profondamente uomini e donne di fronte al grande tema del lavoro. Tale finalità richiede che l'approccio classico con il quale viene affrontato il problema del lavoro delle donne, e cioè la lotta alle discriminazioni, venga integrato con l'attenzione alle più complesse questioni redistributive. Dal pensiero della differenza all'analisi intersezionale, si propone

qui una rilettura critica degli strumenti giuridici e delle politiche pubbliche che mirano a promuovere il lavoro delle donne, per comprendere dove si annidano le radici redistributive delle diseguaglianze di genere e valutarne le azioni di contrasto.

### Chi l'ha scritto

**Luisa Corazza** è ordinaria di Diritto del lavoro nell'Università del Molise dove dirige il Centro di ricerca per le aree interne e gli Appennini. Con un metodo di ricerca di taglio interdisciplinare, attento alla dimensione economica e sociale delle politiche pubbliche, si è occupata negli anni di frammentazione della figura giuridica del datore di lavoro, di politiche sociali europee, discriminazioni e promozione delle pari opportunità, diseguaglianze territoriali e aree interne. Dal 2015 è la Consulente del Presidente della Repubblica per le questioni di carattere sociale.

### Perché leggerlo

Dal pensiero della differenza all'analisi intersezionale, questo libro propone una rilettura critica degli strumenti giuridici e delle politiche pubbliche che mirano a promuovere il lavoro delle donne, per comprendere dove si annidano le radici redistributive delle diseguaglianze di genere e valutarne le azioni di contrasto.



**Titolo** *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*  
**Autrice** **Luisa Corazza**  
**Editore** **Franco Angeli**, 2025  
**Argomento** **Genere**

« **Io penso che nessuno in nessuna parte del mondo possa parlare di futuro del proprio popolo o della propria organizzazione senza parlare di formazione. Chiunque controlli la formazione dei nostri ragazzi controlla il futuro »**

*Wilma Mankiller, attivista americana*

## Strategie per rigenerare l'ambiente di lavoro

**G**LI SPAZI DI LAVORO COME LEVA STRATEGICA PER IL BENESSERE E LA PRODUTTIVITÀ. IN UN CONTESTO IN CONTINUA TRASFORMAZIONE, I LUOGHI DI LAVORO POSSONO DIVENTARE UN ELEMENTO CHIAVE PER PROMUOVERE IL BENESSERE DELLE PERSONE E IL SUCCESSO DELLE ORGANIZZAZIONI.

Questo libro approfondisce il ruolo della **Psicologia Ambientale**, integrata con il **Biophilic & Restorative Design**, nel progettare ambienti lavorativi capaci di influire positivamente sul benessere psicofisico di chi li vive. Grazie a un approccio interdisciplinare basato su evidenze scientifiche, le autrici propongono una metodologia progettuale per creare spazi capaci di ridurre lo stress, rigenerare le risorse individuali e migliorare le performance professionali. Un invito a ripensare il design degli ambienti lavorativi come espressione dei valori, della mission e del modello organizzativo aziendale, mettendo al centro il benessere delle persone, della collettività e del pianeta.

### Chi l'ha scritto

**Lucilla Malara** è architetta, biophilic designer e consulente in psicologia architettonica. Ceo di Malara Associati, ha una consolidata esperienza nella progettazione dei luoghi di lavoro orientata al benessere delle persone e dell'ambiente, con un approccio interdisciplinare e human centred. **Donatella Mongera** è psicologa del lavoro e ambientale e consulente per aziende pubbliche e private. Dedica la sua esperienza professionale ai processi di talent management e alla ricerca del benessere delle persone nel loro environment professionale.

**Titolo Spazio al benessere**

**Autrici Lucilla Malara e Donatella Mongera**

**Editore Guerini Next, 2025**

**Argomento Psicologia Ambientale**



## Autismo e bullismo, un binomio difficile

**L**'AUTISMO È ASSOCIATO A UNA SERIE DI QUALITÀ MOLTO RICERCATE DAI DATORI DI LAVORO, TRA CUI AFFIDABILITÀ, PERSEVERANZA, ATTENZIONE AI DETTAGLI, CREATIVITÀ NELLA RISOLUZIONE DI PROBLEMI E MOLTE ALTRE.

La chiave per riuscire professionalmente sta nel comprendere quali sono questi punti di forza e chiarire quale supporto serve per riuscire al meglio. Questo manuale di auto-aiuto propone consigli, strategie e attività per gestire le difficoltà che si possono incontrare al lavoro e offre alle persone nello spettro strumenti utili per ridurre al minimo l'ansia, il sovraccarico sensoriale, gli schemi di pensiero inutili, le difficoltà di comunicazione sociale e i problemi di organizzazione e pianificazione. Le attività sono interattive e possono essere approcciate a seconda delle esigenze, distribuendole nella giornata o nella settimana. Il manuale contiene tutto ciò che serve per



impostare e realizzare gli obiettivi di lavoro e può essere utilizzato anche con l'appoggio di un mentore.

### Chi l'ha scritto

**Tony Attwood**, psicologo clinico con oltre 40 anni di esperienza alle spalle con persone nello spettro autistico, è autore di numerosi articoli e libri sull'autismo e la sindrome di Asperger. È tra i massimi esperti di autismo a livello internazionale. **Michelle Garnett**, psicologa clinica specializzata in autismo, è coautrice di numerosi libri e articoli di ricerca.

**Titolo Autismo al lavoro**

**Un programma in sette fasi per riuscire meglio nel mondo del lavoro**

**Autori Tony Attwood e Michelle Garnett**

**Editore Edizioni LSWR, 2023**

**Argomento Manuale**



0  
VITTIME  
DI INCIDENTI  
AEREI  
IN UN ANNO\*

1.147

VITTIME  
DI INFORTUNI  
SUL LAVORO  
IN UN ANNO\*

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

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

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

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

[megaitaliamedia.com](http://megaitaliamedia.com)



**MEGAITALIA MEDIA**  
eLearning company

## Vantaggi e rischi della gestione dei lavoratori tramite IA

Come ricordato sul sito dedicato alla campagna **“Lavoro sano e sicuro nell’era digitale”**, promossa da **EU-OSHA**, l’Intelligenza Artificiale e i sistemi basati su algoritmi possono aiutare le aziende automatizzando i compiti di gestione dei lavoratori. Questo può migliorare l’organizzazione del lavoro, ad esempio ottimizzando i turni di lavoro o assegnando i compiti ai lavoratori sulla base delle loro capacità e competenze. Tuttavia, sono diversi anche i rischi, per lo più psicosociali, e le sfide connesse a queste nuove forme gestionali messe dall’evoluzione tecnologica. Per esserne consapevoli, mettere in atto anche idonee strategie per evitarli e rendere l’AI una reale opportunità, sono stati commissionati e pubblicati dall’Agenzia EU-OSHA diversi documenti.

### L’impatto dell’IA sulla sicurezza

Partiamo dalla presentazione **“Worker management through AI: implications for occupational safety and health”** (*Gestione dei lavoratori mediante l’IA: implicazioni per la sicurezza e la salute sul lavoro*). La presentazione si sofferma sull’impatto dell’IA sulla sicurezza e sulla salute dei lavoratori. Evidenzia, inoltre, il ruolo crescente dei sistemi di gestione del personale basati sull’IA e su algoritmi e le loro vaste implicazioni per la salute e la sicurezza sul lavoro. La presentazione analizza anche i principali aspetti relativi all’interazione tra i nuovi sistemi di gestione del personale e i fattori di rischio psicosociale sul luogo di lavoro, nonché le relative conseguenze quali stress e affaticamento dei lavoratori.

### Pubblicazioni a supporto

Presentiamo anche altre pubblicazioni, in alcuni casi solo in lingua inglese, prodotte per la campagna europea. Tutti i documenti citati sono reperibili sul sito della campagna EU-OSHA (<https://healthy-workplaces.osha.europa.eu/it>).

• **“Verso sistemi di gestione del personale basati su Intelligenza Artificiale e algoritmi per luoghi di lavoro più produttivi, più sicuri e più sani”**: questa breve scheda informativa analizza la diffusione dei sistemi di gestione del personale basati sull’IA e su algoritmi e si sofferma anche sulle problematiche in materia di privacy e sui rischi psico-

sociali e stress lavoro-correlati. Si ricorda poi che è essenziale adottare un approccio antropocentrico e favorire la partecipazione dei lavoratori.

- **“Digital technologies for worker management: implications for safety and health. A comparative study of two automotive companies in Belgium and Italy”** (*Tecnologie digitali per la gestione dei lavoratori: implicazioni per la salute e la sicurezza. Uno studio comparativo di due aziende automobilistiche in Belgio e in Italia*). L’Agenzia europea ha commissionato alcuni casi studio per analizzare le implicazioni di questi sistemi di gestione sulla sicurezza e salute sul lavoro. Questo report riporta un’analisi comparativa dell’uso di questi sistemi in due aziende automobilistiche in Belgio e in Italia.
- **“AI-based worker management in an automotive parts manufacturer in Italy: implications for occupational safety and health”** (*Gestione dei lavoratori basata sull’IA in un’azienda produttrice di componenti automobilistici in Italia: implicazioni per la sicurezza e la salute sul lavoro*). Il documento permette di approfondire il successo dell’integrazione degli strumenti di gestione dei lavoratori basati sull’IA nel processo di produzione di un’azienda di componenti automobilistici con sede in Italia. Queste tecnologie hanno migliorato la produttività, ma hanno anche avuto un impatto positivo sulla sicurezza e sulla salute sul lavoro.
- **“Worker participation and representation: the impact on risk prevention of AI worker management systems”** (*Partecipazione e rappresentanza dei lavoratori: l’impatto sulla prevenzione dei rischi dei sistemi di gestione dei lavoratori basati sull’Intelligenza Artificiale*). Il report analizza i sistemi di gestione dei lavoratori basati sull’Intelligenza Artificiale in relazione ai rischi psicosociali dei lavoratori e al ruolo delle strutture di rappresentanza dei lavoratori nella prevenzione di tali rischi.



# FORME

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

n° 32 - 2025 | [www.forme.online](http://www.forme.online)

DIRETTORE RESPONSABILE **Laura Elisabetta Reggiani**  
[l.reggiani@forme.online](mailto:l.reggiani@forme.online)

CONSULENTE EDITORIALE **Cesare Damiano**  
[lavorowelfare@gmail.com](mailto:lavorowelfare@gmail.com)

RESPONSABILE DI REDAZIONE **Maria Cecilia Chiappani**  
[c.chiappani@fwcommunication.it](mailto:c.chiappani@fwcommunication.it)

IN REDAZIONE **Giorgia Andrei | Virna Bottarelli**  
**Cleopatra Gatti | Greta Gironi | Chiara Malla**

SEGRETERIA DI REDAZIONE [info@forme.online](mailto:info@forme.online)

HANNO COLLABORATO **Chiara Armato | Luigi Beccaria | Romano Benini**  
**Tiziano Capelli | Marina Capizzi | Mario Cassaro**  
**Angela Cozza | Cesare Damiano | Laura Ferrari**  
**Antonio Lucchini | Tiziano Menduto**  
**Giuseppe Mosa | Mario Pagano**  
**Christian Poccia | Marco Vergeat**

PROGETTO E IMPAGINAZIONE **Giovanni Magistris**

IMMAGINI **Adobe Stock**

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



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

SEDE LEGALE [info@forme.online](mailto:info@forme.online)

PUBBLICITA' [info@forme.online](mailto:info@forme.online)  
DIFFUSIONE [abbonamenti@fwcommunication.it](mailto:abbonamenti@fwcommunication.it)  
Costo a copia 10,00 €

STAMPA **Industrie Grafiche Pacini**  
Via della Gherardesca, 1  
56121 Pisa

Registrazione del Tribunale di Parma  
n° 4 del 24 maggio 2018

Iscrizione al Registro degli Operatori  
di Comunicazione n° 31664 del 15 giugno 2018

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

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

**Privacy** Ai sensi del D.Lgs 196/03 garantiamo che i dati forniti saranno da noi custoditi e trattati con assoluta riservatezza e utilizzi 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

<b>4.MANAGER</b>	<b>32</b>	<b>FORMITALIA</b>	<b>50</b>
www.4manager.org		www.acformaitalia.it	
<b>ASFOR</b>	<b>78</b>	<b>FORMAZIENDA</b>	<b>40</b>
www.asfor.it		www.formazienda.com	
<b>ASSOLAVORO</b>	<b>8</b>	<b>FORMAZIONE &amp; SVILUPPO</b>	<b>1</b>
www.assolavoro.eu		www.formazioniaviluppo.com	
<b>ATENA</b>	<b>54</b>	<b>MEGAITALIAMEDIA</b>	<b>126</b>
www.atenateam.it		www.megaitaliamedia.it	
<b>ATENA</b>	<b>58</b>	<b>OM.EN</b>	<b>36</b>
www.atenateam.it		www.euroomen.it	
<b>EBITEN - RTS</b>	<b>92</b>	<b>RTS</b>	<b>24</b>
www.ebiten.it		www.rts-srl.it	
<b>FONARCOM</b>	<b>IV COP</b>	<b>RTS FONARCOM</b>	<b>III COP.</b>
www.fonarcom.it		www.rts-srl.it	
<b>FONDITALIA</b>	<b>4</b>	<b>RTS FONDOLAVORO</b>	<b>28</b>
www.fonditalia.org		www.rts-srl.it	
<b>FONDO CONOSCENZA</b>	<b>II COP.</b>	<b>RTS FORMAZIENDA</b>	<b>82</b>
www.fondoconoscenza.it		www.rts-srl.it	
<b>FONDOLAVORO</b>	<b>68</b>	<b>UNI ETIC PMI</b>	<b>106</b>
www.fondolavoro.it		www.unieticpmi.it	

## NEL PROSSIMO NUMERO

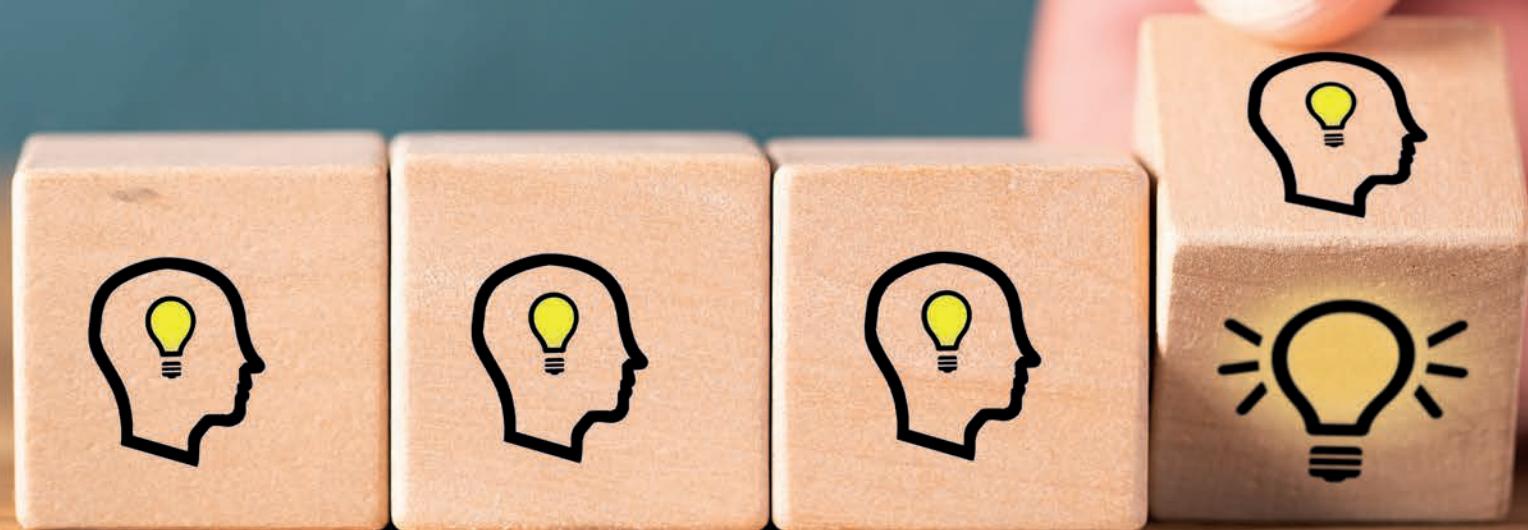
**I TERMINI DIVERSITÀ E INCLUSIONE SONO ENTRATI NEL VOCABOLARIO DEGLI HR DA QUALCHE ANNO. PARLARE DI QUESTI CONCETTI È IMPORTANTE, MA NON È SUFFICIENTE: PER REALIZZARE AMBIENTI DI LAVORO VERAMENTE INCLUSIVI E ATTENTI ALLA DIVERSITÀ SERVONO NORME, INIZIATIVE ED ESEMPI DA SEGUIRE.**



## IN COPERTINA

Con il superamento del Reddito di Cittadinanza, l'abolizione di Anpal e l'istituzione di Sviluppo Lavoro Italia, il Governo intende raggiungere gli obiettivi che si è posto in tema di politiche attive: creare le condizioni che consentano agli inoccupati di inserirsi nel mondo del lavoro e semplificare l'incontro tra domanda e offerta.

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



**Il tuo partner ideale**  
[info@rts-srl.it](mailto:info@rts-srl.it) • [www.rts-srl.it](http://www.rts-srl.it)

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

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

Numero Verde  
**800-010333**

**Fon  
AR  
Com**  
FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE  
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

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

# Fon AR Com



**DIAMO  
FORMA  
ALLE  
COMPETENZE**

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE  
NAZIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA



**fonarcom.it**