

VALORIZZARE LE RISORSE UMANE



# HUMAN TRAINING

Periodicità trimestrale - Poste Italiane Spa - Spedite abbonamento postale  
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004 n.44) art.1 comma 1 - 015 MI  
€ 8,00 - chf 13



n. 22 | GENNAIO-FEBBRAIO 2013  
www.humantraining.it



## LA FORMAZIONE CI FARA' USCIRE DALLA CRISI



### TALENTI SI DIVENTA

Vittorio Maffei,  
managing director  
di infojobs italia



### L'AGENZIA PER IL LAVORO

Marco Ceresa,  
amministratore  
delegato Randstad



### RELAZIONI INDUSTRIALI

Dialogo con  
Francesco  
Rotondi

# AILOG

associazione italiana di logistica  
e di supply chain management

## FORMAZIONE

# Sviluppa la tua Formazione

Consolida le tue competenze per affrontare il ruolo del LOGISTICO  
a qualsiasi livello dell'organizzazione aziendale, da quello operativo a quello strategico

**SONO PREVISTE AGEVOLAZIONI PER I SOCI E PER LE AZIENDE  
CHE ISCRIVONO PIU' PERSONE ALLO STESSO CORSO**

**Calendario I° semestre 2013**

23	gennaio	Supply Chain Management - i Fondamenti
24	gennaio	Supply Chain Management - la Gestione Operativa
31	gennaio	Il Controllo di Gestione della Logistica
5	febbraio	Pianificazione e Programmazione della Produzione
14	febbraio	Sourcing & Procurement I
19	febbraio	Pianificazione della Supply Chain
28	febbraio	Inventory Management I
7-8	marzo	Supply Chain Flow & Network Management
12	marzo	La Responsabilità Condivisa tra Committenti e Vettori
15	marzo	Transport Management I
19	marzo	Sourcing & Procurement II
21	marzo	Demand Planning
9	aprile	Inventory Management II
17-18	aprile	Warehouse Management I e II
7	maggio	Transport Management II
15	maggio	Core Management Skills
21	maggio	Strumenti Operativi per il Lean Management
22	maggio	Lean Management
28	maggio	Outsourcing Logistico e Gestione del Cambiamento
30	maggio	Il Trasporto delle Merci Pericolose
6	giugno	La Gestione della Sicurezza nei Magazzini
13	giugno	Il Contratto di Trasporto

Per maggiori informazioni contatta la Segreteria AILOG  
formazione@ailog.it - T. +39 02 66710622

seguici anche su



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

# AILOG

associazione italiana di logistica  
e di supply chain management



# NOVITÀ E CONSOLIDAMENTO

## QUESTE LE PAROLE CHE MEGLIO ISPIRANO IL 2013 PER HUMAN TRAINING E EXPOTRAINING

**I**l nostro giornale ha un nuovo direttore responsabile, Filippo Di Nardo, un giornalista specializzato sui temi del lavoro e delle risorse umane, e soprattutto tante nuove rubriche che potete scoprire sfogliando le pagine di questo numero di Human Training. Abbiamo deciso di valorizzare ancora di più questi anni di buon lavoro editoriale e fare della nostra rivista un punto di riferimento centrale nell'informazione sul lavoro, sulla valorizzazione delle risorse umane e sulla formazione professionale. Un utile strumento di lavoro per gli addetti ai lavori, ricco di spunti e approfondimenti.

Non solo Human Training. Il 2013 rappresenta per ExpoTraining, la prima fiera della formazione professionale in Italia, l'anno della consacrazione. Dopo le precedenti due edizioni, che hanno visto un elevato numero di partecipanti e un ottimo riscontro mediatico, è arrivato il momento di cambiare marcia.

ExpoTraining ha predisposto, infatti, il programma 2013 per gestire al meglio l'attuale situazione congiunturale. Le edizioni passate hanno visto il programma della manifestazione maggiormente focalizzato sull'area espositiva e vissuto come "punto di partenza" per intercettare nuove opportunità di mercato per poi gestirle nei mesi successivi.

Il programma "Connettività 2013" intende cambiare il paradigma e vivere l'area espositiva come



"punto d'arrivo". Esso si propone di affiancare l'espositore durante l'anno per aiutarlo a "connettersi" al suo mercato di riferimento attraverso una serie di strumenti che portano a un contatto diretto ed anticipato ai potenziali clienti anticipandone, pertanto, gli effetti della manifestazione.

Oltre a Human Training, che grazie ad un accordo con il Gruppo Class, è possibile veicolarlo in abbinamento con Italia Oggi, il programma Connettività 2013, prevede: direct mail marketing, verso una banca dati di oltre 300.000 mail di aziende e decisori a cui far pervenire le comunicazioni che l'espositore intende trasmettere; il portale ExpoTraining, con un alto livello di posizionamento poiché è tra i primi risultati della ricerca delle parole chiave più significative riguardanti il mondo della formazione; work shop tematici che permettono ai partecipanti di "toccare con mano" le soluzioni promosse dall'espositore; Matching, il cuore pulsante di ExpoTraining, che permette la pianificazione di incontri con le direzioni del personale di aziende che intendono acquistare i servizi per la formazione; il Grand Prix della formazione, il Premio nazionale rivolto alla formazione d'impresa.

Questa è la nostra sfida per il 2013!

Buona lettura e buon lavoro.

*Carlo Barberis*

## Sommario

### EDITORIALE

- 3 Novità e consolidamento.

### COVER

- 6 Luigi Angeletti: segretario generale UIL  
La formazione ci fa uscire dalla crisi.

### L'ECO DELLA FORMAZIONE

- 9 Le competenze acquisite sul campo  
e nella vita quotidiana hanno  
il loro primo riconoscimento

### FOCUS

- 11 Svoltata nel mondo delle nuove professioni:  
è finita la "clandestinità"!  
13 Intervista a Giuseppe Lupuoi,  
Presidente Colap

### L'EVENTO

- 15 Primo bilancio  
della seconda edizione di Expo Training.  
18 Il premio Grand Prix  
della formazione 2012.

### INTERVISTA

- 19 Mario Baccini:  
La formazione dei funzionari pubblici  
ci farà avere più microcredito

### AGENZIA PER IL LAVORO

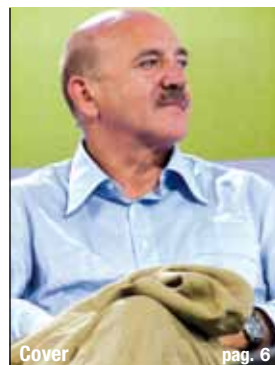
- 22 Randstad: la crisi è grave,  
ma i lavoratori italiani credono nella ripresa  
24 Marco Ceresa:  
Toglieteci l'Aspi  
ma ridateci i soldi della formazione!

### FORMAZIONE CONTINUA

- 26 La formazione continua  
in Italia cresce, ma l'Europa è ancora lontana

### PEOPLE CARE

- 29 Desmo Awards 2012:  
Indesit Company e Vodafone Italia  
campioni di valorizzazione dei giovani talenti



## IL CLUB DEI MIGLIORI

- 32 Il caso Indutex S.p.A.  
L'azienda italiana leader nel mondo nella produzione di abiti per la sicurezza nel lavoro

## TALENTI SI DIVENTA

- 36 Chi investe nei talenti batte la crisi!  
38 Intervista a Vittorio Maffei,  
Managing Director di InfoJobs Italia

## IL PERSONAGGIO

- 40 Giulio Barbieri,  
un imprenditore della provincia ferrarese  
alla conquista del Mondo

## L'APPROFONDIMENTO

- 43 L'Agenda Europea 2020 ha tracciato la rotta.  
L'economia europea è digitale

## RELAZIONI INDUSTRIALI

- 46 Dialogo con l'avvocato e giuslavorista  
Francesco Rotondi, founding partner  
dello studio legale LabLaw

## CHI E' CHI

- 50 Stefano Dedola,  
direttore risorse umane McDonald's Italia

## IL SAPERE DIGITALE

- 52 I Networkers d'Italia e d'Europa  
adesso parlano la stessa lingua

## IL LIBRO

- 55 Scacchi e strategie aziendali

## L'ANGOLO HR

- 58 La lumaca di Illich  
60 La magia delle persone in tempo di crisi.  
spunti per la funzione HR parte prima

## LE SCHEDE

- 62 Essere un bravo formatore - 1ª parte

## L'OPINIONE

- 65 La formazione:  
antidoto per rilanciare il sindacato



Il club dei migliori pag. 32



Il personaggio pag. 40



Relazioni Industriali pag. 46



Chi è chi pag. 50

## HT HUMAN TRAINING

### Direttore Responsabile:

Filippo Di Nardo

### Direttore editoriale:

Carlo Barberis

### Collaboratori:

S. Airoldi, M. Alvisi, A. Auriemma,  
E. Avanzi, A. Baldi, M. R. Barberis,  
M. Campi, A. Campiotti, M. D.  
Castejon, M. Cinque, C. Colombo,  
C. De Masi, A. Diotallevi,  
F.M. Di Foglio, F. Di Nardo,  
P. Favaranò, M. Filippis, T. Greco,  
P. Iacchi, M. Moretta,  
C. Osnago Gadda, A. Passerini,  
G. Robilotta, G. P. Rossi, G. Rovesti,  
F. Sala, L. Serrani,  
M. Soriani Bellavista, S. Verza  
redazione@humantraining.it

### Segreteria di redazione:

Michela Corradin  
segreteria@humantraining.it

### Realizzazione grafica e Stampa:

Graphicworld s.r.l. - Melzo  
www.graphicworld.it

### Pubblicità:

info@humantraining.it  
Tel. 02 80509656

HT Human Training  
è pubblicato da  
C.R.I.S.O.F. S.c.a.r.l.  
20123 Milano Via Olmetto, 5  
Tel 02 80509656  
Fax 02 80509280  
e mail info@humantraining.it  
sito: www.humantraining.it

Registrazione tribunale di Milano  
N° 48 del 23/01/08

Costo copia € 8,00 - Abbonamento  
annuo Italia € 40,00 - Abbonamento  
Estero € 60,00 - Versare l'importo  
mediante bonifico bancario presso:  
Gruppo Veneto Banca, codice IBAN  
IT 13 L 0503545 3602 5057 0125 222,  
oppure inviare assegno presso la  
sede della rivista. L'abbonamento sarà  
attivo dal momento di ricevimento  
del pagamento e può decorrere da  
qualsiasi periodo.

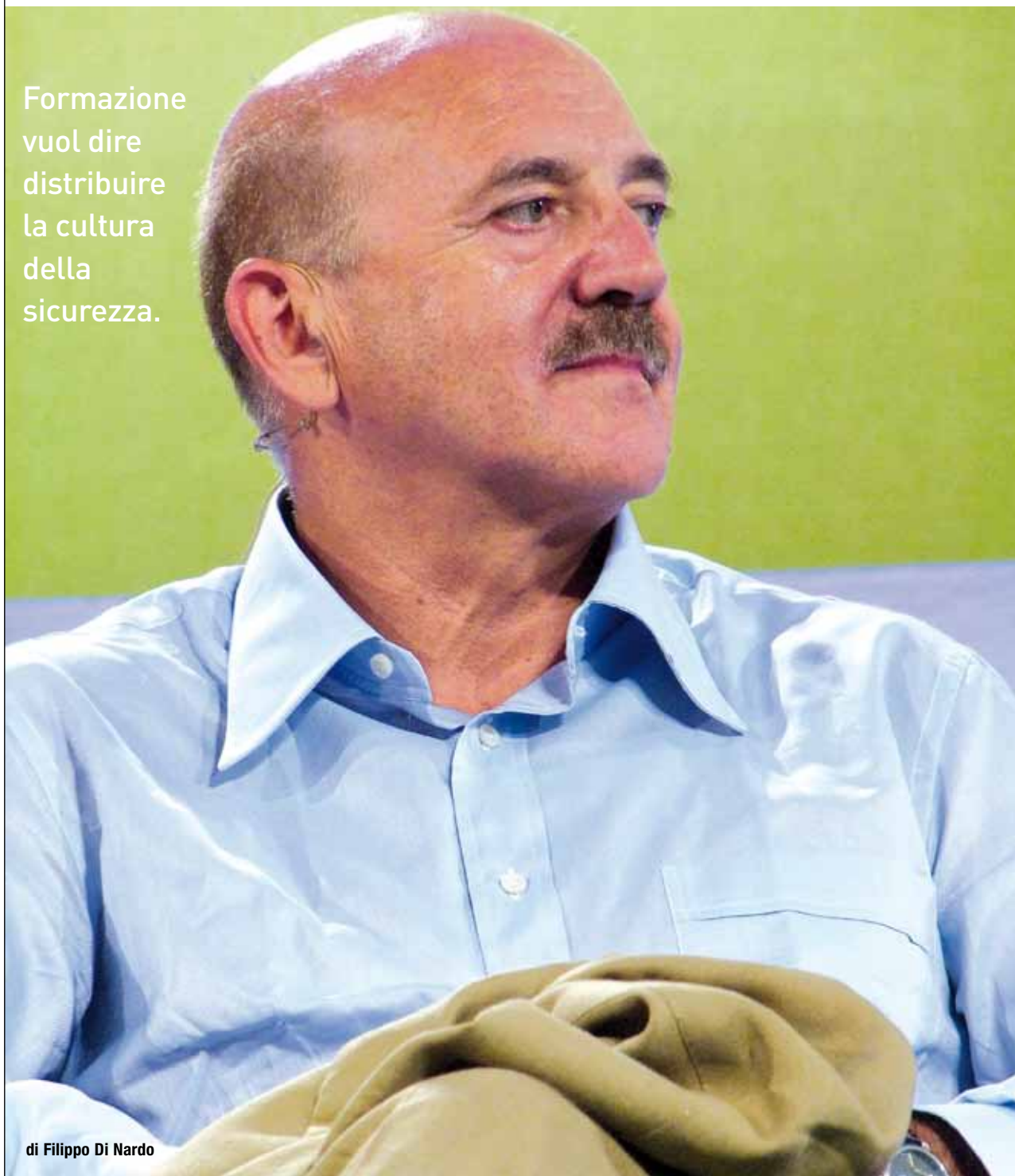
Tutti i diritti sono riservati. Nessuna parte della  
rivista può essere riprodotta in qualsiasi forma  
o rielaborata con l'uso di sistemi elettronici,  
o riprodotta, o diffusa, senza l'autorizzazione  
scritta dell'editore. Manoscritti e foto, anche se  
non pubblicati, non vengono restituiti.



**COVER**

# **LA FORMAZIONE CI FARA' USCIRE DALLA CRISI**

Formazione vuol dire distribuire la cultura della sicurezza.



di Filippo Di Nardo



**I**l tema della formazione professionale è presente in tutte le principali novità che stanno attraversando il nostro mercato del lavoro. Novità legislative, come quelle contenute nella riforma Fornero, e novità nelle relazioni industriali, come il recente accordo sulla produttività tra le parti sociali, non condiviso dalla sola CGIL. Ne scaturisce una visione strategica della formazione molto rafforzata e che le risposte del Segretario Generale della Uil, in questa intervista, confermano in modo inequivocabile.

**Il recente accordo sulla produttività, che ha registrato la sola defezione della CGIL, oltre a individuare un sistema decentrato che favorisca l'aumento di risorse per le buste paghe dei lavoratori dipendenti, pone con evidenza l'accento anche sulla formazione. E' la formazione l'altra faccia della medaglia per migliorare la competitività e la produttività delle imprese e del lavoro in Italia? Cosa prevede, in concreto, l'accordo sulla produttività in tal senso?**

La formazione rappresenta la premessa indispensabile per puntare alla crescita della produttività del nostro sistema industriale. Quella della produttività, infatti, non è solo una questione economica ma anche culturale e, per l'appunto, formativa. Attiene all'organizzazione del lavoro, ai processi della produzione, alle relazioni industriali: tutti aspetti, questi, che non possono essere affrontati efficacemente senza una specifica conoscenza e un adeguato approfondimento che solo una formazione strutturata può essere in grado di garantire. Da que-

sto punto di vista, le parti che hanno sottoscritto l'accordo chiedono al Governo di adottare misure idonee ad agevolare l'attività formativa in applicazione di accordi collettivi aziendali o territoriali volti a favorire la ricollocazione delle persone.

La formazione rappresenta la premessa indispensabile per puntare alla crescita della produttività del nostro sistema industriale

**La Riforma Fornero. Farà bene al mercato del lavoro oppure è già arrivato il momento di farle il "tagliando"?**

E' ancora troppo presto per dare un giudizio su una riforma entrata in vigore solo pochi mesi fa. Sicuramente potrà avere effetti positivi nella riduzione di alcune aree della precarietà. Tuttavia chi attribuisse ad un provvedimento legislativo il potere di far crescere l'occupazione resterebbe deluso: il lavoro non si crea per decreto, ma dipende dai processi economici. I dati Istat sulla disoccupazione degli ultimi mesi sono la prova di questa affermazione.

**Segretario, la recente riforma Fornero punta con forza sul contratto di apprendistato, come forma prevalente d'ingresso dei giovani nel**

**mondo del lavoro. Introduce novità anche economiche e incentiva la sua trasformazione a "tempo indeterminato". E' questa la strada per realizzare una felice sintesi tra giovani, lavoro e formazione?**

Quello dell'apprendistato è un tipo di soluzione contrattuale su cui le parti avevano già puntato ancor prima della recente riforma. Non c'è dubbio che siamo di fronte ad una delle opzioni migliori per portare a sintesi le esigenze dei giovani che entrano nel mondo del lavoro e quelle delle imprese che vogliono investire sulle nuove leve. Il valore aggiunto, ancora una volta, è rappresentato proprio dalla formazione: un lavoratore ben formato è una risorsa per se stesso e per l'azienda.

**Il tema della riqualificazione professionale per la ricollocazione di lavoratori licenziati e appartenenti a settori e aziende senza futuro, è la giusta soluzione per ridare un'occupazione ad operai come quelli del Sulcils e dell'Alcoa e ai lavoratori con qualifiche medio basse fuoriusciti dalle tante aziende in crisi?**

Sicuramente la riqualificazione professionale è lo strumento più efficace nelle mani di quei lavoratori licenziati che cercano di essere ricollocati in un'altra attività. Tuttavia, in una fase di crisi così grave come quella che stiamo attraversando e in cui è davvero difficile trovare lavoro, è altrettanto indispensabile un'efficace politica degli ammortizzatori sociali. Non possiamo ancora permetterci il lusso di prescindere da questo tipo di scelta.

**E' giusto difendere il lavoro nei momenti di crisi e sostenere il red-**



**dito delle persone con appropriati ammortizzatori sociali. La cassa in deroga nel 2012 ha salvato 130 mila posti di lavoro. La Fornero ha messo mano agli ammortizzatori sociali. Tuttavia, come fare per sviluppare anche nel nostro Paese efficaci politiche attive per il lavoro che facilitino la ricerca di una nuova occupazione?**

Creare le condizioni per rendere più facile e immediato l'incrocio tra la domanda e l'offerta di lavoro è la soluzione più idonea ad affrontare alcuni problemi connessi all'occupazione. Ad esempio, attribuire realmente questo compito al sistema degli Enti bilaterali - che opera a vantaggio, soprattutto, delle piccole imprese - potrebbe rappresentare un passo avanti importante. Ma c'è un punto che deve essere sottolineato. La riforma avrebbe potuto rappresentare l'occasione per rendere

più efficiente un sistema complicato dal punto di vista istituzionale in cui le competenze sono frammentate e, quelle finanziarie, sono in capo alle Regioni e alle Province. Sarebbe stato utile prevedere una condivisione dell'indirizzo delle risorse e una razionalizzazione della spesa che, in particolare, è strutturata sui fondi sociali europei. Ciò detto, resta comunque prioritario il principio a cui si è già accennato: per creare lavoro è l'economia che deve ripartire. E perché ciò accada occorre anche accrescere i salari dei lavoratori dipendenti con politiche fiscali che riducano il peso della tassazione su questa categoria di contribuenti.

**La formazione professionale ha bisogno di risorse oppure sono sufficienti quelle che abbiamo? Il rapporto Isfol dello scorso anno ha individuato 750 milioni di euro non spesi dai Fondi interprofessionali. Esiste un tesoretto non speso della formazione che possiamo investire nella competitività dei lavoratori e delle imprese?**

Le risorse per la formazione professionale rappresentano l'investimento più importante per costruire uno strumento a tutela degli interessi dei lavoratori: il sapere e la conoscenza sono la ricchezza delle persone e del Paese. In questo senso, vi sono altri Stati che spendono in formazione di più e, forse, meglio di noi. C'è, probabilmente, la necessità di perfezionare questo meccanismo e di diffondere una cultura della formazione soprattutto nelle piccole e medie imprese, non sempre pronte a cogliere le opportunità offerte dai Fondi che,

in ogni caso, hanno già messo in campo soluzioni efficaci sul terreno delle politiche attive per il lavoro. Va anche detto che l'azione dei Fondi è, in qualche modo, frenata da procedure pubblicitarie troppo farraginose che ne rallentano il percorso. Credo, infine che debbano essere realizzati anche progetti informativi circa le potenzialità della formazione da cui, per l'appunto, dipende una crescita delle competenze dei lavoratori e della competitività delle imprese.

**Il lavoro è sempre di più fatto di competenze e conoscenze digitali. In che modo un grande sindacato come la Uil si pone di fronte alla terza rivoluzione industriale, ovvero quella digitale, che sta cambiando il profilo dei lavoratori e la cultura del lavoro?**

La Uil è un'Organizzazione sindacale proiettata verso il futuro che ha voluto affrontare questi cambiamenti a cominciare dalla propria struttura utilizzando gli strumenti web a supporto della propria azione. La modernità è un valore dal quale non possiamo prescindere anche nello svolgimento dell'attività sindacale. Peraltro, alcuni contratti nazionali e, soprattutto, aziendali cominciano ad accogliere rivendicazioni frutto di questa nuova cultura del lavoro. La rappresentanza del mondo del lavoro che cambia dipende anche dalla capacità del sindacato di farsi promotore della gestione di questa domanda d'innovazione. E, in questo senso, la funzione della formazione diventa assolutamente strategica.

## CHI È LUIGI ANGELETTI

Una vita per la Uil. Classe 1949 è nato a Greco in provincia di Rieti. Per molti anni ha lavorato alla OMI, Ottica Meccanica Italiana, un'azienda metalmeccanica di Roma da dove inizia la sua carriera sindacale dal gradino più basso, come delegato, fino a diventare nel 1992, poco più che quarantenne, Segretario Generale della categoria dei metalmeccanici, la UILM. Nel 1994 firma il primo rinnovo del contratto dei metalmeccanici senza un'ora di sciopero. Il 13 giugno del 2000 sale sul gradino più alto per un sindacalista e viene eletto Segretario Generale della Uil, carica che ricopre tutt'oggi.





Approvato il decreto di attuazione nel Consiglio dei Ministri dell'11 gennaio 2013.

## LE COMPETENZE ACQUISITE SUL CAMPO E NELLA VITA QUOTIDIANA HANNO IL LORO PRIMO RICONOSCIMENTO

di Michele Moretta

**Il Sistema di certificazione delle competenze maturate fuori dalla scuola e dall'università compie i primi passi. Sono stati individuati i principali cardini di funzionamento.**

**I**l sistema di certificazione delle competenze previsto dalla legge Fornero taglia il traguardo. Uno dei punti qualificanti della riforma del mercato del lavoro varata dal Governo Monti in materia di formazione professionale è proprio la certificazione delle competenze maturate al di fuori del tradizionale sistema formativo rappresentato dalla scuola e dall'università.

Il provvedimento mira a valorizzare quel complesso bagaglio di competenze e abilità acquisite tanto in ambito lavorativo, quanto in altri ambiti della vita quotidiana, come nel contesto familiare e del tempo libero. Stiamo parlando dell'apprendimento formale, non formale e informale. La legge Fornero, entrata in vigore a luglio del 2012 aveva rimandato ad un successivo intervento del Governo, da emanare entro 6 mesi dall'entrata in vigore della nuova normativa, le specificazioni per la costituzione del sistema di certificazione delle competenze. Il decreto del

Consiglio dei Ministri, in questo caso, ha rispettato i tempi indicati, e l'11 gennaio di quest'anno ha approvato in via definitiva il provvedimento di istituzione dopo aver recepito l'accordo realizzato in sede di Conferenza Unificata il 20 dicembre 2012. Il passaggio con le Regioni è fondamentale in quanto la nostra Costituzione, come tutti sanno, demanda alla queste la titolarità delle competenze in tema di formazione professionale.

Prima di vedere nel merito i diversi punti introdotti dal provvedimento, è forse utile sapere

« Un sistema rigoroso di riconoscimento delle competenze comunque e ovunque acquisite. »

di quale tipologia di competenza stiamo parlando.

Infatti, sono sostanzialmente tre gli ambiti di apprendimento. La legge definisce la prima modalità come "apprendimento formale". Ne fanno parte i percorsi di formazione derivanti dagli istituti di istruzione e formazione, dalle università e da scuole di alta formazione che prevedono un ciclo di studi e si concludono con un titolo di studio o con un diploma o una qualifica professionale conseguiti anche in apprendistato. La seconda modalità è quella "dell'apprendimento non formale". Fanno parte di tale ambito di apprendimento tutte quelle esperienze volontarie in organismo di tipo educativo e formativo, le attività di volontariato e le esperienze nel servizio civile nazionale, le attività nel privato sociale e nelle aziende. Rientra nella tipologia di apprendimento non formale l'apprendistato professionalizzante.

La terza modalità è quella "dell'apprendimento informale". Sono quelle attività, anche involontarie, che si svolgono durante la vita quotidiana, nel contesto familiare e nel tempo libero: attività al di fuori del lavoro e dei percorsi di formazione tradizionali.

«Un sistema rigoroso e coordinato a livello nazionale di ri-



conoscimento delle competenze comunque acquisite, promuove la mobilità geografica e professionale, favorisce l'incontro tra domanda e offerta nel mercato del lavoro, accresce la trasparenza degli apprendimenti e dei fabbisogni e l'ampia spendibilità delle certificazioni in ambito nazionale ed europeo. Il sistema nazionale di certificazione delle competenze costituisce, pertanto, una fondamentale infrastruttura di raccordo tra le politiche di istruzione, formazione, lavoro, competitività, cittadinanza attiva e welfare in sintonia con le dinamiche e gli indirizzi di crescita e sviluppo dell'Unione europea". Così si legge nella nota del Consiglio dei Ministri dopo il decreto di attuazione.

Una fondamentale infrastruttura di raccordo tra le politiche di istruzione, formazione, lavoro, competitività, cittadinanza attiva e welfare

Nello specifico, il provvedimento sull'istituzione del Sistema di certificazione delle competenze prevede l'indicazione di standard minimi di riferimento per la regolamentazione e l'erogazione dei servizi di validazione e certifica-

zione delle competenze; l'istituzione del repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali, accessibile e consultabile per via telematica (la mancanza del repertorio ha costituito, sino ad oggi, un grave problema anche per l'orientamento dei giovani e degli adulti); gli standard degli attestati e dei certificati spendibili a livello europeo ed un sistema di monitoraggio e valutazione dell'attuazione di quanto previsto nel decreto legislativo. Il funzionamento del sistema si basa sulla piena realizzazione della dorsale informativa unica, a partire dalla interoperatività delle banche dati territoriali e centrali esistenti.

A completamento di quanto previsto dal decreto legislativo, è stato inoltre approvato un più ampio "pacchetto di innovazioni" per innalzare i livelli di istruzione e formazione delle persone adulte che comprende:

- un'intesa per la costruzione di reti territoriali per l'apprendimento permanente, di cui faranno parte scuole, università, centri territoriali per l'istruzione degli adulti, camere di Commercio, industria, artigianato e agricoltura, imprese e loro rappresentanze datoriali e sindacali;
- un accordo per l'orientamento permanente;
- il primo rapporto italiano di referenziazione dei titoli di istruzione e formazione del nostro

La risposta a una delle condizionalità poste dall'Europa, per la programmazione delle risorse del Fondo Sociale Europeo per il periodo 2014-2020

paese al Quadro europeo delle qualificazioni (European Qualification Framework);

- il completamento del riordino dell'istruzione tecnica superiore con la definizione dei riferimenti nazionali delle specializzazioni dell'Istruzione e formazione tecnica superiore.

L'insieme dei provvedimenti approvati, rappresenta un impianto di riferimento che consente di accrescere l'integrazione e la personalizzazione dei servizi di istruzione, formazione e lavoro e di incrementare l'efficienza e l'efficacia degli attuali investimenti pubblici e comunitari per lo sviluppo del capitale umano, nonché di dare una risposta significativa ad una delle condizionalità ex ante poste dalla Unione europea, per la definizione della programmazione delle risorse del Fondo Sociale Europeo per il periodo 2014-2020.



Approvata la legge per i professionisti senza Albo.

## SVOLTA NEL MONDO DELLE NUOVE PROFESSIONI: È FINITA LA “CLANDESTINITÀ”!

di Filippo Di Nardo

Lo scorso dicembre, tra soddisfazioni e polemiche, la legge sul riconoscimento delle professioni senza Albo è stata approvata. Sono state introdotte alcune importanti novità sulla rappresentanza e sulla formazione dei nuovi professionisti.

I professionisti senza Albo hanno il loro riconoscimento. A fine 2012 è stata approvata la legge che, per la prima volta nel nostro Paese, riconosce le tantissime professioni autonome nate in questi anni e che si sono affermate nel mercato del lavoro. Fin'ora, infatti, hanno operato quasi come degli “alieni” e in “clandestinità”: riconosciuti sul campo, grazie ai tanti clienti conquistati, ma non dallo Stato. Tali professioni, nate spontaneamente, sono davvero molte ed eterogenee. Ad oggi le cifre ballano e certezze su quante e quali siano (alcune ci sono già da decenni), non ci sono ancora. Si parla di un numero che varia dal milione e mezzo a oltre tre milioni. Comunque tantissime. Qualche esempio: interpreti, sociologi, grafologi, osteopati, tributaristi, amministratori di condominio, oltre alle tante professioni nate nel settore digitale (classificate a livello europeo con il sistema Eucip), oppure quelle legate alle evoluzioni del marketing, come lo spindocor, ovvero il professionista che si occupa



“Oltre tre milioni di nuove professioni.”

pa delle strategie di comunicazione politica, e così via. L'elenco è davvero lungo e variegato. Tuttavia, un primo passo verso “l'emersione” è compiuto, grazie alla legge sulle professioni non organizzate in Ordini o collegi varata dalla Commissione Attività produttive della Camera dei Deputati. Sul sito del Ministero dello sviluppo economico sarà pubblicato l'elenco di queste 40 associazioni, che subirà, molto probabilmente costanti aggiornamenti nel futuro.

In sostanza, il provvedimento introduce alcune regole sull'associazionismo, la formazione e la rappresentanza dei professionisti. Intanto, questi professionisti non sono obbligati ad iscriversi ad una Associazione di riferimento per lo svolgimento della propria attività. Questo è un elemento importante di distinzione con le professioni ordiniste (come i commercialisti, gli avvocati, i psicologi e così via) che prevedono, invece, l'iscrizione obbligatoria all'Ordine per l'esercizio



della professione. Per le associazioni delle nuove professioni la legge introduce una serie di obblighi, tra cui quello di svolgere attività di formazione e di gestione delle controversie.

“ Per le associazioni la legge introduce una serie di obblighi, tra cui quello di svolgere attività di formazione. ”

Queste, inoltre, dovranno stabilire i requisiti necessari per iscriversi all'associazione, individuare standard di qualità e la certificazione UNI, che individua le caratteristiche di qualificazione professionale. A quest'ultima, tuttavia, i professionisti possono accedere anche individualmente senza passare obbligatoriamente per l'iscrizione all'Associazione professionale di riferimento. La legge riconosce alle associazioni di secondo livello, ovvero quelle che raggruppano le singole associazioni professionali, il compito di promuovere e qualificare le attività professionali rappresentate oltre alla funzione di rappresentanza delle istanze di categoria nelle sedi politiche e istituzionali.

Siamo di fronte, a questo punto, ad un sistema generale delle libere professioni basato su due pilastri: le professioni ordiniste e le associazioni professionali. Guai, però, a confonderle o metterle sullo stesso piano.

Qualche mal di pancia, infatti, il provvedimento l'ha provocato. E' il caso proprio dei professionisti ordinisti. Anzi, possiamo parlare di una

vera e propria ostilità manifestata da coloro che si considerano professionisti di serie A e che guardano a quelli non ordinisti un po' come a dei figli di in dio minore. Il contendere comincia già dall'uso del termine professionista. Questo, ricordano molti ordini professionali, è possibile solo a seguito di un percorso universitario e dopo un esame di Stato. In assenza di queste condizioni siamo di fronte una sorta di usurpazione. Alcuni esponenti di primo piano degli ordini, come il presidente dell'ordine degli Psicologi, Giuseppe Luigi Palma, accusa fino a sostenere che lo Stato abdica al suo ruolo di garante della salute dei cittadini, rinunciando al compito della formazione professionale, che la nuova legge affida alle associazioni. Sempre dal mondo degli ordini professionali, ma non solo, inoltre, si solleva il sospetto che dietro l'opportunità della formazione professionale e del riconoscimento delle competenze affidate alle associazioni dei professionisti non ordinisti, possa celarsi il rischio che tutto questo si trasformi in un business per quest'ultime.

La contesa, però, non è solo tra professionisti tradizionali e nuove professioni, ma anche “intestina”,

“ Un sistema generale delle libere professioni basato su due pilastri: le professioni ordiniste e le associazioni professionali. ”

ovvero all'interno della grande e indistinta famiglia dei nuovi professionisti. Infatti, c'è chi sostiene – come Anna Soru, presidente di ACTA, una delle associazioni di rappresentanza delle partite Iva e delle nuove professionalità – che questa legge non tocca i punti più importanti di cui hanno bisogno i nuovi lavoratori autonomi, come il welfare, il fisco e i diritti. Il rischio - secondo Anna Soru, - è l'inutilità della legge che in alcuni casi potrebbe portare più grane che benefici. E' il caso della formazione professionale demandata alle associazioni di professionisti, che potrebbe rivelarsi un'attività vantaggiosa solo per le associazioni e non per i professionisti iscritti.

“ Gli ordini, però, contestano l'uso del termine professionista da parte delle nuove professioni. ”

A parte le polemiche, tuttavia, i principali rappresentanti delle professioni senza Albo hanno espresso profonda soddisfazione. Tra queste il Colap, (Coordinamento libere associazioni professionali) una delle principali “associazioni di associazioni” che tanto si è spesa e battuta per giungere a questo primo riconoscimento legislativo. Anche CNA professioni e Federprofessional (Federmanager) hanno manifestato la loro soddisfazione e tutte, a questo punto, si preparano a gestire il nuovo scenario che si è aperto nel mondo delle professioni.



# INTERVISTA AL PRESIDENTE DEL COLAP, GIUSEPPE LUPOI

## 1. Presidente Lupoi, la regolamentazione delle associazioni professionali è legge. Siamo ad una svolta per le professioni non ordiniste. E adesso cosa succede?

Questa legge rappresenta un enorme opportunità per il nostro sistema economico. Attraverso la regolamentazione delle libere associazioni si gettano le basi per un sistema professionale moderno, competitivo, che fa della flessibilità un valore aggiunto e delle competenze la chiave del successo e dell'innovazione, un sistema in grado di produrre ricchezza ed occupazione e dare dignità e status agli oltre 3 milioni di uomini e donne professionisti che hanno atteso per anni di veder tutelato il proprio lavoro.

## 2. Quali sono i punti principali di questa legge e quelli che vi vedono più soddisfatti?

Il primo articolo di questa legge è certamente il più importante perché definendo il campo di applicazione e l'oggetto della norma pone fine a tutta una serie di diatribe che nel corso di questi ultimi dieci anni hanno accompagnato ed ostacolato il percorso di regolamentazione delle associazioni professionali. Parlo del concetto di professione intellettuale. Finalmente l'art. 1 stabilisce chiaramente che "per professione non organizzata in ordini o collegi si seguito denominata professione, s'intende l'attività economica, anche organizzata, volta alla prestazione di servizi o di opere a favore di terzi, esercitata abitualmente e prevalentemente mediante lavoro intellettuale, con esclusione delle attività riservate per legge a soggetti iscritti in albi o elenchi ai sensi dell'art. 2229 del cc.

Questa definizione è molto importante poiché smonta la tesi da sempre sostenuta

dagli ordini secondo la quale le professioni intellettuali sono soltanto quelle ordiniste.

Oltre questo ci sono altri punti della legge che ci vedono soddisfatti: il ruolo che si dà alle associazioni professionali e la possibilità per queste di rilasciare un'attestazione di qualificazione professionale è un passaggio molto importante ed uno strumento di garanzia della qualità del professionista iscritto.

Attraverso la regolamentazione delle libere associazioni si gettano le basi per un sistema in grado di produrre ricchezza ed occupazione

## 3. La questione della formazione dei professionisti, a questo punto, ricade in modo significativo sulle associazioni. Come vi state organizzando?

Da sempre le associazioni professionali vedono nella formazione e nell'aggiornamento professionale continuo quel valore aggiunto che sia in passato, quando non c'era la norma, che oggi rappresentano l'unico strumento utile per stare sul mercato. A differenza degli ordini, che solo ultimamente con il decreto del governo Monti hanno cominciato ad aprirsi alla formazione permanente, le associazioni professionali hanno da sempre sostenuto l'importanza della formazione continua anche ai fini del mantenimento nel tempo dell'i-

scrizione alla stessa.

Oggi anche la norma stabilisce che le associazioni debbano promuovere la formazione permanente e che il rilascio e la validità dell'attestazione dipenda anche dal mantenimento nel tempo degli standard qualitativi e di qualificazione.

## 4. Com'è cambiato il mondo delle professioni e del lavoro autonomo in questi anni? Quanti e quali sono i nuovi professionisti?

L'economia della conoscenza, i processi di cambiamento continui, l'innovazione che hanno caratterizzato questi ultimi anni hanno visto nascere e crescere moltissime nuove professioni. Alcune sono nate come una naturale evoluzione di professioni ordiniste, altre invece sono nate come la risposta a nuovi fabbisogni. La richiesta di una sempre maggiore flessibilità (che non sempre coincide con una scelta lavorativa) hanno visto un progressivo crescere del numero di lavoratori autonomi. Dall'ultima indagine fatta dal CoLAP i professionisti non regolamentati sono 3 milioni 277 mila, di cui 3 milioni 150 mila lavoratori dipendenti e 127 mila liberi professionisti. Nel complesso producono il 4% del PIL nazionale e rappresentano il 14% del bacino occupazionale.

Parliamo di professioni afferenti discipline culturali (bibliotecario, archeologo, traduttore ed interprete, etc), discipline tecnico aziendali (manager, consulenti, comunicatori, informatici, statistici, etc.), discipline amministrativo contabili (amministratori di condominio, tributaristi, etc.), in discipline socio formative (es. counselor, mediatori, pe-



dagogisti, psicomotricisti, etc.) e in discipline del benessere (operatori shiatsu, operatori discipline bio naturalia, musico terapisti, etc.).

Un mondo di professioni che continua a crescere e ad innovarsi.

**5. Veniamo alle polemiche con gli ordini: vi accusano di utilizzare in modo improprio il termine "professionisti". Vi siete montati la testa?**

La questione del termine professionisti è stata ampiamente chiarita dalla norma. Come ho già detto prima l'art. 1 stabilisce chiaramente che sono da considerarsi professioni intellettuali sia quelle esercitate da iscritti agli ordini sia quelle associative.

**6. Ma perché gli ordini professionali ce l'hanno con voi? Temono la concorrenza?**

Gli ordini sono il retaggio di un mondo delle professioni ormai obsoleto. La concorrenza, la flessibilità, l'innovazione minano un recinto di privilegi e di poteri consolidati nel tempo che nessuno degli ordini

**La possibilità di rilasciare un'attestazione di qualificazione professionale è uno strumento di garanzia della qualità del professionista iscritto**

professionali ha interesse a veder cadere.

Lo dimostra lo scandalo avvenuto a distanza di pochi giorni dalla nostra legge che è stato l'approvazione della riforma forense. Mentre l'Europa, la società civile, l'economia ci chiedono interventi di liberalizzazione volti a garantire una maggiore competitività e qualità nel mercato, gli avvocati, forti dell'ampia rappresentanza che hanno in parlamento, fanno passare una controriforma, superando anche la volontà del Presidente del Consiglio, che va nel senso opposto inserendo nuove riserve di legge e reintroducendo le tariffe. A questo punto è chiaro come l'obiettivo degli ordini non sia certamente quello di rendere il nostro paese più competitivo.

**7. Un altro rischio, che qualcuno solleva, riguarda le attività di formazione delle associazioni: c'è chi vede in questo più un vantaggio (finanziario) per le associazioni che per gli associati. Come risponde a quest'accusa?**

Le associazioni per legge non hanno fine di lucro! Il rilascio dell'attestato di qualificazione professionale è per loro sicuramente una grande conquista. Non dal versante economico, ma perchè conferma il loro ruolo di garanti della qualità dei professionisti iscritti. Promuovere la formazione sia diretta-

mente che attraverso scuole accreditate sarà indubbiamente un'attività centrale per le associazioni. Di qui la necessità che il futuro CoLAP lavori affinché nessuna delle associazioni al suo interno faccia un commercio della tutela che la legge affida loro. Il nuovo CoLAP infatti dovrà prevedere la possibilità di fare una verifica sul comportamento delle associazioni iscritte, con l'obiettivo di tenere alta la qualità e ridurre al minimo i danni di una cattiva interpretazione della norma.

**8. Certamente, con questa nuova legge, siamo di fronte a una svolta significativa nel mondo della rappresentanza e del riconoscimento delle nuove professioni. Tuttavia, alcuni capitoli sono ancora da costruire come un sistema di welfare adeguato per i professionisti senza ordine. Ci state pensando?**

Ora che anche i professionisti associativi hanno avuto riconosciuta la dignità di professionista è chiaro che possono aspirare ad ottenere anche le tutele che lo Stato prevede per i professionisti ordinisti.

**9. Tra poche settimane avremo un nuovo Governo e un nuovo Parlamento. Si aspetta modifiche alla legge appena varata?**

La legge, lo abbiamo detto sempre, è una buona legge. Dovremo lavorare affinché diventi un'ottima legge. Occorre che venga prevista una maggiore vigilanza sui comportamenti delle associazioni da parte del ministero dello sviluppo economico e che venga consentito il rilascio di attestati di qualificazione anche per gli atti di professione specialistici dei professionisti ordinisti. Lo potremo fare se troveremo nella classe politica futura un interlocutore serio ed attento alle necessità degli utenti.

**CHI È GIUSEPPE LUPOI**

Classe 1944, si è laureato in ingegneria strutturale a Roma nel 1968. È stato docente al master di Ingegneria Sismica presso l'università degli Studi di Roma III. Tra il 1996 e il 2011 ha ricoperto diversi incarichi tra la Giunta di Confindustria all'Assemblea generale del Consiglio Superiore dei Lavori Pubblici, in rappresentanza dell'OICE (Associazione confindustriale di categoria delle società di ingegneria). Dal 1985 al 1998 è stato prima consigliere, poi vice Presidente e infine Presidente dell'OICE. Fondatore dello Studio Speri Società di Ingegneria, che si è affermato come leader in Italia nei settori dell'ingegneria sismica. Dal 1999 al Luglio 2003 è stato Vice Presidente della FITA-Confindustria, Federazione Italiana Terziario Avanzato, con delega alla riforma per le libere professioni intellettuali. Nel 2000 ha dato via al COLAP, Coordinamento Libere Associazioni Professionali, che conta oggi 214 Associazioni aderenti e che è riconosciuto dal Governo come principale interlocutore per l'intera materia della riforma delle professioni.



# PRIMO BILANCIO DELLA SECONDA EDIZIONE DI EXPOTRAINING



La prima  
fiera  
della  
formazione  
professionale  
in Italia.

a cura della redazione





## Dalla Fiera sette proposte per rilanciare la formazione in Italia.

L'edizione 2012 di ExpoTraining, che si è svolta a Milano il 25 e 26 ottobre, ha chiuso i battenti da pochi mesi con un bilancio di partecipazione di oltre 6 mila visitatori e di qualità dei temi trattati negli oltre 150 convegni e workshop, assolutamente positivo. Grazie soprattutto allo straordinario apporto dato dai 140 espositori e dagli oltre 350 relatori.

Da ExpoTraining 2012 sono state lanciate sette proposte innovative per rilanciare la formazione professionale e farla diventare l'asset principale su cui costruire la ripresa economica del nostro Paese, la competitività delle imprese e favorire la ricollocazione dei lavoratori nel mercato del lavoro. Ecco le proposte: l'istituzione di un unico fondo nazionale per la formazione nel quale far confluire tutti i finanziamenti nazionali ed europei, la promozione di meccanismi di trasparenza per combattere le frodi e le irregolarità, il coinvolgimento della Agenzie delle Entrate quale organo di controllo del flusso dei finanziamenti pubblici, il diritto alla buona formazione e piani di riqualificazione professionale per i disoccupati, l'obbligatorietà della formazione, l'istituzione di una Agenzia nazionale per la formazione e l'individuazione di un sistema di monitoraggio dei fabbisogni formativi.

*"Siamo passati da un vuoto di consapevolezza sull'importanza della forma-*







zione - dichiara il Cav. Carlo Barberis, patron di ExpoTraining – ad un pieno di consapevolezza. Questo il bilancio di Expo Training 2012. E' fondamentale, inoltre, maturare la consapevolezza della qualità della formazione. E per questa ragione, infatti, che abbiamo deciso di istituire il Premio Grand Prix della Formazione, per dare riconoscimento e visibilità alle più innovative ed efficaci esperienze formative”.

La giornata di inaugurazione della Fiera è iniziata con il convegno di apertura a cui hanno partecipato i segretari nazionali di Cgil, Cisl, Uil e UGL, insieme ai massimi dirigenti della Confcommercio, Confartigianato, Confapi e altre associazioni datoriali. Il confronto a preso spunto dalle pesanti conseguenze della crisi economica lunga sui tagli alla formazione professionale. Da più parti, infatti, è emersa la consapevolezza che solo investendo sulla conoscenza, sulle competenze e sul talento è possibile uscire dal tunnel e rilanciare le imprese e il mondo del lavoro italiano. Serve, quindi, un nuovo modello di formazione continua e permanente per assicurare un futuro competitivo al nostro Sistema Paese.

Ringraziamento doveroso, infine, ai partner di ExpoTraining: Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune di Milano, UnionFormazione, Confartigianato, Confapi, Rete Imprese Italia, Sistema Commercio e Impresa, Federmanager, Manager Italia, FederTerziario, Confsal, Aica, CGIL, CISL, UIL e UGL. Appuntamento all'anno prossimo all'edizione 2013 di ExpoTraining che si svolgerà sempre a Milano in Fiera Milano City.



## IL PREMIO GRAND PRIX DELLA FORMAZIONE 2012

di Michele Moretta

In occasione della seconda edizione di ExpoTraining, che si è tenuta a Milano lo scorso 25 e 26 ottobre, è stato consegnato l'ambito premio Grand Prix della Formazione 2012. Il premio nasce con l'obiettivo di valorizzare le migliori pratiche sulla formazione professionale ed è rivolto alle imprese, alla Pubblica amministrazione e agli enti di formazione che hanno realizzato specifici progetti di qualificazione e sviluppo delle risorse umane. "L'offerta formativa deve assumere un ruolo decisivo nel sistema economico del Paese – ha dichiarato nel corso delle premiazioni il Cav. Carlo Barberis, patron di ExpoTraining – Puntare sulla qualità formativa è la ragione per la quale è nato il Premio Grand Prix". Questo riconoscimento di livello nazionale, ideato da ExpoTraining, è attribuito a quelle realtà della formazione che si sono distinte per innovazione di prodotto formativo, di processo, di servizio, di sistema, tecnologiche e gestionali.

I premiati. Il posto più in alto del podio è andato alla società Mytalenteam per il progetto "Starwood all Stars". Si tratta di una particolare innovazione riscontrata in questo progetto di formazione, applicato al settore alberghiero del lusso, che ha coinvolto tutto il personale dell'azienda cliente. Ha ritirato il primo premio, Irene Vecchione, Amministratore unico della società. Il secondo posto, invece, se l'è aggiudicato l'Istituto dei Ciechi di Milano per il suggestivo

progetto Dialoghi nel Buio. Ha ritirato il premio il Presidente dell'Istituto, Rodolfo Masto, che ha fatto un breve intervento molto applaudito. Infine, il terzo posto è andato a Formart, Ente per la formazione nell'artigianato, con il progetto "Ricerca e sviluppo di processo e di prodotto in Esacrom". Si tratta di un'applicazione tecnologica innovativa nel settore della piccola e media impresa artigiana. Ha ritirato il premio Cristina Marzari. I vincitori, tra l'altro, potranno utilizzare il logo "Grand Prix della Formazione" per un anno.

La qualità della formazione ha il suo riconoscimento nazionale.

E' proprio il tema della qualità della formazione, che costituisce la ragion d'essere del premio Grand Prix della Formazione, è stato dibattuto nella tavola rotonda che ha accompagnato la premiazione, moderata da Walter Passerini de La Stampa, e che ha visto la partecipazione, tra gli altri, di Filippo Abramo Presidente Aidp, Paolo Casati della Saint Gobain, Antonio Sabatella della Presidenza del Consiglio dei Ministri (nonché membro



della giuria del Premio), Armando Occhipinti, responsabile relazioni industriali della Confapi e Luigi Bellopede della Prysmian.

Hanno partecipato al dibattito anche i componenti della giuria del premio composta da, Enrico Zucchi, Formazienda, Alessandro Vecchietti, Fondir, Giulio Occhini, Aica e Luigi Catalucci, Manageritalia Milano.

Le premiazioni ai primi tre classificati si sono alternate con gli interventi dei relatori, sui temi più sentiti relativi alle politiche di sviluppo della formazione professionale in Italia, stimolati dalle domande e dalle sollecitazioni di Walter Passerini. Sono emerse, nel corso della giornata, anche alcune interessanti proposte, tra cui, l'obbligatorietà della formazione come già avviene nel settore della sicurezza sul lavoro e la costituzione di un'unica Agenzia nazionale della formazione, che superi l'attuale deleteria frammentazione.

Appuntamento all'edizione 2013 del premio Grand Prix della formazione che si annuncia con importanti novità.



Intervista a Mario Baccini, Presidente dell'Ente Nazionale per il Microcredito.

## LA FORMAZIONE DEI FUNZIONARI PUBBLICI CI FARÀ AVERE PIÙ MICROCREDITO

L'Ente punta su un'adeguata formazione dei funzionari della Pubblica amministrazione, per cogliere tutte le opportunità economiche che l'Europa ci offre per la diffusione del microcredito tra i soggetti deboli. Lo scopo ultimo è mettere nelle condizioni di fare impresa chi oggi vive nella povertà.

di Filippo Di Nardo

**Presidente Baccini, cos'è il progetto Capacity Building e a chi si rivolge?**

Questo progetto si rivolge principalmente agli operatori della Pubblica amministrazione che operano nel settore finanziario degli Enti locali. Il progetto ha l'ambizione non solo di formare operatori all'interno della Pubblica amministrazione ma anche di creare centri di competenza specifici, con delle strutture



dedicate, che possano interloquire in modo orizzontale con le branche interne delle amministrazioni locali come gli assessorati e in modo verticale con il territorio, gli utenti e l'Europa. La formazione della Pubblica amministrazione è lo strumento per creare professionalità in grado di rispondere alle necessità del territorio. Attraverso il microcredito si può contrastare l'emarginazione sociale e finanziaria rimettendo in

moto l'imprenditorialità nel Paese. Creare sinergie con l'Europa, con il territorio e con i suoi amministratori significa sostenere i cittadini, informarli delle nuove possibilità e aprire una prospettiva di sviluppo importante. Formare bene un funzionario pubblico significa permettergli accesso a tutto quel ventaglio di competenze, di prospettive e risorse economiche che possono aiutare i cittadini ad accedere in modo



migliore al credito per lo sviluppo dell'impresa.

### **Quali sono gli obiettivi attesi?**

L'Obiettivo del progetto è quello di individuare nuovi modelli di rilevazione dei fabbisogni e di gestione dei processi partenariali che coinvolgono tutta la Pubblica amministrazione, di sviluppare nei funzionari e nei dirigenti delle amministrazioni delle Regioni Obiettivo Convergenza (Campania, Puglia, Calabria e Sicilia) competenze mirate alla progettazione e programmazione di servizi e prodotti di microfinanza. Infine il progetto ha l'obiettivo di favorire il dialogo e la collaborazione tra pubblica amministrazione, operatori italiani ed europei presenti sul territorio. Il progetto è articolato in tre fasi: di preparazione, di realizzazione e di diffusione.

**E' noto che l'Italia non riesce a spendere tutte le risorse europee di propria competenza. Siamo a meno del 60 per cento di utilizzo. Il progetto capacity building è una possibilità per recuperare terreno sui finanziamenti europei?**

Assolutamente, uno dei nostri core business è proprio quello di sostenere la formazione degli amministratori mettendoli a conoscenza di quelle che sono le possibilità e le risorse da poter utilizzare. L'Europa è un nostro interlocutore privilegiato e siamo, come Ente nazionale per il microcredito, attrattori di fondi europei per circa dieci milioni di euro in due anni. Inoltre l'Ente è stato ufficialmente riconosciuto come Contact point della Commissione UE per tutto quello che riguarda il settore del microcredito. Allo stesso tempo è stato riconosciuto dal Parlamento italiano come centro nazionale

di competenze e promotore di microcredito e interlocutore diretto con l'Europa. Questo progetto, poi, è la dimostrazione di come i fondi comunitari possano essere utilizzati per creare know how e competenze tali da segnare una strada nazionale che possa essere di esempio per tutti i Paesi comunitari. Senza presunzione, vogliamo che questo progetto possa divenire modulare e riproducibile prima su tutto il territorio nazionale e poi anche all'estero. Per questo abbiamo voluto che fosse siglato anche una dichiarazione d'intenti con l'Anci e l'Upi a livello nazionale e abbiamo deciso di partecipare ai summit internazionali sul tema come quello che si svolgerà nelle prossime settimane in Polonia e al quale prenderà parte il capo del nostro progetto, il dottor Giovanni Nicola Pes.

**C'è una mancanza di competenze tecniche specifiche nella Pubblica amministrazione all'origine della mancata utilizzazione delle risorse europee?**

C'è poca conoscenza delle risorse a disposizione perché c'è poca pubblicità e diffusione dell'informazione. Noi siamo qui anche per colmare questa lacuna nella formazione e nell'utilizzo degli strumenti a disposizione per favorire la conoscenza e lo sviluppo della via italiana al microcredito e di tutte le potenzialità che esso può offrire.

**La vostra iniziativa di formazione, in questo senso, è concentrata solo sugli aspetti procedurali, soprattutto di natura finanziaria, oppure promuove anche una progettualità di qualità?**

Naturalmente la qualità dei progetti e la formazione sugli strumenti vanno di pari passo. La via italiana al microcredito, che l'Ente promuove, si basa soprattutto sulla scientificità di un sistema da applicare: ossia su un'accurata valutazione della realizzabilità dei progetti che vengono proposti, sulla formazione e sul supporto costante di chi vuole intraprendere un'attività per evitare il default della nuova azienda e permettere il funzionamento reale e contributivo della nuova attività.

**Qual è il ruolo della formazione professionale dei soggetti finali coinvolti nei progetti dell'Ente? I beneficiari, oltre a risorse di tipo finanziario, ricevono anche un'attività di formazione e di trasferimento di competenze strategiche?**

Assolutamente, il trasferimento di competenze può essere completo solo se finalizzato alla realizzazione di progettualità sul territorio. Questo potrà comunque essere valutato in futuro, magari grazie a nuovi progetti di mappatura del territorio e alla rilevazione dei dati. Adesso siamo nella fase di start up di questa iniziativa, in seguito ne valuteremo l'impatto reale, ma dalle prospettive sicuramente i dati sull'utilizzo degli strumenti di microcredito dopo un'adeguata formazione non potranno che essere a sostegno di un incremento della produttività sul territorio.

**Possiamo parlare di finanza buona in relazione alle attività di Microcredito Italia, e in generale, il microcredito è una risposta credibile allo sviluppo del lavoro e dell'impresa nei soggetti più deboli?**



Per noi parlano i dati: dalle rilevazioni ISTAT risulta che nel Sud del Paese l'autoimpresa legata al microcredito ha supportato l'incremento del Pil in controtendenza ai dati nazionali sull'occupazione. A riscontro di ciò esistono anche i dati prodotti dal progetto Monitoraggio sviluppato dall'Ente Nazionale per il microcredito che ha rilevato che il microcredito è una risposta concreta alla lotta alla povertà e all'esclusione sociale e finanziaria. Le dirò di più. Il progetto Monitoraggio dell'ENM ha creato un questionario di 60 domande che è stato somministrato e compilato da 100 enti promotori (enti locali che approvano progetti di microcredito) e 97 beneficiari. Dall'elaborazione dei dati risulta che l'identikit del beneficiario medio è: maschio

(59%); italiano (96%) sui quarant'anni, coniugato (53%) con un diploma di scuola superiore (60%) e un nucleo familiare di 3/4 unità al cui mantenimento contribuisce con altri familiari (41%). Nel 97% dei casi i beneficiari hanno espresso soddisfazione per aver utilizzato il microcredito. Il 60% dei beneficiari ha dichiarato che non sarebbe stato in grado di riuscire nell'impresa senza microcredito. I nostri target restano le fasce cosiddette 'socialmente deboli', cioè anche donne, immigrati e senza reddito. Vogliamo che il microcredito diventi una risorsa e un'opportunità per molti. Il nostro obiettivo è formare persone in grado di fare impresa utilizzando al meglio i fondi a disposizione.

## CHI È MARIO BACCINI.

Mario Baccini è nato a Roma il 14 dicembre del 1957. È sposato e ha tre figli. Laureato presso la Lumsa (libera Università Maria SS dell'Assunta) di Roma in Scienze della Comunicazione. Alle spalle una lunga carriera politica iniziata nelle file della Democrazia Cristiana e proseguita nell'UDC, è stato più volte parlamentare della Repubblica. Dal 3 dicembre 2004 all'8 maggio 2006 è stato Ministro della Funzione Pubblica. Attualmente, oltre all'incarico di Presidente dell'Ente Nazionale per il Microcredito, ente di diritto pubblico e Istituzione promossa dal Segretario generale dell'ONU, è Deputato della Repubblica e leader della Federazione dei Cristiano Popolari, il movimento da lui fondato.

## COS'È L'ENTE NAZIONALE PER IL MICROCREDITO E PERCHÉ CREDE NELLA FORMAZIONE.

Scopo dell'Ente è la diffusione dello strumento del microcredito, anche in Italia, quale mezzo particolarmente efficace di lotta alla povertà e all'esclusione sociale. Il microcredito è una delle iniziative messe in campo per favorire una lotta all'esclusione ispirata ad una cultura inclusiva e promozionale delle persone in difficoltà piuttosto che cedere in logiche puramente assistenzialiste. In altre parole, è meglio insegnare a pescare e fornire una canna da pesca piuttosto che donare i pesci a chi vive in condizione di povertà. Il microcredito nasce dentro questa cultura che tende a restituire una dignità piena a chi vive in condizione di povertà attraverso l'autoimprenditorialità.

Così si legge nel documento di costituzione: "l'Ente Nazionale per il Microcredito è un soggetto di diritto pubblico che persegue l'obiettivo dello sradicamento della povertà e della lotta all'esclusione sociale in Italia, ed in ambito internazionale, nei paesi in via di sviluppo e nelle economie in transizione. L'Ente nazionale per il microcredito possiede funzioni di ente coordinatore nazionale con compiti di promozione, indirizzo, agevolazione, valutazione e monitoraggio degli strumenti microfinanziari promossi dall'Unione europea nonché delle attività microfinanziarie realizzate a valere su fondi dell'Unione europea (Legge del 12 Luglio

2011 n.106, art.8, c.4 bis lettera b)". Fondamentale, quindi, è la possibilità e la capacità di accedere alle risorse europee messe a disposizione per questo tipo di iniziative.

La nascita dell'Ente Nazionale per il Microcredito è la risposta italiana alla sollecitazione fatta dall'Onu nel 2005, con le risoluzioni 53/198, 58/488 e 58/22 con cui l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha proclamato il 2005 Anno internazionale del Microcredito. Con le citate risoluzioni le Nazioni Unite hanno chiesto ad ogni Stato membro di costituire un comitato nazionale dedicato alla diffusione e alla promozione del microcredito, espressamente indicato come uno strumento utile alla lotta della povertà estrema ed al raggiungimento degli obiettivi del Millennio. La novità principale ha riguardato la promozione del microcredito non solo per la lotta alla povertà nei Paesi in via di sviluppo, ma anche quale strumento di lotta all'esclusione sociale domestica dei singoli Stati.

L'operatività dell'Ente consiste nel promuovere e agevolare l'accesso finanziario nei confronti di quei soggetti che altrimenti né sarebbero esclusi, con particolare attenzione alle microimprese e alle cooperative, oltre che alle singole persone fisiche, al fine di finanziare

nuovi progetti di sviluppo imprenditoriale eticamente e tecnicamente condivisi.

Tra le attività dell'Ente, molta enfasi è data alle attività di formazione.

"La formazione costituisce una delle attività principali realizzate dall'Ente Nazionale per il Microcredito e rappresenta un importante elemento per la definizione di una microfinanza italiana d'eccellenza. La formazione è finalizzata alla creazione di professionisti capaci di diventare interpreti autentici della cultura microfinanziaria nelle sue molteplici declinazioni territoriali e culturali. La formazione è rivolta sia a soggetti che operano o intendono operare presso Istituzioni di microfinanza, che a soggetti che operano già, o intendono operare, presso organizzazioni (Istituzioni pubbliche, il Terzo settore o il settore privato) il cui core business non è quello microfinanziario ma che, tuttavia, hanno sviluppato o intendono sviluppare al proprio interno delle unità specializzate nel settore. Tale attività, che viene realizzata attraverso Master, Corsi d'Alta Formazione, workshops, seminari e stages, approfondisce gli aspetti legali, culturali, economici e relazionali della micro finanza".

Per maggiori info: [www.microcreditoitalia.org](http://www.microcreditoitalia.org)  
- [www.capacitybuiding.it](http://www.capacitybuiding.it)



Dall'osservatorio sul mercato del lavoro di Randstad

# LA CRISI E' GRAVE, MA I LAVORATORI ITALIANI CREDONO NELLA RIPRESA

A cura della redazione

Il 94% dei lavoratori definisce "negativa" la situazione economica dell'Italia, ma il 64% ha fiducia nel futuro economico del paese. Il 56% si aspetta un aumento di stipendio, il 65% un bonus una tantum. Ecco i risultati del Randstad Workmonitor.

**L**a quasi totalità dei lavoratori italiani giudica grave la situazione economica del proprio Paese, ma la maggioranza si aspetta un miglioramento nel 2013. Nonostante la consapevolezza che la situazione di crisi investa anche le organizzazioni, inoltre, più della metà dei dipendenti si aspetta di ricevere un aumento di stipendio nel 2013 e otto su dieci sentono di meritare una ricompensa finanziaria o un bonus una tantum. E' una prospettiva eccentrica quella che emerge per l'Italia dal Workmonitor, l'indagine sul mondo del lavoro realizzata nell'ultimo trimestre 2012 dalla multinazionale olandese Randstad, seconda azienda al mondo nel mercato delle risorse umane. L'ultima edizione 2012 del Randstad Workmonitor ha tracciato il bilancio di fine anno dei lavoratori in 32 Paesi del mondo, analizzando in particolare modo le prospettive di carattere finanziario riguardo agli

Stati e alle organizzazioni di appartenenza. Per i lavoratori italiani si evidenzia un curioso bipolarismo che costituisce un'eccezione nel panorama internazionale: accanto ad una percezione della crisi particolarmente profonda, la ricerca mostra per l'Italia una fiducia nel futuro superiore alla media anche rispetto a Paesi con performance economiche più positive.

## Il clima sociale

Entrando nel dettaglio dei risultati, il 94% dei lavoratori italiani definisce "negativa" la situazione economica nel proprio Paese, contro il 61% della media globale. La percezione degli italiani è tra le peggiori al mondo, superata solo dalla Grecia (98%) e dalla Spagna (96%), al pari dell'Ungheria. Tra i Paesi europei i cui lavoratori definiscono la situazione economica nel Paese 'buona', si segnalano in particolare Stati al di fuori della zona Euro, come Norvegia (94%), Svizzera (87%) e Svezia

(74%). Nonostante questo, la maggioranza dei lavoratori italiani, il 63%, si dice fiduciosa riguardo al futuro economico del Paese.

A livello globale si evidenziano invece due macro-tendenze. Da un lato, ci sono gli Stati in cui la crisi economica è sentita a tal punto da non far intravedere margini di miglioramento nell'immediato futuro (15 Paesi, di cui dieci in Europa). Dall'altro, ci sono quelli in cui la percezione della crisi economica oscilla fra positività e preoccupazione, ma la prospettiva futura è più ottimistica (tra cui Germania e Danimarca in Europa e le economie emergenti).

In questo contesto, il posizionamento dell'Italia disegnato dai giudizi dei lavoratori rappresenta una vera anomalia. La nostra penisola infatti risulta sopra la media nella descrizione di un Paese in seria difficoltà, con una percezione della crisi paragonabile a quella di Grecia o Spagna, piegate da un tracollo finanziario, o dell'Ungheria, in pieno



deficit di democrazia. Ma l'Italia è contemporaneamente al di sopra la media anche nella previsione di un miglioramento a breve, al pari di alcuni mercati emergenti come quelli asiatici e degli Stati del Nord Europa (Norvegia, Danimarca) che si contraddistinguono per una superiore qualità della vita ed una maggiore competitività di mercato.

I lavoratori italiani condividono questa percezione con quelli americani per i quali però la tendenza all'ottimismo futuro sembra più giustificata da alcuni buoni indizi come i segnali occupazionali, l'introduzione dei un light welfare state nella sanità, il governo democraticamente eletto. La situazione italiana stupisce ancor di più se si analizza la prospettiva della Svezia, che si distingue per una valutazione positiva dell'andamento attuale del loro paese, ma guarda con molta prudenza al futuro, nonostante le migliori performance fatte

registrare dal Paese nel recente studio Better Life Index (Ocse).

### **Le organizzazioni**

Il sostanziale ottimismo degli italiani trova conferma anche nell'indagine del Randstad Workmonitor relativa alla situazione finanziaria dei datori di lavoro. Solo la metà dei lavoratori italiani ritiene che la sua organizzazione presenti un buon rendimento finanziario (il 53% contro il 72% della media globale). Ma ben tre quarti (il 75%, contro il 66% della media) si aspettano che questa prestazione migliorerà nel prossimo anno. Ad attendersi sviluppi positivi per il prossimo anno sono in particolare i lavoratori di Brasile (86%), India (92%) e Hong Kong (91%), mentre quelli di Grecia (32%), Lussemburgo (38%) e Giappone (39%) appaiono i più cauti nel panorama globale.

Anche se solo tre lavoratori italiani

su dieci hanno ricevuto un aumento di stipendio lo scorso anno (il 29% contro il 55% della media globale), il 56% si aspetta di riceverne uno nel 2013 (il 64% a livello globale). E nonostante la situazione economica negativa, più di otto su dieci dipendenti italiani sentono di meritare una ricompensa finanziaria o un bonus una tantum (84%, più della media globale pari al 76%), benché solo il 65% si aspetti realmente di riceverne uno alla fine di questo anno, una percentuale comunque più alta della media, pari al 53%.

Ricevere un regalo di Natale o di fine d'anno è prassi comune in solo la metà dei Paesi oggetto dell'indagine (48%) e soprattutto nei Paesi Bassi (83,3%), l'India (73,1%) e la Cina (70,9%). In Italia meno della metà dei datori di lavoro (45%) è solito distribuire regali, ma più della metà (57%) dei dipendenti si aspetta di riceverne uno quest'anno.

## **Il Randstad Mobility Index**

Il Randstad Mobility Index, l'indice che fotografa la probabilità di un lavoratore di cambiare lavoro entro i prossimi 6 mesi, è salito a quota 108 a livello globale, il livello più alto degli ultimi due anni. Ciò significa che oggi si aspettano di essere impiegati altrove più dipendenti rispetto a quelli di tutti i trimestri precedenti. L'11% dei lavoratori è attivamente alla ricerca di un nuovo posto di lavoro, l'1% in meno rispetto al terzo trimestre.

### **Fiducia nella ricerca di lavoro**

La fiducia nella ricerca di un lavoro diverso è scesa a livello globale dal 69% del terzo trimestre al 67% attuale. La fiducia nella ricerca di un lavoro paragonabile invece è leggermente scesa al 63%, lo stesso livello del secondo trimestre. Il livello di fiducia più basso si registra in Giappone (36%), il più alto in India (90%).

### **Soddisfazione lavorativa**

L'Italia si colloca al quarto posto nel mondo per soddisfazione lavorativa (76% dei lavoratori, pari merito con la Danimarca), dopo India (84%), Messico (81%) e Norvegia (78%). Il Giappone è il Paese con la percentuale inferiore di lavoratori soddisfatti (38%). La Svezia mostra il maggior aumento di soddisfazione rispetto al trimestre precedente (+10%), la Danimarca il maggior calo (-7%).

### **Motivazione personale**

In Italia otto lavoratori su 10 sono concentrati su come ottenere una promozione (il 53% si dicono "piuttosto concentrati", il 28% "fortemente concentrati"). In Europa, i dipendenti di Francia (-4%) e Svizzera (-8%), sono quelli che evidenziano il maggior calo nella motivazione personale rispetto al trimestre precedente, quelli ungheresi il maggior aumento (+8%).

### **A proposito di Randstad**

RANDSTAD Holding nv è la multinazionale olandese attiva dal 1960 nella ricerca, selezione, formazione di Risorse Umane e somministrazione di lavoro. Presente in 40 Paesi con 4.700 filiali e 28.700 dipendenti per un fatturato complessivo che ha raggiunto nel 2011 16,2 miliardi di euro, è la seconda agenzia di servizi HR al mondo. Presente dal 1999 in Italia, RANDSTAD conta ad oggi oltre 800 dipendenti e 170 filiali a livello nazionale.



Intervista a Marco Ceresa, Amministratore Delegato di Randstad

# TOGLIETEVI L'ASPI MA RIDATEVI I SOLDI DELLA FORMAZIONE!

di Filippo Di Nardo

L'Italia si salva solo se investe nell'innovazione delle competenze e quindi in formazione.



**Come commenta i dati che emergono dalla vostra fotografia sullo stato del mercato del lavoro in Italia?**

Credo sia interessante questa dicotomia del lavoratore italiano per cui da un lato ha consapevolezza dell'incerta situazione economica e nel contempo ha elevate aspettative in termini di carriera e aumenti retributivi. In Italia vi sono realtà promettenti e profittevoli, ma in questo momento bisogna essere realisti e forse un po' meno 'naif', in quanto i dati, da quelli demografici a quelli relativi alla competitività e alla pressione fiscale, sono preoccupanti. Una visione ottimistica e positiva, comunque, aiuta sempre a reagire con motivazione ed è questo che spesso caratterizza il nostro Paese anche nei momenti più cupi.

**Lei è a capo di un importante Agenzia per il lavoro. La recente riforma Fornero è intervenuta anche nel vostro ambito, con alcuni provvedimenti come quelli sulla riduzione dei contributi per la formazione. Come giudica la riforma da questo punto di vista?**

Devo dire che l'avevano annunciata come una rivoluzione ma nella realtà non ha rivoluzionato nulla. In generale, la legge presenta qualche





aspetto positivo e diversi provvedimenti negativi o oscuri. Il dato positivo per le Agenzie per il lavoro riguarda i paletti e le limitazioni introdotte per le forme contrattuali iperflessibili come i contratti a progetto e le partite Ive, proponendo, di fatto, la somministrazione come l'unico contratto flessibile per i lavoratori dipendenti, all'interno di un preciso quadro di garanzie e tutele. Un dato pesantemente negativo riguarda, invece, il taglio di 2 punti della contribuzione per la formazione di settore, ossia quella al Ente Bilaterale Formatemp. Si spera, visto anche il rinvio al 2014 dell'entrata in vigore di questa norma, che nel 2013 il nuovo Governo intervenga e ripristini il contributo ai valori precedenti. Il nostro paese, stretto nella morsa dal modello cinese basato sul manifatturiero a basso costo e il modello americano fondato sulla capacità di innovazione, deve trovare la sua strada. Siamo in mezzo e dobbiamo trovare una soluzione per modernizzare le competenze e quindi investire in formazione diventa la nostra unica possibilità di salvezza. A questo punto mi viene da dire toglieteci l'Aspi ma non la formazione.

**Nel settore della somministrazione giocano un ruolo molto importante i due principali enti bilaterali per la formazione e l'integrazione di prestazioni sociali. Siete un esempio virtuoso e un modello di welfare, centrato sulla bilateralità, da emulare anche per altri settori?**

Il sistema della bilateralità dei somministrati è molto positivo. Sono quasi onorato di poter offrire i servizi dei due Enti bilaterali

ai lavoratori temporanei. Spesso ci capitano clienti che evidenziano delle carenze di competenze di alcuni lavoratori che siamo in grado di colmare proprio grazie all'attività di Formatemp, l'ente bilaterale per la formazione. Oppure le prestazioni offerte dall'altro ente, Ebitemp che va incontro alle persone in difficoltà e che garantisce servizi di integrazione al reddito in periodi di inattività, forme di accesso al credito e varie prestazioni assicurative. Il problema di questo modello è che spesso le risorse non bastano per le tante richieste che arrivano. Servono più risorse. Non bisogna esagerare però per evitare che un modello che funziona poi "esplosa". In altre parole, la bilateralità funziona ma a condizione che non cresca a discapito delle funzioni dello Stato e in sostituzione delle prestazioni pubbliche.

**La crisi in questi anni ha colpito anche il mercato dei somministrati. A che punto siamo oggi? C'è una inversione di tendenza?**

Noi continuiamo a registrare la riduzione dell'utilizzo del contratto in somministrazione. Questa tendenza è dovuta principalmente a due cause. Una di natura economica. E' difficile ipotizzare una crescita della somministrazione in un contesto economico nazionale e internazionale in contrazione da diversi anni ormai. Se l'economia non cresce non cresciamo nemmeno noi. L'altra causa è di natura culturale.

Non si è riusciti ancora a far comprendere appieno l'importanza competitiva del contatto di somministrazione rispetto alle altre for-

me di rapporto di lavoro flessibili. Continuano a imperversare, nonostante le buone intenzioni della riforma Fornero, le finte partite Iva, i contratti a progetto e quelli di collaborazione. Inoltre, c'è un macrodato certamente non confortante. Per ragioni demografiche nei prossimi anni il numero degli attivi sarà destinato a diminuire e quindi dobbiamo prepararci a gestire, non tanto una situazione di crescita, ma piuttosto di decrescita.

**Il ruolo delle agenzie per il lavoro sta cambiando. Vi proponete sempre di più come attore a 360 gradi del mercato del lavoro. Non solo somministrazione, quindi. Ci spiega le altre attività?**

Noi come Randstad abbiamo sempre detto che i nostri clienti sono due. L'azienda che cerca personale e la persona che cerca lavoro. Per far sì che questo avvenga bisogna mettere in atto processi diversi in base al punto di partenza dell'esigenza: l'azienda o il lavoratore. E questo prevede processi diversi e inversi. Sul fronte della persona offriamo servizi di outplacement, di orientamento per i giovani che offriamo già a partire dalle scuole medie, e per i meno giovani. Inoltre, servizi di formazione, ricerca e selezione e, ovviamente, il tradizionale servizio di somministrazione. Infine, è importante sottolineare un ruolo di sistema che gioca l'agenzia per il lavoro. Il nostro paese, in tutti i suoi ambiti, ha bisogno di coesione: dalla famiglia alle aziende. Ebbene, noi ci proponiamo come un fondamentale fattore di coesione del mercato del lavoro.



La formazione degli adulti è al 6,2% in Italia contro il 9,8% della media europea.

# LA FORMAZIONE CONTINUA IN ITALIA CRESCE, MA L'EUROPA È ANCORA LONTANA

di Francesca Maria Di Foglio

Contano ancora la dimensione aziendale, il territorio di appartenenza e lo stato di disoccupazione o occupazione.

Cinque miliardi di euro l'anno di risorse sono insufficienti?

**A** che punto siamo con la formazione professionale in Italia? Una fotografia annuale, in questo senso, ce la fornisce l'Isfol. E il quadro che emerge dal XII rapporto sulla formazione continua, anche questa volta, evidenzia poche luci e troppe ombre. Il primo dato, quello più duro da scalfire, riguarda il livello di diffusione della formazione degli adulti occupati e inoccupati in Italia. Sebbene le attività formative siano in aumento, il loro peso in termini percentuali è ancora basso: siamo al 6,2% rispetto ad una media europea del 9,8% (dato relativo al periodo 2012/2011). Sono 7,5 milioni le persone escluse, per scelta o per difficoltà legate alle condizioni socio-economiche, quelle che non partecipano a nessuna attività di formazione. Si tratta, prevalentemente di persone fuori dal mercato del lavoro e con basso livello di scolarità, di cui circa 4,8 milioni sono casalinghe residenti al Sud. Di queste, una parte consistente appartengono alla categoria degli "scoraggiati", nel senso che ne lavorano e partecipano ad attività di qualificazione e riqualificazione professionale.

« Sono 7,5 milioni le persone adulte escluse, per scelta o per difficoltà, dalla formazione »

Sono sempre tre i fattori che nel nostro Paese condizionano le attività di formazione: la collocazione geografica, la dimensione aziendale e lo stato o meno di disoccupazione. Le regioni del Sud fanno meno formazione rispetto a quelle del centro e settentrionali e il peso della formazione non formale, ossia quella legata direttamente al mercato del lavoro, è inferiore a quella che ricopre la formazione formale. In sostanza, nelle regioni del Sud si va più a scuola e in istituti di formazione e meno al lavoro. Per contro, invece, nelle regioni del centro-nord la situazione è capovolta. C'è più formazione professionale non formale e meno quella formale, ovviamente perché al Nord

c'è più lavoro. Un ulteriore conferma, ammesso che ce ne fosse bisogno, delle differenze geografiche e della dualità persistente del nostro mercato del lavoro.

L'altro fattore penalizzante è la dimensione dell'azienda. Quelle piccole, che rappresentano l'ossatura del nostro tessuto produttivo fanno pochissima formazione, mentre le medio grandi aziende sono quelle che vi ricorrono in modo più sistematico.

Le persone disoccupate e fuori dai circuiti lavorativi sono le più penalizzate dai processi di formazione, a differenza di chi lavora, che è maggiormente coinvolto nei percorsi formativi non formali, legati prevalentemente alle attività organizzate di formazione e a quelle svolte in azienda.

La formazione professionale degli adulti dovrebbe servire a facilitare la ricollocazione di chi non ha più un lavoro, dovrebbe offrire maggiori opportunità di sviluppo nelle aree territoriali più svantaggiate e dovrebbe favorire la competitività e la crescita della piccola impresa. In tutti e tre questi ambiti, come ci dice il rapporto Isfol, siamo ancora molto indietro.



Dal punto di vista, invece, della domanda di competenze e di professionalità, le figure intermedie e la formazione di tipo generalista e trasversale sembrano quelle maggiormente penalizzate dalla crisi e dai processi di ristrutturazione aziendali. Questa tendenza, spinge il mercato del lavoro verso un'altra polarità: quella delle competenze. Da un lato si concentrano le richieste di profili di basso livello, soprattutto nel settore dei servizi tradizionali, confermando una carenza strutturale del nostro mercato del lavoro che continua a richiedere troppi lavori con bassa specializzazione, dall'altro aumentano le richieste di figure molto specializzate, alle quali è erogata una formazione a elevato contenuto tecnico. La virtù dovrebbe stare nel mezzo, si pensava, ma in questo caso non è proprio così. Ovviamente, una richiesta elevata di profili con bassa qualificazione condiziona l'offerta formativa in termini di qualità e specializzazione.

Un dato significativo in confronto ad

5 miliardi  
di euro  
ogni anno  
per la formazione

altri Paesi è quello relativo al numero di mesi impegnati in attività formativa durante tutto l'arco della vita lavorativa. Emergono tre gruppi di Paesi: in Danimarca, Norvegia, Svezia e Finlandia un lavoratore nel suo ciclo di vita lavorativo arriva a dedicare quasi un anno intero ad attività formative, mentre la Germania si avvicina ai nove mesi; dedicano quattro mesi alla formazione i lavoratori statunitensi e inglesi e poco meno i polacchi e i coreani; i lavoratori italiani, greci e turchi, invece, superano di poco un mese di formazione per l'intero ciclo di vita lavorativo.

E' evidente che soprattutto i Paesi del

mediterraneo continueranno ad accusare forti ritardi e gli obiettivi di Europa 2020 sembrano davvero molto difficile da raggiungere.

Ciò che condiziona le attività di formazione è anche il ruolo e il livello di responsabilità che si ricopre in azienda. Infatti, le funzioni legate a ruoli dirigenziali o ai quadri, sono quelle maggiormente coinvolte nei percorsi formativi anche perché sono i dipendenti sui quali le aziende puntano di più per innovare. Diversa è la situazione per i profili lavorativi bassi e con compiti di tipo prevalentemente esecutivo come gli operai. Qui la formazione è una chimera e si riduce, il più delle volte, solo a quella obbligatoria per legge o quella legata a particolari cambiamenti del processo produttivo in azienda.

In media il 33,5% delle imprese dichiara di aver effettuato corsi di formazione per i propri addetti: è un dato in leggera crescita rispetto al 2009, in cui il la media era del 32,1%, e nettamente in

**Tabella 1.2 - Partecipazione ad attività di formazione ed istruzione formali e non formali degli occupati 25-64 anni per condizione professionale (val% e ass.; anno 2010)**

	Formal (%)	Non Formal (%)	Totale (v.a.)
01 - Dirigente	1,5	13,2	413.067
02 - Quadro	2,3	11,6	1.162.110
03 - Impiegato	2,3	6,4	6.975.463
04 - Operaio	0,7	1,8	7.356.754
05 - Apprendista	5,9	6,2	56.458
06 - Lavoratore a domicilio	0	1,9	6.514
07 - Imprenditore	1,2	4,3	231.802
08 - Libero Professionista	1,7	12,1	1.105.894
09 - Lavoratore in proprio	0,5	2,3	3.265.675
10 - Socio di cooperativa	0,9	2,7	36.343
11 - Coadiuvante	1,2	1,7	307.403
12 - Collaborazione Co.Co.	7,4	6,8	262.903
13 - Prestazione occasionale	8,8	6,6	72.776
<b>Occupati</b>	<b>1,5</b>	<b>4,8</b>	<b>21.253.162</b>

Fonte: elaborazione ISFOL su dati ISTAT



“I lavoratori italiani, greci e turchi, superano di poco un mese di formazione per l'intero ciclo di vita lavorativo. Siamo gli ultimi”

Tabella 1.3 - Imprese che, internamente o esternamente, hanno effettuato nel 2010 corsi di formazione per il personale, per classe dimensionale e settore di attività (val. %)

	Classe dimensionale					Totale
	1,9 dip.	10-49 dip.	50-249 dip.	250-499 dip.	500 dip. e oltre	
<b>TOTALE</b>	<b>29,4</b>	<b>45,2</b>	<b>29,4</b>	<b>68</b>	<b>81,3</b>	<b>33,5</b>
<b>INDUSTRIA</b>	<b>28,8</b>	<b>42,8</b>	<b>64,6</b>	<b>83,6</b>	<b>84,5</b>	<b>33,2</b>
<i>Industria in senso stretto</i>	<i>21,8</i>	<i>38,0</i>	<i>63,6</i>	<i>83,9</i>	<i>85,1</i>	<i>28,9</i>
Estrazione di minerali	25,0	41,9	62,6	100,0	100,0	34,9
Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	19,9	47,4	64,5	85,4	91,3	26,8
Industrie tessili, dell'abbigliamento e calzature	13,6	22,7	50,4	79,5	73,1	18,8
Industrie del legno e del mobile	17,7	30,4	52,4	86,4	100,0	21,5
Industrie della carta, cartotecnica e stampa	18,1	35,0	55,7	100,0	95,5	24,9
Industrie chimiche, farmaceutiche e petrolifere	28,1	53,1	77,4	92,8	73,6	49,7
Industrie della gomma e delle materie plastiche	22,2	38,8	65,2	76,4	96,9	33,2
Industrie della lavorazione dei minerali non metalliferi	21,2	40,8	59,4	68,2	98,6	30,2
Industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo	22,1	40,2	63,1	87,2	84,3	29,0
Ind. fabbric. macchin. e attrezzature e dei mezzi di trasporto	28,6	41,2	70,8	82,2	78,3	38,0
Industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali	36,1	47,8	72,7	85,0	94,0	43,2
Lavori di impianto tecnico: riparazione, manutenz. e install.	34,2	55,0	75,5	100,0	95,2	38,6
Ind. beni per la casa, tempo libero e altre manifatture	14,6	26,2	53,7	100,0	0,0	18,4
<i>Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)</i>	<i>42,0</i>	<i>62,1</i>	<i>74,3</i>	<i>84,2</i>	<i>88,1</i>	<i>55,7</i>
<i>Costruzioni</i>	<i>35,1</i>	<i>53,8</i>	<i>67,0</i>	<i>81,0</i>	<i>75,4</i>	<i>37,5</i>
<b>SERVIZI</b>	<b>29,7</b>	<b>47,6</b>	<b>70,4</b>	<b>80,2</b>	<b>85,1</b>	<b>33,7</b>
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	26,5	60,8	72,3	79,2	96,7	30,7
Commercio all'ingrosso	26,8	39,0	67,5	80,8	83,3	30,6
Commercio al dettaglio	26,0	40,3	63,0	65,3	73,0	29,1
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	19,8	34,5	55,3	75,8	79,0	21,8
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	24,1	44,8	61,9	78,5	93,2	32,9
Servizi dei media e della comunicazione	22,1	39,9	53,6	43,3	73,1	29,2
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	36,1	57,4	80,3	93,1	90,7	43,0
Servizi avanzati di supporto alle imprese	33,2	58,1	75,0	88,3	91,5	40,5
Servizi finanziari e assicurativi	62,3	80,8	89,2	98,4	99,2	70,8
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	26,1	52,0	70,3	81,1	81,7	33,1
Istruzione e servizi formativi privati	40,3	62,5	77,0	83,4	39,3	47,8
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	46,4	70,7	82,1	83,7	91,6	57,4
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	45,1	50,6	75,2	69,4	89,0	45,7
Studi professionali	36,1	52,3	55,6	-	-	36,3

Nota: Il segno (-) indica l'assenza di imprese nell'incrocio indicato.

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2011

aumento rispetto al 2008, quando l'attività di formazione era intorno al 25,7%.

Il dato è ampiamente condizionato dalle imprese che appartengono a classi dimensionali più basse, le quali hanno un maggior peso specifico poiché costituiscono la maggioranza del tessuto produttivo del Paese. La propensione ad attuare formazione, com'è noto, è direttamente correlata alle dimensioni dell'impresa: la probabilità di ricevere formazione in un'impresa con più di 500 dipendenti (85,1%) è quasi tripla rispetto all'analogia

possibilità in un'impresa con meno di 10 dipendenti (29,4%). I parametri rilevati sono condizionati, oltre che dalla variabile dimensionale, dal settore di riferimento come si può vedere nel grafico 1.3. Passando alla disamina per settore, il comparto più attento al processo formativo si conferma quello delle public utilities con una ragguardevole media del 55,7%, in crescita rispetto al 45% dell'anno precedente. I servizi si confermano su una percentuale più alta dell'industria in senso stretto, con

una quota media di imprese che hanno effettuato corsi di formazione del 33,7% sul totale, rispetto al 28,9% del settore industria.

Infine, la questione delle risorse. Il valore in termini economici delle sole risorse pubbliche che ogni anno hanno sono sul piatto è di 1 miliardo di euro e quello complessivo, in cui si calcolano risorse pubbliche e private è di circa 5 miliardi di euro. Forse, il tema della formazione professionale non è tanto quanto si spende ma come.



Le due società hanno vinto il premio Desmo Awards 2012.

# INDESIT COMPANY E VODAFONE ITALIA CAMPIONI DI VALORIZZAZIONE DEI GIOVANI TALENTI

**Intense attività di recruiting in collaborazione con le principali università, percorsi di orientamento e formazione aziendale, utilizzo della Rete come strumento di relazione con e tra i dipendenti, specifici programmi di sviluppo delle carriere. Questo il mix vincente delle due aziende.**

di Michele Moretta



**V**odafone Italia e Indesit sono le aziende che meglio si sono adoperate per coinvolgere i giovani neolaureati nelle proprie fila. Questo il verdetto emesso al Forum della Borsa del Placement del 2012 a Bologna.

Vodafone Italia è l'azienda che si è distinta nell'ultimo anno per le sue politiche di attrazione dei talenti neolaureati, vincendo, così, uno dei Desmo Awards 2012. L'azienda di telecomunicazioni ha suscitato reazioni di apprezzamento con suo progetto specifico, denominato "Women make companies better", che riuni-

sce le tante iniziative di Vodafone, sviluppate in collaborazione con alcune delle principali università italiane, e finalizzate all'inserimento di giovani laureate, pronte ad affrontare le grandi sfide che il mercato del lavoro pone, all'interno di un ambiente aziendale certamente stimolante e dinamico, come può essere quello di una grande aziende del terziario avanzato. Nello specifico, il premio assegnato in occasione del Forum 2012 è relativo alla categoria Best Campus Recruiting.

"Per favorire l'occupazione femminile è fondamentale partire dall'o-

rientamento universitario, stabilendo nuovi percorsi basati su una relazione più forte tra atenei e imprese, in grado di fornire stimoli innovativi per l'apprendimento" – sostiene Laura Grasso, Resourcing&Employer Branding Manager di Vodafone Italia. - Per questo, in occasione della Borsa del Placement di Bologna, abbiamo presentato "Woman make our company better", un progetto realizzato in collaborazione con diverse università italiane, volto a selezionare giovani talenti donne attraverso il confronto diretto delle studentesse con casi concreti legati a tematiche



di business di nostro interesse. Infatti, le donne rappresentano per Vodafone una carta vincente. La presenza femminile in azienda supera il 55%, con oltre il 30% in posizioni manageriali. Alla base di questo successo c'è una logica che va oltre le quote di genere e che si basa su meritocrazia, obiettivi condivisi e strumenti concreti di conciliazione tra vita professionale e familiare”.

La Indesit Company, invece, ha ricevuto il premio Best Employer Branding, quale riconoscimento alla sua nuova campagna internazionale “Shape your career”. Una iniziativa in grado di attrarre l'attenzione degli studenti e dei neolaureati in Italia e all'estero e che ha visto il coinvolgimento degli stessi dipendenti dell'azienda marchigiana. Infatti, sono stati coinvolti 24 giovani dipendenti a livello internazionale, le cui storie professionali e personali sono raccontate, anche tramite interviste video, in una sezione dedicata del sito e su YiuTube. “Da una Survey interna le nostre persone che ci hanno fortemente detto: ‘In Indesit Company facciamo un lavoro che amiamo in un ambiente internazionale, innovativo e informale. – Spiega Karin Arzt, People Development and Employer Branding Director Indesit Company. - Siamo

Un riconoscimento che nasce con l'intento di premiare l'impegno comune di aziende e università

partiti da questo per sviluppare la campagna di Employer Branding ‘Shape your career’. La Campagna si indirizza soprattutto ai giovani, ecco perchè abbiamo investito molto sui canali Web e Social, con l'obiettivo di attrarli e raccontare cosa Indesit Company può offrire loro. Le storie sono raccontate dai nostri protagonisti, le nostre persone, che meglio di chiunque altro possono testimoniare la qualità dell'esperienza in Indesit: sviluppo, crescita professionale, Job Rotation ed esperienze internazionali.”

Insomma, la strada per avvicinare sempre di più scuola, università e lavoro, sembra tracciata.

“I Desmo Award si propongono di riconoscere l'impegno che atenei e aziende oggi dedicano a creare sempre nuove e stimolanti opportunità di formazione e crescita professionale per i giovani, - commenta Tommaso Aiello, Ceo di Emblema, la società che organizza la Borsa del Placement e i Desmo Award - vere e proprie best practices che testimoniano l'importanza della collaborazione tra il mondo dell'Università e quello dell'Impresa. Si tratta del solo premio assegnato dagli stessi addetti ai lavori e non a caso nasce all'interno della Borsa del Placement, l'unica iniziativa che, attraverso una piattaforma online dedicata, un ricco calendario di eventi e il Forum di ottobre, opera tutto l'anno insieme agli uffici placement degli atenei e ai responsabili risorse umane delle aziende per favorire questo importante network di relazioni e valorizzare il contatto con laureandi e neolaureati. Il nostro auspicio è che attraverso i Desmo possano essere premiati e soprattutto condivisi modelli concreti ed efficaci di collaborazione, per rendere sempre più semplice l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro”.

A decretare i vincitori sono stati gli oltre 300 delegati al Forum, organizzato da Emblema in collaborazione con Italia Lavoro, agenzia del ministero del Lavoro e delle politiche sociali, che ha riunito a Bologna i responsabili risorse umane delle aziende e i dirigenti degli uffici placement delle università, italiane ed estere, per allineare domanda e offerta di lavoro e rinnovare il dialogo sui percorsi di formazione, favorendo l'inserimento dei neolaureati nel mondo del lavoro.





## Le gestione delle risorse umane alla Indesit Company.

16 mila dipendenti, 403.000 ore di formazione nel 2012, 38 sedi nel mondo e una spiccata attenzione alle politiche di selezione e valorizzazione dei giovani talenti. Indesit Company ha partecipato nel corso del 2011 ad oltre 60 eventi ed iniziative di incontro con 3.500 candidati nei principali mercati in cui opera: job meeting, career days, recruiting events e workshop nei campus universitari. Fondamentali al fine di identificare e attrarre le risorse più brillanti per la nostra azienda rimangono le relazioni con università e business school a livello internazionale. Con l'innovativa la piattaforma online Lumesse Talent Link, Indesit Company realizza un canale comunicativo con persone di elevate capacità professionali che condividono i propri valori e che si identificano con la visione dell'azienda. Con queste individualità speciali, Indesit Company costruisce un cammino che porterà a scoprire le migliori possibilità di un lavoro comune. La piattaforma Lumesse supporta la pubblicazione delle opportunità di carriera in 7 lingue (inglese, italiano, polacco, russo, turco, francese, tedesco) all'interno del portale dedicato Indesit & I ed è connessa ai principali social media: LinkedIn, Twitter e Facebook. La Indesit Faculty è un network internazionale di 50

manager e specialisti dell'azienda a cui viene affidata la progettazione e la formazione in aula di altri dipendenti. L'offerta formativa di Indesit Company accompagna le persone dal primo giorno d'ingresso in azienda sino al raggiungimento di ruoli di responsabilità. La pianificazione e fruizione della formazione è organizzata secondo una vera e propria architettura di percorsi formativi: In Indesit, Induction, In Tune, In Spire, In Vision e In Catalogue. Inoltre, alla Indesit sono molto attenti al giudizio dei propri dipendenti. All'interno del progetto di sviluppo della nuova campagna di Employer Branding, Indesit Company ha promosso, infatti, una survey interna sotto la direzione metodologica del Prof. Gabriele Lizzani, docente di Marketing Interno presso l'Università "La Sapienza" di Roma. L'indagine ha coinvolto un campione internazionale di 763 dipendenti, appartenenti a differenti aree organizzative e geografiche dell'azienda. L'obiettivo della survey è stato quello di raccogliere informazioni dai dipendenti sulla percezione di Indesit Company come Employer, attraverso domande riguardanti, tra le altre cose, la soddisfazione delle aspettative professionali e personali, la condivisione dei valori in azienda, il rapporto tra vita privata e impegno lavorativo.

“L'offerta formativa di Indesit Company accompagna le persone dal primo giorno d'ingresso in azienda sino al raggiungimento di ruoli di responsabilità”

## La gestione delle risorse umane alla Vodafone Italia.

Oltre 7.600 dipendenti, 5,6 milioni d'investimenti in attività di formazione per i propri dipendenti e più di 10mila ore di formazione ogni anno, con corsi tenuti sia da consulenti esterni che da formatori interni. Inoltre, grazie ad un'innovativa piattaforma formativa di e-learning che semplifica la fruizione dei diversi contenuti formativi. Vodafone propone percorsi di crescita professionale basati sul merito e costantemente verificati attraverso un sistema di valutazione annuale dei propri risultati e del proprio potenziale. Grazie ad azioni di formazione mirate e diversificate a seconda dei ruoli e delle funzioni ricoperte, offre a tutti i nostri dipendenti l'opportunità di migliorare le proprie capacità e competenze in un'ottica di lungo periodo. Vodafone YOUiversity, inoltre, è un esclusivo luogo d'incontro Web 2.0 dove tenersi in contatto

con Vodafone. Su YOUiversity ci sono tutte le informazioni sul programma Vodafone Graduate, sugli stage, sugli eventi organizzati sia nelle università che in azienda, e tanti altri contenuti: video, foto, forum ed è una community interamente gestita dai Graduates Vodafone. Per i laureandi, durante l'ultimo anno della laurea triennale e i due anni della laurea specialistica, ci si può candidare per il Vodafone Internship Program, uno stage retribuito che si svolge in tutte le aree funzionali dell'Azienda e in tutte le sedi, e che dà la possibilità di scrivere la tesi di laurea sulla base dell'esperienza svolta. A partire dal secondo semestre del secondo anno di Università e fino ad un anno dopo la Laurea, è possibile candidarsi anche al Vodafone Discover Program, un percorso interfunzionale di 12 mesi che offre fin da subito un contratto a tempo indeterminato.

“Vodafone propone percorsi di crescita professionale basati sul merito attraverso un sistema di valutazione annuale dei propri risultati e del proprio potenziale”



Fondata negli anni Settanta a Corbetta, nel milanese,  
oggi conta 700 tra dipendenti e collaboratori.

# **IL CASO INDUTEX S.P.A.**

## **L'AZIENDA ITALIANA LEADER NEL MONDO NELLA PRODUZIONE DI ABITI PER LA SICUREZZA NEL LAVORO**







**C**i sono molti lavori a stretto contatto con il pericolo. Un pericolo spesso invisibile ma non per questo meno letale. Anzi. Le uniche condizioni per fare questi lavori, sono particolari e speciali indumenti che proteggano la vita e la salute di chi svolge attività a rischio. Senza questi appositi indumenti protettivi non esisterebbero nemmeno certe professioni e certe mansioni. La produzione di questo particolarissimo abbigliamento da lavoro, per tutto il mondo, è realizzata da un'azienda della provincia milanese: la Indutex.

La produzione di questo particolarissimo abbigliamento da lavoro, per tutto il mondo, è realizzata da questa azienda della provincia milanese

Quest'azienda, infatti, ha una posizione di leadership nel mercato europeo ed è la terza al mondo nella produzione di capi di abbigliamento monouso ad alta protezione nucleare, biologica e chimica. Si tratta di copri scarpe antinfortuno, di tute protettive contro gas nervini, dei speciali tute che indossano i vigili del fuoco, delle tute che spesso vediamo in televisione quando entrano in scena i Ris sui luoghi di gravi fatti di cronaca.

Ci sono moltissime aziende, soprat-

700 dipendenti e un modello di organizzazione del lavoro che vede in Italia il cervello e all'estero la produzione manifatturiera

tutto nei settori della farmaceutica le industrie chimiche e petrolchimiche, quelle di bonifica dall'amianto, aziende automobilistiche, oltre a fondamentali istituzioni statali come le forze armate italiane e quelli di altre Nazioni, il Corpo Nazionale dei Vigili del Fuoco, la Protezione Civile italiana, la Polizia Scientifica, i Centri antiveleni, le ASL, gli Istituti Zooprofilattici, ed in generale tutti gli ambienti nei quali è necessaria una protezione Nucleare, Biologica e Chimica. Come si può vedere le soluzioni che offre la Indutex sono indispensabili per una molteplicità di settori produttivi e istituzionali, senza i quali sarebbe davvero difficile, se non impossibile, per questi operare. Il prodotto più venduto è il Kit sterile per l'industria farmaceutica, mentre l'indumento più protettivo in assoluto è quello a tenuta stagna di gas utilizzato dai pompieri in caso di un'emergenza chimica piuttosto pesante: si tratta di uno scafandro da utilizzare con un autorespiratore.

I dipendenti e collaboratori esterni della Indutex sono, ad oggi, circa 700. Un modello di organizzazione del lavoro che vede in Italia il cervello, cioè la centralizzazione delle funzioni di

ricerca e sviluppo, decisive per un'azienda molto innovativa e la produzione manifatturiera spostata nell'Europa dell'Est, in Romania e nel bacino del mediterraneo, in Tunisia. In ricerca e sviluppo la Indutex investe molte migliaia di euro l'anno. E' forse, proprio grazie all'investimento continuo in innovazione e conoscenza che si spiegano certi risultati.

La storia di questa azienda inizia negli anni Settanta e coincide con uno degli eventi più tragici nella storia degli incidenti industriali italiani, come quello di Seveso, vicino a Milano, che l'azienda qualche anno dopo contribuì a bonificare. La Indutex nasce nel 1977 grazie ad una intuizione del suo fondatore, Mario Carlo Rossin. All'epoca, infatti, Rossin padre, lavorava presso un'azienda farmaceutica la quale, non riuscendo a trovare sul mercato adeguati indumenti monouso per le cosiddette camere bianche per la produzione dei farmaci, si rivolse proprio a lui per cercare dei fornitori di questi prodotti. A Mario Carlo Rossin, però, venne un'idea: viste le difficoltà a reperire questo tipo di indumenti pensò di produrli direttamente lui. Trovò il tessuto adatto, organizzò un minimo

A Mario Carlo Rossin nel 1977 venne un'idea: visto le difficoltà a reperire questo tipo di indumenti pensò di produrli direttamente lui



di produzione con poche cucitrici e l'attività ebbe inizio. Un po' come hanno fatto oggi le grandi aziende digitali della Silicon Valley, anche la Indutex si può dire che sia nata in un garage. E oggi è leader mondiale nel suo segmento di mercato con tantissimi altri prodotti e per altrettanti nuovi mercati.

Dopo l'attentato alle Torri Gemelle di New York dell'11 settembre 2001, infatti, i settori di utilizzo di questi speciali indumenti si sono ulteriormente allargati e il pericolo terroristico, in questi senso, ha giocato una sua parte, favorendo la produzione di indumenti per proteggere da agenti chimici, biologici e nucleari molto pericolosi. Non a caso anche molti prestigiosi servizi di sicurezza internazionale si sono rivolti alla Indutex.

Fondata da Mario Carlo Rossin con indubbio talento imprenditoriale e oggi affiancato dal figlio Paolo Maria Rossin, il quale ha apportato un con-

tributo di creatività non indifferente. Sono di sua invenzione, infatti, una serie di prodotti e tessuti dell'azienda che stanno avendo un significativo riscontro di mercato. Tra questi c'è anche un nuovo tipo di tessuto, creato da Paolo Maria Rossin, ottenuto tramite la combinazione di una serie di film di tessuto in una sequenza definita. Insomma, in questo modo è stata creata una nuova materia prima assolutamente inedita sul mercato. Questa la forza dell'azienda di Corbetta che gli ha permesso di superare indenne anche questi anni di crisi globale.

“L'azienda durante il periodo di crisi ha tenuto e solo nel 2009 abbiamo avuto una lieve flessione, - spiega Paolo Maria Rossin - e dal 2010 fino ad oggi c'è sempre stata una crescita di fatturato. Non abbiamo subito i contraccolpi dalla crisi economica abbiamo tenuto le quote di merca-

to, le nostre posizioni e non ci sono state riduzioni di personale. L'unica differenza rispetto a prima riguarda le previsioni di acquisto. Prima della crisi, di norma, ricevevamo ordini per un anno, mentre adesso ci arrivano ordini più breve, anche trimestrali. Il nostro punto di forza è il buon rapporto prezzo qualità. Non abbiamo ceduto alle sirene cinesi - precisa Paolo Maria Rossin - importando prodotti di bassa qualità per aumentare la nostra competitività di prezzo. Al contrario, abbiamo consolidato la nostra produzione europea. Anche per il 2013 abbiamo scelto di non importare il parallelo low cost cinese dei nostri prodotti, anche perché la conseguenza di una simile scelta sarebbe il rischio di chiusura dei nostri laboratori e lasciare a case tante persone. La scelta di qualità e innovazione sono convinto che continuerà a pagare anche nei prossimi anni”.

**Negoziare  
è un'arte.  
Ma è soprattutto  
un metodo.**

a-plus.it

**Allena le tue capacità con Bridge Partners®,**

la prima società italiana specializzata nello sviluppo della capacità negoziale.

Grazie a metodologie esclusive, all'inserimento in un network internazionale e al costante aggiornamento, Bridge Partners® propone ai manager un approccio efficace per gestire le trattative al meglio ad ogni livello, per instaurare relazioni durature e per sostituire all'improvvisazione un metodo misurabile, pratico e capace di generare valore.

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

  
**bridgepartners®**  
negotiation drivers



Talent Management: il segreto del (loro) successo.

# **CHI INVESTE NEI TALENTI BATTE LA CRISI!**

di Michele Moretta

**Questo il dato più sorprendente che emerge da un'indagine di InfoJobs.**

**C**onviene investire nelle risorse umane. Quante volte abbiamo sentito questa esortazione e quante volte abbiamo dubitato della sua validità di fronte i dati Istat sulla crescita della disoccupazione in questi anni di recessione? Alcuni osservatori vedono in tale apparente contraddizione un irriducibile motivo di sfiducia. Eppure, a ben guardare, investire e credere nelle capacità e nelle potenzialità dei propri dipendenti è la via più sicura per lo stesso successo aziendale.

Dobbiamo guardare con maggiore fiducia e consapevolezza alle pratiche di valorizzazione dei dipendenti e dei talenti. Questo è quanto emerge da una seria indagine svolta da InfoJobs, portale leader nel recruiting online, che ha deciso di monitorare le migliori performance di talent management messe in atto dalle aziende, con lo scopo di diffondere la cultura della gestione dei talenti.

L'indagine, elaborata tra ottobre e novembre del 2012, evidenzia una correlazione sempre più positiva tra l'utilizzo di pratiche di Talent Management e il tasso di

crescita dell'azienda sul mercato. Il gruppo di aziende che dichiarano di non essere mai state toccate dalla recessione (un 33% del campione) ha registrato i punteggi medi più alti per l'implementazione di politiche di Talent Management. A scalare, il 29% che afferma di essere in una fase di uscita dalla recessione registra punteggi inferiori in quest'ambito e il 38% che mostra il punteggio più

**È correlazione sempre più positiva tra l'utilizzo di pratiche di Talent Management e il tasso di crescita dell'azienda sul mercato**

basso nelle strategie di gestione dei talenti, riconosce di essere ancora in fase recessiva. Questi dati dimostrano che gli investimenti in capitale umano hanno un impatto reale sui risultati dell'impresa e sono un vero strumento per il successo delle realtà aziendali a breve e, soprattutto, a lungo termine.

Cosa s'intende per talento? La dia-

triba intorno al tema è molto accesa. Il talento e le abilità professionali e lavorative di ciascuno di noi sono innate, e quindi scopo fondamentale delle aziende è assicurarsi, in qualche modo, oppure tutti noi abbiamo un talento nascosto e sta ai modelli delle organizzazioni del lavoro e alla cultura dell'imprenditore e del management scovarlo e farlo emergere? Nell'ambiente professionale, - si legge nella ricerca - la definizione di talento è duplice: la prima accezione, più chiusa ed elitaria, indica un individuo singolo dotato di capacità superiori, la seconda, invece, più aperta, riconosce che ci sono ambiti in cui ognuno di noi sa fare meglio ed è lì che il nostro peculiare talento andrebbe utilizzato e valorizzato.

Dall'indagine di InfoJobs, sembra prevalere la concezione più aperta. Il 52% delle aziende, infatti, considera il talento una caratteristica sviluppabile in tutti gli individui motivati, mentre solo il 19% ne fa una caratteristica innata che si ritrova in pochi individui eccellenti. Questa prima concezione si traduce in un processo di ricerca e valorizzazione delle capacità individuali ad ampio raggio, ovvero in un talent scouting diffuso all'interno dell'azienda, orientato di volta in volta alle necessità più sentite. Soltanto per il 14%



## Il Talento è ...



del campione, il talento è sinonimo di una caratteristica esclusiva di alcuni manager legata al possesso di tutti i tratti fondamentali del leader, secondo il modello di ciascun'azienda.

La cultura della gestione dei talenti si sta diffondendo sempre più nelle imprese italiane, impattando in molti casi sull'intera organizzazione. Infatti, il Talent Management è considerato, se non ancora una filosofia del lavoro (solo per il 14%), un

La ricerca di InfoJobs individua anche gli strumenti e i metodi principali utilizzati dalle aziende per valorizzare i propri dipendenti

processo integrato di politiche del personale secondo circa la metà del campione (48%).

La ricerca di InfoJobs individua anche gli strumenti e i metodi principali utilizzati dalle aziende per valorizzare i propri dipendenti. Si scopre, infatti, scorrendo i risultati, che il 33% delle aziende intervistate ritiene che i colloqui personali siano il mezzo migliore. È interessante il fatto che nel 29% dei casi presi in rassegna non esista - ancora - un metodo formalizzato per individuare internamente le risorse ad alto potenziale. Passando ai criteri scelti per l'identificazione dei talenti, si rileva che, secondo le imprese del campione, le caratteristiche strategiche sono legate più alle attitudini caratteriali (57%), che a competenze tecniche ed esperienze pregresse. Anche curiosità e intuito creativo sono biglietti da visita molto importanti

Le caratteristiche strategiche sono legate più alle attitudini caratteriali (57%), che a competenze tecniche

al momento della scelta dei talenti (57%), seguiti a ruota dalla capacità decisionale in condizioni d'incertezza, stress e ambiguità (52%). Il 57% delle aziende intervistate rileva di svolgere già da qualche tempo attività di Talent Management.

Insomma, i numeri di questa ricerca confermano l'importanza strategica della valorizzazione delle risorse umane e soprattutto ci dice che talenti, spesso, si diventa. Basta organizzarsi.



# INTERVISTA A VITTORIO MAFFEI, MANAGING DIRECTOR DI INFOJOBS ITALIA

di Filippo Di Nardo

**Q**uando si parla di talenti, uno dei primi interrogativi che si pongono riguarda come si diventa tali. In base alla Sua esperienza, talenti si nasce o si diventa?

In linea di massima un minimo di qualità "innata" deve esserci. Tuttavia, a mio parere, il talento si esprime soprattutto in determinati contesti in cui ciascuno di noi può tirar fuori il meglio di sé. In altre parole, è il contesto nel quale si è chiamati ad operare che determina o meno il manifestarsi del talento e delle caratteristiche migliori di ciascun lavoratore o professionista. Si può cessare di essere talenti in un determinato momento perché cambia il contesto nel quale si opera o viceversa. E' fondamentale quindi il luogo e il contesto aziendale in cui si opera.

**Quali i consigli che si sentirebbe di dare alle aziende, penso anche e soprattutto a quelle piccole, per valorizzare i propri dipendenti?**

E' decisivo coinvolgere emotivamente le persone. Questa è la condizione indispensabile per far emergere il talento. Prima ancora che pensare e predisporre benefit e misure di natura materiale, che ovviamente fanno sempre piacere e aiutano a creare un clima positivo, è decisivo predisporre tutte le iniziative possibili per coinvolgere emotivamente i dipendenti, per stimolarli intellettualmente. Inoltre, l'organiz-



## CHI È VITTORIO MAFFEI.

Dopo la laurea in Economia Aziendale, ha cominciato la sua esperienza professionale presso la 3M Italia come assistente al responsabile marketing di Post it per poi passare in Alleanza Assicurazioni e, in seguito, nel Gruppo BNP - Paribas. Dopo l'esperienza nella finanza approda in Vodafone dove ricopre il ruolo di Advertising Sales e Marketing Manager per poi passare a Fastweb in cui segue diversi progetti innovativi. Dopo svariati incarichi sempre nel mondo delle principali digital company, a settembre del 2010 diventa Managing Director per l'Italia di InfoJobs.it con l'obiettivo di consolidare la posizione di leadership dell'azienda.

zazione aziendale deve prevedere spazi e momenti in cui i talenti possano esprimere liberamente e senza eccessivi impedimenti, la loro creatività. Non è facile, mi rendo conto, perché spesso siamo schiavi dei tempi e degli obiettivi di business. Tuttavia, proprio per raggiungere migliori risultati, una giusta politica di valorizzazione dei talenti è molto importante. Conosco diversi piccoli e medi imprenditori "illuminati" che questa lezione l'hanno compresa e la applicano con successo nelle loro aziende.

**Chi sono i talenti? In altre parole, quando si fa riferimento a questa categoria, si considerano solo le professionalità medio-alte, oppure il concetto di talento è applicabile a tutti i lavoratori e quindi anche a quelli con basse qualifiche?**

Concettualmente siamo tutti talenti. Chi più chi meno. Come detto, è una caratteristica che emerge soprattutto nel giusto contesto. Per essere ancora più chiari, per me il talento non è il professionista o il lavoratore che viene da un prestigioso percorso di studi universitari, con tanto di master e esperienze in blasonate multinazionali. Tutto questo non basta se poi, all'atto pratico, i risultati del proprio lavoro non corrispondono a cotanto curriculum. Quindi, per rispondere alla sua domanda, talenti sono anche coloro che appartengono



alle fasce professionali medio basse e che, se inseriti in una azienda attenta alla valorizzazione dei suoi dipendenti, possono crescere e dai gradini più bassi salire fino a ricoprire ruoli di responsabilità elevata, come succede in diverse multinazionali presenti anche in Italia.

### **Che ruolo gioca la formazione professionale e continua, soprattutto quella in azienda, per la valorizzazione e la crescita dei dipendenti?**

E' fondamentale in due sensi. Da un lato perché permette alle persone di scoprire ambiti nei quali possono dare di più e meglio e poter manifestare quel talento che prima, magari, era ancora nascosto. Dall'altro, perché la formazione è una delle leve principali del talento che l'azienda può utilizzare. Il talento ha sete di conoscenza e quindi apprezza l'azienda che investe in formazione. Un doppio vantaggio quindi, che permette di motivare le persone e di creare il giusto contesto per i talenti.

**La flessibilità è l'habitat naturale del nostro mercato del lavoro. Ma i talenti e i giovani lavoratori, sia quelli della conoscenza che quelli con basse qualifiche, sono pronti per la flessibilità? Manca qualcosa perché la flessibilità sia percepita prevalentemente come opportunità e meno come instabilità?**

La flessibilità è un obiettivo di cui si parla spesso per fa in modo che non sia vissuta in termini negativi. E' accolta meglio che in passato ma non siamo ancora pronti per essere flessibili. Ci sono molti lavoratori giovani che preferiscono il posto fisso, anche se la maggioranza dei

giovani è più propensa per la flessibilità perché la vede come opportunità e non come rischio. I talenti giovani vedono nella flessibilità un'opportunità. Di fondo c'è anche un fattore culturale. Se pensiamo all'esperienza americana, vediamo che in quel mercato del lavoro capita che la stessa persona che lavora per alcuni anni con un impiego prestigioso e di responsabilità, non ha alcuna difficoltà, in caso di perdita di quel lavoro a reimpiegarsi in un lavoro molto meno prestigioso, puramente esecutivo e con una paga poco gratificante. Da noi una cosa simile è impensabile. Manca, poi, anche qualcosa di più strutturale dal punto di vista del welfare, in grado di creare le condizioni perché la flessibilità non diventi un problema. A mio avviso, per esempio, la flessibilità contrattuale dovrebbe essere più remunerata rispetto al resto dei rapporti di lavoro: magari con uno scambio che preveda meno oneri da parte dello Stato e più retribuzione da parte dell'azienda.

**L'organizzazione del lavoro delle aziende è pronta e pensata per mettere nelle condizioni le giovani generazioni di professionisti e lavoratori di esprimersi al meglio, secondo le loro potenzialità, oppure è ancora ferma a vecchie impostazioni, come il rigido orario di lavoro, il lavoro costante presso l'ufficio o il luogo di lavoro, rigide strutture gerarchiche e spiccato formalismo? In altre parole, il concetto di flessibilità riguarda anche l'organizzazione aziendale? La flessibilità organizzativa fa bene ai talenti?**

Le aziende dovrebbero agire in questa direzione, ma le persone

sono pronte e sufficientemente responsabili per andare anche loro in questa direzione? Meno gerarchie e meno formalismi può andar bene, ma nel momento in cui le cose non vanno e le persone non fanno il loro dovere si torna al "vecchio" sistema. Penso che per realizzare una organizzazione del lavoro innovativa bisogna essere pronti da entrambe le parti. Si lavora per obiettivi e per risultati e la conseguenza, da questo punto di vista, è che si viene retribuiti in base al risultato raggiunto. E' la cultura del risultato la logica conseguenza di un organizzazione del lavoro così pensata. Non si ragiona più in termini di quello che fai ma per quello che porti in azienda.

## **A PROPOSITO DI INFOJOBS**

InfoJobs è la principale realtà in Italia ed in Europa nel settore del recruiting online per numero di offerte di lavoro, traffico internet e numero di CV in data base. E' il sito web leader in Italia per la ricerca di lavoro, con il maggior numero di offerte pubblicate. Ad oggi, il sito conta 3,5 milioni di candidati e più di 45.000 offerte di lavoro attive. Oltre 50.000 aziende hanno scelto InfoJobs.it per la ricerca di personale.



# **GIULIO BARBIERI, UN IMPRENDITORE DELLA PROVINCIA FERRARESE ALLA CONQUISTA DEL MONDO**

Il profilo  
di un uomo  
che si è  
fatto da solo  
partendo  
da se stesso



di Michele Moretta





Un vero capitano d'industria "nostrano". Questo è Giulio Barbieri. Scorrendo le tappe del suo percorso imprenditoriale, e quindi di vita, confesso che mi sono emozionato. Un esempio di capacità, entusiasmo, di saper fare e di positività. Nonostante le difficoltà, anzi, forse grazie soprattutto a queste, Giulio Barbieri ha sempre saputo trovare nelle sfide che la vita gli ha posto, le motivazioni giuste per vincerle e per investirle nella costruzione della sua azienda. Una lezione per tutti, soprattutto per i più giovani. Ha costruito dal niente una realtà imprenditoriale (che realizza prevalentemente gazebo e tunnel estendibili, per poi evolversi in altri prodotti) nata in sordina e che oggi esporta il 50 per cento circa della sua produzione in molti paesi del mondo. Non solo numeri, però, ma anche prestigio: nel 2010 la Giulio Barbieri S.p.A diventa fornitore ufficiale della FIFA per i campionati del mondo di calcio in Sud Africa. All'azienda ferrarese è stata commissionata la realizzazione di tutti i tunnel estensibili preposti all'ingresso in campo dei giocatori da installare negli stadi scelti per ospitare le competizioni della Coppa del Mondo. Un orgoglio nazionale e del made in Italy. Infatti, quasi tutti i media, all'epoca, hanno riportato la notizia con enfasi. Non c'erano solo i Campioni del Mondo in carica rappresentati dalla nostra nazionale di calcio in Sud Africa, quei giorni, a competere per l'Italia, ma c'era anche questo imprenditore emiliano che la sua partita l'aveva già vinta. Non solo per lui. E nel 2012, inoltre, diventa anche fornitore per le Olimpiadi di Londra.

L'altra faccia della medaglia di questo personaggio è l'etica. Un binomio inscindibile della sua personalità: il saper fare unito a saldi valori morali. Il tratto distintivo di molti capitani d'industria italiani, assolutamente sconosciuti ai più, che rappresentano l'ossatura della parte meno "luccicante" della produzione tricolore, capace di conquistare mercati e clienti fuori dai confini nazionali proprio grazie ad una sana cultura del lavoro ben radicata in ciascuno di loro.

La sua Giulio Barbieri S.p.A. nel 2010 diventata fornitore ufficiale FIFA per i Campionati del Mondo di calcio in Sud Africa. Dopo, sono arrivate anche le Olimpiadi 2012 di Londra. Un risultato che viene da lontano.

Questo tratto di Giulio Barbieri, emerge fin dalla sue prime esperienze di lavoro. Non avendo un buon rapporto con la scuola, inizia, dopo il periodo d'obbligo, giovanissimo a lavorare. A 19 anni è autista-gruista in un'azienda di Ferrara. Inizia molto presto e con tanti lavoretti anche per la necessità di aiutare la famiglia in gravi difficoltà economiche. All'età di 5 anni, infatti, rimane orfano

di padre e presto dovrà provvedere anche lui al sostentamento familiare. A 21 si sposa con l'amatissima moglie dalla quale avrà due figli. E sempre nello stesso periodo avvia due attività: una in proprio di lavaggio di automezzi e l'altra di vendita di auto per conto di un'azienda bolognese. Proprio quest'ultima, però, gli tirerà un brutto scherzo. A causa di pesanti difficoltà economiche, l'azienda di Bologna non sarà in grado di mantenere gli impegni presi con la clientela, compresa quella del ferrarese che si era fidata di Giulio Barbieri. Per mantenere fede alla parola data, Barbieri si assume personalmente tutta la responsabilità dell'accaduto e, oltre ad adoperarsi per aiutare quella società in cattive acque, rimborsa ai malcapitati clienti un'esorbitante somma da lui presa a credito da vari istituti bancari che poi sarà dallo stesso restituita, a rate, negli anni a seguire. Evidentemente anche le banche già si fidavano di lui. Con un'altra attività, nata un paio di anni dopo, di saldature di marmitte, comincia a creare lavoro anche per gli altri: lavorano con lui già 12 giovanissimi operai. I cromosomi del "self made man" erano evidenti fin da allora.

Nei cinque anni seguenti, dopo essere divenuto padre per la seconda volta, sceglie di abbandonare l'attività di autolavaggio, mentre mantiene quella di saldatura, e realizza un nuovo progetto imprenditoriale nel campo delle tende da sole e delle zanzariere. Per alcuni anni le due attività procedono parallelamente finché quest'ultima prevale sulla precedente. Nel giro di breve tempo la nuova azienda cresce e si sviluppa



sull'intero territorio nazionale grazie a stretti contatti e solide relazioni maturate con importantissimi gruppi industriali. E proprio le tende faranno la sua fortuna.

Nel 1989 all'età di 33 anni nella stessa officina dove venivano assemblate le tende da sole, progetta un gazebo dalla forma rivoluzionaria ed innovativa che il mercato sembra essere impreparato ad accogliere. Barbieri non si da per vinto, è inizia un nuovo percorso allargando i propri contatti commerciali anche al di fuori dell'Italia. E' la prima volta che si propone con la propria azienda al mondo con un prodotto di personale concezione. Questa intuizione lo porta finalmente a raggiungere l'obiettivo che con tanta perseveranza perseguiva, convincendo in poco tempo gli operatori di settore e i progettisti. Il prodotto sfonda. Nel 1993 si trasferisce in un capannone inserito in un complesso più ampio di 5000 metri quadri impegnandone solo 1500. In pochi anni si espande fino ad occuparne l'intera area per poi trasformare la Giulio Barbieri S.r.l in Società per Azioni. Nel Novembre 2005 è inaugurata ufficialmente la nuova e prestigiosa sede aziendale trasformando un antico podere rurale in un'azienda moderna, caratterizzata da linee produttive all'avanguardia, ma senza intaccare i tratti originali e antichi della costruzione.

Un breve passo indietro. Negli anni precedenti lo sport comincia ad affacciarsi nel suo destino e nel 1998 gli viene proposto di portare la pallavolo di massima serie maschile a Ferrara e grazie ad un accordo con il club di Bologna restituisce il volley alla propria città. La squadra arriva fino ad

una semifinale scudetto e al quinto posto nella regular season. La lega nazionale pallavolo gli conferisce anche la carica di consigliere. Successivamente allestisce un settore giovanile da far invidia ai maggiori club nazionali e crea un'organizzazione che promuove eventi di beach volley sempre a livello nazionale.

Per una conoscenza ulteriore consiglio di visitare il sito:  
[www.giuliobarbieri.it](http://www.giuliobarbieri.it)

Gli anni passano, i successi aziendali si susseguono e dopo il terribile 2007, anno in cui Barbieri perde prima la moglie per una grave malattia e poi la madre, arrivano le



soddisfazioni internazionali e nuove sfide.

Nel 2010 prende avvio un nuovo progetto destinato a diventare la chiave di volta per l'ulteriore crescita dell'azienda. Nasce, così, la copertura fotovoltaica interamente realizzata in alluminio, capace di coprire vaste aree per produrre energia pulita, che non necessita di opere murarie per la sua installazione, soluzione unica al mondo nel suo genere. Parallelamente alle "grandi coperture" fotovoltaiche, Barbieri compie il primo passo, quasi "pionieristico" nel panorama mondiale verso l'Elettromobilità. La sua è la prima azienda italiana a proporre una stazione di ricarica completa di infrastruttura con relativi componenti elettronici e solari per ricaricare ogni tipo di veicolo elettrico. Il mercato premia quest'idea innovativa tanto da aggiudicarsi già alcune referenze rilevanti, sia in Italia che in Europa, allestendo diverse stazioni fotovoltaiche.

Oggi, questa azienda conta 50 dipendenti tra cui anche i due figli di Barbieri che vi lavorano già da diversi anni, e nonostante ciò continuano, assicura il padre, un duro percorso di tirocinio e formazione.

Senza mai dimenticare i valori morali. Lo scorso anno il terremoto in Emilia ha devastato parte del territorio, compromettendo molte attività produttive e colpendo duramente anche la provincia di Ferrara. La terra di Barbieri. La sua azienda non ha subito danni e lui ha deciso di offrire l'intera gamma delle sue coperture e i suoi maxi tendoni, laddove necessario, a prezzi di costo.

Questo è Giulio Barbieri.



L'Agenda Europea 2020 ha tracciato la rotta.

# L'ECONOMIA EUROPEA È DIGITALE

di Filippo Di Nardo

L'impatto delle nuove tecnologie sulla crescita del lavoro e dell'economia Ue sarà determinante. E' necessario investire nella formazione delle competenze informatiche e negli e-Skills, se non si vuol perdere anche questo treno.



**L**o sviluppo dell'economia europea nei prossimi anni sarà soprattutto digitale. L'impatto dell'Information e Communication Technology (ICT) sul tessuto produttivo, favorirà l'innovazione e la crescita dell'intera economia e non solo quella del comparto digitale.

Di questa prospettiva, ormai, ne sono consapevoli in molti. Tant'è, che l'Unione Europea nella nota Agenda 2020 ha individuato, nel capitolo Agenda

È stata costituita anche in Italia una cabina di regia con il compito di recepire le indicazioni europee.

Digitale Europea, il motore trainante della crescita del Vecchio Continente per gli anni a venire. Tutti i Paesi, infat-

ti, sono chiamati a sviluppare i singoli capitoli dell'Agenda Digitale, in modo da cogliere le opportunità delle nuove tecnologie e garantire, così, uno sviluppo economico e occupazionale a tutta l'Europa.

L'affermarsi, inoltre, di nuove tecnologie, come la cosiddetta nuvola informatica (cloud computing), che rappresenterà un ulteriore volano di sviluppo del business per le imprese, richiedono un continuo aggiornamento delle skills,



in un ambito, tra l'altro, in cui il tasso di obsolescenza delle conoscenze professionali è molto elevato.

Un recente documento dell'Isfol dal titolo e-Skills, ha approfondito lo stato dell'arte in Italia rispetto agli obiettivi dell'Agenda 2020 in relazione al capitolo digitale e soprattutto alle competenze e alle conoscenze digitali che occorre sviluppare tra i lavoratori italiani. La condizione fondamentale, com'è ovvio, sono le conoscenze informatiche e le e-skills che i lavoratori e i professionisti italiani acquisiranno in questi anni. La conoscenza digitale e le competenze high tech, insieme al loro continuo aggiornamento in un'ottica di lifelong learning, in capo alla nostra forza lavoro, diventa decisivo per cogliere le previsioni dell'Agenda Digitale.

A tal scopo, in Italia è stata costituita una cabina di regia con il compito di recepire le indicazioni europee.

Investire, quindi, nella formazione di queste competenze è cruciale.

L'Isfol, in questo senso, ci ricorda che le competenze informatiche nel nostro Paese si acquisiscono in gran parte in modo informale e attraverso la pratica (il 75,9%) e le relazioni interpersona-

Le competenze informatiche nel nostro Paese si acquisiscono in gran parte in modo informale nel 75,9% delle volte.

li (68,7%). Solo il 9,3% degli italiani tra i 18 e 64 anni ha frequentato nel 2011 almeno un corso a contenuto informatico. Insomma, da noi prevale ancora il "fai da te".

Un altro aspetto che bisogna considerare è la necessità di adottare dei sistemi di riconoscimento delle competenze digitali nei sistemi ufficiali d'istruzione e formazione, oltre a sistemi di certificazione e formazione, non tradizionali, basati su strumenti e modalità online.

La Commissione europea crede fortemente nello sviluppo digitale, sostiene e promuove tra i giovani le attività di formazione, carriera, l'alfabetizzazione informatica, la diffusione delle competenze digitali lungo tutto il corso della vita lavorativa e l'occupazione nel settore ICT.

La diffusione di Internet in Europa tra le persone comprese in una fascia d'età tra i 16 e i 74 anni, è del 68%, oltre i due terzi. Il dato fa riferimento alle persone che hanno usato Internet in media almeno una volta a settimana. In Italia, nella stessa fascia, siamo al 51%. L'obiettivo in questo senso indicato dall'Agenda digitale è del 75% della popolazione. La media europea è sotto di sette punti, mentre l'Italia di 24 punti percentuali. Dobbiamo recuperare un gap elevato.

Dal punto di vista della formazione professionale, come abbiamo visto, l'apprendimento avviene soprattutto attraverso percorsi informali. Tuttavia, nel campo della formazione continua, si colgono segnali incoraggianti. L'Isfol, infatti, riporta i dati del sistema Nexus di monitoraggio delle attività formative finanziate dai

La diffusione di Internet in Europa è del 68% della popolazione. In Italia siamo al 51%.

16 Fondi Paritetici Interprofessionali, (periodo 2010/2011), che evidenziano una attenzione delle imprese nei confronti delle competenze ICT. Le azioni volte a conseguire competenze nel campo dell'innovazione tecnologica e dell'ICT riguardano prioritariamente le tematiche dell'Informatica e delle Tecniche e tecnologie di produzione di manifattura e delle costruzioni. In generale, queste tematiche hanno coinvolto rispettivamente 111.384 e 91.568 partecipanti sui quasi 2 milioni complessivi, 24 mila progetti formativi informatici su circa 115 mila totali.

Le imprese che percepiscono come strategiche le competenze informatiche di tipo professionale sono circa il 38-39% del totale. Questo dato è più alto tra le imprese di medie e grandi dimensioni, e più basso nella piccola impresa.

Piccola annotazione. Questo quadro di previsione deve fare anche i conti con i dati di decrescita del comparto ICT italiano che in questi anni di crisi ha perso doversi punti percentuali. Tuttavia, è necessario, passata la congiuntura, investire con fiducia nella prospettiva digitale, sia nello sviluppo delle e-Skills che nelle infrastrutture, prima fra tutte, la banda larga di nuova generazione.



*Palace*  
GRAND HOTEL VARESE

Telefono: +39 0332 327100



*Sheraton*  
GENOVA HOTEL  
CONFERENCE CENTER

Telefono: +39 010 65491

congressi, **meeting**, tavole rotonde, convegni, conferenze, appuntamenti di lavoro, raduni, simposi, riunioni, sfilate, presentazioni, assemblee politiche, lancio prodotti, convention, selezione candidati, incentive, concerti, **formazione**, training, show, esposizioni, **team building**, viaggi d'affari, set pubblicitari e cinematografici, corsi di aggiornamento, mostre, raccolta fondi, road show, workshop, conferences, round tables, business meetings, symposia, fashion shows, presentations, political meetings, product launches, **conventions**, candidate selection, **incentive**, concerts, education, shows, team building , business travel, set for advertisements and films, **training courses**, exhibitions, fundraising, road shows, workshops



S o c i e t a G r a n d i H o t e l . i t



## DIALOGO CON FRANCESCO ROTONDI,

**FOUNDING PARTNER DELLO STUDIO LEGALE LABLAW  
E AUTORE DI UN LIBRO SUL FUTURO DELLE RELAZIONI  
INDUSTRIALI DOPO IL CICLONE MARCHIONNE**

L'accordo sulla produttività siglato a novembre 2012 segna un ulteriore passo di avvicinamento del nostro modello di contrattazione collettiva verso il livello aziendale, quale luogo privilegiato di regolazione delle dinamiche lavorative. L'accordo prevede la detassazione e una decontribuzione del salario di produttività, lo spostamento di una parte dell'adeguamento retributivo dal contratto nazionale a quello aziendale, ma anche la possibilità di interventi di regolazione dell'orario e dell'organizzazione del lavoro. Cosa dobbiamo at-

“ L'accordo sulla produttività non fa prospettare nessuna tappa significativa nel sistema di relazioni industriali. ”

tenderci da questo accordo? Una svolta nelle relazioni industriali?

Sul piano delle relazioni industriali,

l'accordo di produttività del 2012, privo della firma del principale sindacato italiano, segna un'ulteriore rottura del fronte sindacale con conseguenti perplessità sulla sua validità ed efficacia. Sotto il profilo dei contenuti, non si presenta particolarmente innovativo poiché riprende, in parte, quanto già concordato nel 2009. Le novità più significative riguardano i profili cui accennavi, ovvero l'obiettivo di stabilizzare la detassazione del salario di produttività e il potenziamento del ruolo della contrattazione aziendale in materie qua-



di Filippo Di Nardo



li gli orari e l'organizzazione del lavoro nonché la previsione della possibilità di trasferire una quota retributiva dal livello di contrattazione nazionale a quello decentrato (si stabilisce che “i contratti collettivi nazionali possono definire che una quota degli aumenti economici derivanti dai rinnovi contrattuali sia destinata ad elementi retributivi da collegarsi ad incrementi di produttività e redditività definiti dai contratti di secondo livello”). Per tutte queste ragioni, l'accordo non fa prospettare nessuna tappa significativa nel sistema di relazioni industriali.

**Un capitolo importante toccato dall'accordo sulla produttività è quello sulla formazione professionale e l'occupabilità. In sostanza, l'accordo chiede al Governo delle agevolazioni per legare sempre di più le varie forme di sostegno al reddito a percorsi di riqualificazione professionale dei lavoratori coinvolti, valorizzando anche il ruolo dei fondi interprofessionali. Le politiche attive del lavoro, che latitano a livello Istituzionale, passano dalla contrattazione collettiva a questo punto?**

Anche in tema di formazione, l'accordo di produttività non introduce delle novità né propone misure concrete. L'unica previsione più interessante è l'auspicio di una “chiara affermazione” per legge della natura privatistica dei fondi interprofessionali per la formazione continua, soggetti preposti alla formazione dei lavoratori e dotati di personalità giuridica. Sembra dunque che, nell'attuale contesto politico e sociale, spetti ai “privati” (alle parti sociali) provvedere al cittadino, alla sua formazione e a forme di finanziamento della stessa (i fondi interprofessionali), così colmando un vuoto dello Stato sociale.

**La questione del “demansionamento” è stata definita dal professor Pietro**

**Il peso della conoscenza professionale imporrà, dunque, un cambiamento del ruolo e della rappresentatività sindacale.**

**Ichino una delle novità più importanti dell'accordo sulla produttività (sempur già prevista dal famoso “art. 8” del 2011 di Sacconi). La possibilità di poter inquadrare un dipendente ad un livello inferiore, rispetto a quello raggiunto, per salvare il posto di lavoro e per venire incontro alle esigenze di riorganizzazione aziendale è un altro tabù che l'accordo sulla produttività sembra aver scalfito. E' un altro capitolo della riqualificazione professionale quale strumento fondamentale per facilitare l'occupabilità dei lavoratori. Che ne pensi?**

Sul punto, l'accordo di produttività sembra andare in senso contrario rispetto a quanto previsto dall' art. 8 del D.L. 138/2011, convertito nella L. 148/2011. Mentre infatti l'art. 8 assegna un ruolo centrale alle specifiche intese sottoscritte a livello aziendale/territoriale in tema di mansioni, abilitandole a derogare, ai fini di una maggiore occupabilità, non solo alla legge ma anche ai contratti collettivi di livello nazionale, l'accordo sulla produttività “rispetto alle tematiche relative all'equivalenza delle mansioni”, pone invece l'accento sulla “piena autonomia collettiva” a livello nazionale, affidando, dunque, un ruolo secondario alla contrattazione aziendale.

**Il contesto delle relazioni industriali che stiamo vivendo sembra tendere ad un superamento del contratto nazionale oppure ad un suo forte ridimensionamento. Oltre agli ultimi accordi tra le parti, in questo senso è intervenuta anche una legge promossa dall'ex Ministro del lavoro Sacconi, che ha introdotto il contratto di prossimità (il noto art.8) il quale, in sostanza, quasi capovolge il rapporto gerarchico tra contratto nazionale e contratto aziendale, dando maggior enfasi a quest'ultimo. Eppure sono pochissime le aziende che vi hanno fatto ricorso, penso alla Golden Lady e pochissime altre. Sembra che la via legislativa sia meno efficace della contrattazione collettiva.**

Il caso che citi, quello della Golden Lady, è emblematico perchè evidenzia, con tutta chiarezza il ruolo cruciale delle parti sociali nella regolamentazione del mercato del lavoro, soprattutto a livello decentrato. La Golden Lady s.p.a. aveva deciso di siglare con i sindacati un contratto collettivo ex art. 8 della manovra bis ossia in deroga alla disciplina restrittiva in tema di associazione in partecipazione contenuta nella Legge Fornero, al fine di preservare più di mille posti di lavoro di associati in partecipazione. Discipline legislative rigide applicate in modo indifferenziato ad una pluralità di aziende e settori produttivi, rischiano, come nel caso menzionato, di sortire effetti opposti a quelli che si prefiggono.

**Ipotizziamo uno scenario futuribile. I diritti dei lavoratori, quelli inderogabili, saranno garantiti dalla legge (che risente fortemente della legislazione europea in tema di lavoro) mentre tutto ciò che attiene alle tutele sarà frutto della contrattazione, collettiva o individuale, tra le parti. Ridefiniamo bene i**



contenuti dell'uno e dell'altro. Il luogo privilegiato della contrattazione è l'azienda e il territorio, e la contrattazione nazionale si riduce a pochissimi capitoli. Inoltre, la questione della perdita del lavoro, e la conseguente necessità delle iniziative di sostegno al reddito e alla persona, saranno compito dello Stato e meno dell'azienda. Da un lato liberiamo la competitività dell'impresa, dall'altro garantiamo a tutti, anche a chi non ha occupazione da molto tempo, forme di sostegno e di occupabilità (penso anche al reddito di cittadinanza) e depotenziamo il carico di drammaticità correlato alla perdita di occupazione e di reddito. Cosa non quadra in un simile scenario, a parte la questione delle risorse?

In un simile scenario la vera questione non è tanto l'individuazione delle competenze, ovvero chi fa cosa e come. In un sistema avanzato come il nostro, la tutela dei diritti fondamentali dei lavoratori è garantita a livello europeo e dai principi generali che derivano dalla Costituzione. Le relazioni sindacali non hanno la funzione di fissare ulteriori tutele. Relazione industriale, come avevo evidenziato nel libro "Dialoghi sulle relazioni industriali", è condividere un percorso in modo da contemperare interessi contrapposti, non è gestire l'orario di lavoro e l'organizzazione del lavoro. In questa prospettiva, ciò di cui c'è bisogno è un cambiamento socio culturale e non delle relazioni industriali in quanto tali. Ciò significa che oggi è necessario fare una riflessione più a monte, sull'attuale ruolo del sindacato e, in generale sul tema della rappresentanza e della rappresentatività sindacale.

**Le nuove professioni e i nuovi lavori, soprattutto negli ambiti produttivi innovativi come il digitale e le nuove professionalità della conoscenza, sono caratterizzati da una forte autonomia di questi lavoratori. La conseguenza di ciò, è una**

Il modello di relazioni industriali di Marchionne non mi convince.

spinta forte verso un modello di relazioni e di contrattazione di tipo individuale. Non a caso in questi settori il tasso di sindacalizzazione è vicino allo zero. Il potere contrattuale, (in parte) in questo scenario, sembra essere dato soprattutto dal bagaglio di conoscenze, competenze e abilità professionali dei singoli, piuttosto che dalla loro organizzazione collettiva. Se questa tendenza si consoliderà ed estenderà, saremo di fronte a una svolta epocale. Come dovrebbero cambiare le regole di fondo delle relazioni industriali, a questo punto? Il peso della conoscenza professionale ribalterà tutto e con esso anche le organizzazioni sindacali?

Il cambiamento sociale, professionale e culturale cui fai cenno (ovvero un aumento dell'istruzione e un aumento del lavoro intellettuale rispetto a quello manuale) avrà certamente un minor impatto collettivo e un maggiore impatto a livello individuale. Per individuale, mi riferisco non all'individuo in quanto tale ma a microcategorie. In questo senso, il sindacato non sarà destinato a scomparire ma dovrà abbandonare una logica "onnicomprendensiva" della contrattazione ossia relativa alle vicende collettive di tutti i lavoratori di un determinato settore o federazione, per orientarsi sempre più verso una contrattazione territoriale, fino ad arrivare a rappresentare poche centinaia di persone. Il peso della conoscenza professionale imporrà, dunque, un cambiamento del ruolo e della rappresentatività sindacale.

**Il modello partecipativo.** L'idea della co-gestione dell'azienda con il coinvolgimento dei lavoratori sembra essere l'unica alternativa al modello conflittuale portato avanti soprattutto da sindacati culturalmente, prima ancora che pragmaticamente, ostili. La Germania da questo punto di vista appare come un modello. Sempre nel recente accordo sulla produttività, che ha visto la sola defezione della CGIL, si fa esplicito riferimento all'altro tema della partecipazione agli utili e al capitale dell'impresa, da parte dei lavoratori. C'era una delega al Governo Monti su questi punti ma che non credo sia stata esercitata. E' questa l'unica via praticabile? E' possibile importare lo schema tedesco anche da noi? Ricordiamo che già l'art. 46 della nostra Costituzione dice che "la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalla legge, alla gestione delle aziende".

Il modello partecipativo, oltre ad essere stato cristallizzato nella Costituzione, è fortemente voluto a livello europeo (basti pensare alle direttive in tema di informazione e consultazione dei lavoratori e di comitati aziendali europei) ed è, al contempo, causa ed effetto di un "buono" stato di relazioni industriali. Ma è difficile pensare che il modello tedesco possa prendere piede in Italia: la conflittualità, strutturale nel nostro sistema di relazioni industriali, è stata di recente confermata dalla "stagione degli accordi separati" del 2009 e dall'accordo sulla produttività. La co-gestione deve essere un obiettivo cui dobbiamo tendere ma le previsioni normative non sono l'unica via praticabile. Ci vorrebbe un cambiamento sociale e culturale che conduca le parti sociali e l'impresa a superare particolarismi e ideologie per guardare verso un "interesse comune".





Tale cambiamento sociale dovrebbe partire dall'educazione scolastica e, più in generale, dalla formazione del cittadino.

**L'ultima considerazione d'obbligo è sul ciclone Marchionne. Quello che sta avvenendo alla Fiat dal punto di vista del modello di contrattazione collettiva, dopo i noti accordi di Pomigliano e Mirafiori, impostati su un forte aumento della produttività (e del salario) e scaturiti nell'uscita dalla Confindustria, passando per la questione dell'esigibilità degli accordi sindacali, in cambio del piano Fabbrica Italia. E' un buon equilibrio tra le esigenze di competitività dell'impresa e la tutela dei diritti dei lavoratori in un contesto**

**globalizzato? Lo scorso novembre i media hanno riportato la decisione della Renault di spostare investimenti da Parigi a Madrid, con l'assunzione in Spagna di 1.300 lavoratori, grazie ad un accordo sindacale che prevede: 3 giorni di lavoro in più all'anno a parità di salario per i neo assunti; adeguamento dei salari all'inflazione pari al 50%; un nuovo contratto a termine di 18 mesi per i neoassunti che avranno un livello salariale pari al 72,5% del minimo contrattuale. Se la Fiat, per aumentare la produttività avesse fatto come la Renault cosa sarebbe successo in Italia? In generale, ti convince il modello di relazioni industriali di Marchionne?**

Il modello di relazioni industriali di Marchionne non mi convince. Perché non è un modello di "relazioni industriali", intese, per quanto detto, come un percorso che contempera contrapposti interessi. La trattativa di Marchionne si è fondata su rapporti di forza che in nessun altro caso possono essere ripresi da altri imprenditori italiani. Quanto all'altra domanda, non mi chiederei tanto cosa sarebbe successo in Italia se la Fiat avesse fatto come la Renault. Rifletterei, piuttosto, su cosa fare per evitare che gli imprenditori italiani, a causa delle rigidità del nostro mercato del lavoro, debbano delocalizzare come la Renault.

## Cosa sono le relazioni industriali.

Sindacati e associazioni imprenditoriali, dall'inizio dell'età industriale, si fronteggiano per la regolazione del lavoro e delle sue condizioni. Questi soggetti sociali, non sono solo organizzazioni di rappresentanza, nate e cresciute per dare voce ai lavoratori dipendenti, i primi, e alle imprese, i secondi. Sono anche dei soggetti collettivi, destinati ad entrare in relazione (non solo tra di loro ma anche con le Istituzioni e altri soggetti sociali), il più delle volte in chiave competitiva, altre volte in chiave conflittuale, anche se il conflitto può essere gestito, normalizzato e istituzionalizzato. Nelle esperienze industriali ed economiche in generale, queste relazioni sono soprattutto di tipo contrattuale. All'insieme di queste relazioni viene attribuito abitualmente il termine di "relazioni industriali". L'origine industriale di queste relazioni ha dato ad esse questa definizione che viene utilizzato ancora oggi, anche quando si fa riferimento alle relazioni sindacali in settori non industriali, come quello dei terziario e dei servizi. L'espressione "relazioni industriali" dovrebbe essere limitata alle sole situazioni nelle quali sono presenti elementi rilevanti di volontarietà degli scambi e delle transazioni: queste hanno carattere consensuale. Le relazioni industriali sono un ambito delle relazioni sociali che non si configura tanto, e soprattutto, come luogo di costruzione (o distruzione) di diritti, ma come luogo dove si raggiungono accordi orientati alla risoluzione di problemi. Le relazioni industriali (o contrattazione collettiva) sono la forma prevalente della regolazione delle condizioni di lavoro, tipica del modello sociale europeo. L'esperienza italiana si colloca a pieno titolo entro questo modello. La contrattazione collettiva regge ancora oggi, nonostante il declino degli attori collettivi, sindacati in primo luogo, e l'affermarsi dei cosiddetti processi di individualizzazione del lavoro e di globalizzazione dell'economia. Continua ad essere un fenomeno ancora molto diffuso e capace di suscitare partecipazione, irrinunciabile per i sindacati e non accantonabile per le imprese. E continua a presentare, nell'era della soft law e dell'apprezzamento per i metodi aperti e flessibili di coordinamento, potenzialità di metodo e di contenuto, forse inattese e talvolta incomprese dagli osservatori e talvolta dagli stessi protagonisti.

**Tratto dal testo: Relazioni Industriali e contrattazione collettiva, di Gian Primo Cella e Tiziano Treu - ed. il Mulino, al quale si rimanda per una conoscenza più approfondita sul tema.**

## Chi è Francesco Rotondi.

Avvocato e giuslavorista, nasce a Milano nel 1966.

Frequenta la facoltà di Giurisprudenza con Indirizzo Commerciale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove si laurea nel 1991.

Collabora alla Cattedra di Diritto Civile presso l'Università del Sacro Cuore di Milano, in qualità di assistente del prof. Avv. Francesco Realmonte. Il 14 luglio 1994 diventa Avvocato, mentre dal 2006 è Cassazionista. Sempre nel 2006 diviene Socio fondatore di LABLAW Studio Legale, specializzato in diritto del lavoro e delle relazioni industriali. Lo Studio tutela gli interessi dei maggiori gruppi di imprese nazionali ed internazionali. Rotondi focalizza la sua attività nel settore del diritto del lavoro, con particolare riferimento al licenziamento collettivo, alle relazioni industriali, ai trasferimenti di impresa e al contenzioso giudiziale. È professore universitario e docente di Diritto del lavoro, nonché curatore di molteplici pubblicazioni e articoli inerenti il diritto del lavoro, per le riviste specializzate del settore. Da ultimo è autore di alcune pubblicazioni, tra cui del libro "Dialoghi sulle relazioni industriali: la contrattazione collettiva dopo Marchionne".



**CHI E' CHI**

**STEFANO DEDOLA,  
DIRETTORE RISORSE UMANE  
MCDONALD'S ITALIA**



di Filippo Di Nardo



## 10 domande fisse, qualcuna "intima" equalcun'altra scomoda, a un direttore del personale.

**S**posato, due figli, laureato alla LUISS nel '92 in Scienze Politiche con indirizzo Relazioni Industriali, ha lavorato in Ferrero, Danone, Barilla e dal 2009 è a capo della Direzione Risorse Umane di McDonald's.

Amante della lettura, il suo libro preferito è "Lo Straniero" di Albert Camus.

**1. Come e quando si decide di diventare direttore delle risorse umane? Tra le professioni sognate da giovani, le preferenze, spesso, vanno a quelle più avventurose. Fare l'HR è un'avventura?**

Nel mio caso probabilmente sì, visto che è una professione che ho deciso di fare fin da quando ero ragazzo, all'università. Ho avuto anche una "sbandata" per il marketing ad un certo punto della mia carriera, ma alla fine sono tornato al primo amore delle Risorse Umane.

**2. Il primo giorno di lavoro in assoluto: qual è la cosa che non dimenticherà mai?**

Il misto di sentimenti che si prova: emozione, orgoglio, voglia di dimostrare.

**3. La decisione più difficile: licenziare! Come ci si sente? E' mai stato licenziato?**

Non sono mai stato licenziato. Come in tutte le cose difficili, ognun-

no deve trovare il proprio modo di gestire queste situazioni, assicurando piena correttezza ed eticità di comportamento verso le persone coinvolte.

**4. Dica la verità: prima di fare la selezione dei candidati ad un colloquio di assunzione fa una ricerca su Google e su Internet sul candidato? E soprattutto, ha cambiato idea, qualche volta, a seguito dei risultati emersi dalla ricerca online, sull'opportunità di fare quel colloquio?**

Mai fatte queste ricerche. Credo che non sia del tutto corretto "spiare" il comportamento dei candidati in momenti e ambienti estranei a quelli del lavoro. Verifico invece siti di contenuto professionale, come LinkedIn.

**5. Quali sono le qualità professionali e umane che deve aver un buon direttore del personale?**

Etica, capacità di ascolto e comprensione degli altri, pensiero prospettico.

**6. Una delle parole che si sentono di più quando si parla di competitività e di futuro dell'impresa è "talenti". La gestione delle risorse umane, quindi, diventa strategica. Parafrasando Totò, talenti si nasce o si diventa? E qual è il ruolo della funzione HR in questo nuovo scenario?**

Ognuno ha un suo "talento", il lavoro difficile è coniugare i talenti personali con le esigenze aziendali. Da questo punto di vista le Risorse Umane hanno l'importante compito di portare nella gestione quotidiana delle persone attenzione all'equità e un'ottica di sviluppo nel più lungo periodo.

**7. La pratica della raccomandazione è ancora molto diffusa? In che modo costruire un sistema di assunzioni e di carriera ispirato alla meritocrazia?**

Fa parte dell'etica aziendale e della deontologia professionale non sottostare alla pratica delle raccomandazioni che ancora esiste. In sistemi internazionali molto strutturati, come McDonald's, il compito diventa più semplice grazie a meccanismi forti di governance e controllo.

**8. Se non avesse fatto il direttore delle risorse umane cosa Le sarebbe piaciuto fare?**

Anche se oggi potrebbe sembrare controcorrente, l'uomo politico.

**9. Quali sono le prime tre cose che farebbe se fosse il Ministro del Lavoro?**

Credo che l'obiettivo primario di qualsiasi nuovo ministro debba essere dare una soluzione al problema della disoccupazione, e particolarmente quella giovanile. Dal mio punto di vista è necessario un sistema che assicura maggiore flessibilità nel mercato del lavoro e fornisce strumenti che valorizzino l'"impiegabilità" delle persone che lo ricercano. Da questo punto di vista McDonald's ha proposto da tempo a rappresentanti delle Istituzioni e del Governo di introdurre un sistema di certificazione della formazione ricevuta in azienda dai lavoratori per il riconoscimento della stessa ai fini del raggiungimento di un titolo di studio.

**10. Nel luogo di lavoro conta più apparire o essere?**

Dipende dal luogo di lavoro. In quelli in cui mi interessa stare, la seconda.



# I NETWORKERS D'ITALIA E D'EUROPA ADESSO PARLANO LA STESSA LINGUA

di Filippo Di Nardo

**E' nata la Rete Competenze per l'Economia Digitale.  
Lo scopo è la diffusione di un linguaggio comune senza confini per  
classificare e formare le professioni informatiche.**

**L'**ict delle professioni e del lavoro non ha un linguaggio comune. Ognuno parla il proprio idioma e capirsi diventa un miraggio. In altre parole, quando si parla di una professione ICT sembra che la creatività e la fantasia prendano il sopravvento rispetto alla semplificazione. In Italia i professionisti dell'ICT sono 1 milione. Un esercito di lavoratori creativi ad elevata specializzazione che rappresentano l'asset fondamentale dell'economia della conoscenza. Ma quali sono e come si riconoscono queste professioni? Quali le competenze che ciascuna di esse deve avere per definirsi effettivamente programmatore, sistemista, analista, network manager, community manager, web developer, social media specialist o Sem & SEO specialist?

L'Europa ha tentato di armonizzare questo linguaggio cercando di individuare un parametro comune, intanto individuando le professioni ICT a livello europeo (né ha classificate 28) e contemporaneamente facendo una sorta di identikit di ogni singola professione

In Italia  
i professionisti  
dell'ICT sono  
1 milione

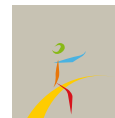
informatica. Stiamo parlando del modello EUCIP. Questo sistema di classificazione delle professioni ICT, tuttavia, non ha riscontrato il successo e la diffusione che ci si attendeva. In Italia, per esempio, è scarsamente utilizzato dalle imprese. Non solo, ma è fortemente sbilanciato verso le professioni tecni-

Rete per le  
Competenze  
nell'Economia Digitale,  
esempio unico di  
collaborazione  
tra associazioni e  
passaggio fondamentale  
per diffondere il frame-  
work nelle Regioni  
italiane

che, quelle con hard skills, e si è dimenticato totalmente delle professioni della Rete e legate principalmente alla comunicazione, quelle con soft skills, che rappresentano una fetta consistente dei Networkers d'Italia e d'Europa.

Da un lato la debolezza del modello Eucip, molto utile invece per l'alfabetizzazione informatica dei giovani, e dall'altro il prevalere della pratica del "fai da te" nelle imprese italiane, ha di fatto bloccato una corretta e utile classificazione delle professioni ICT. Risultato: ognuno continua a chiamare e formare questi talenti come può. In altre parole, prevale il caos.

Ma, forse, i tempi dell'improvvisazione sono finiti. Da pochissimo, infatti, si è costituita in Italia la Rete Competenze per l'Economia Digitale. I soggetti promotori sono associazioni imprenditoriali ed enti di primo piano: Fondazione Politecnico di Milano, Assintel-Confcommercio, CNA, Unimatica-Confapi, Confindustria Digitale ed altre associazioni datoriali, inoltre, hanno fatto richiesta di adesio-



Scopo della Rete delle Competenze per l'Economia Digitale è la diffusione di uno standard comune tra le imprese italiane per la classificazione delle professioni e competenze ICT

ne. In pratica, è presente l'intero sistema della rappresentanza delle imprese digitali in Italia, con l'aggiunta dell'autorevolezza accademica della Fondazione Politecnico di Milano, che coordina la "Rete" con lo scopo di facilitare iniziative comuni tra università e impresa.

Scopo della Rete delle Competenze per l'Economia Digitale è la diffusione di uno standard comune tra le imprese italiane per la classificazione delle professioni e competenze ICT. Insomma, quel linguaggio comune tanto agognato ma ancora lontano da raggiungere. Almeno fino ad oggi. Questo nuovo sistema o framework, che la Rete intende promuovere in Italia, si chiama eCF (european competence framework) ed è l'evoluzione del modello EUCIP.

*"L'eCF, nato in ambito CEN presso l'Unione Europea, è il primo quadro europeo delle competenze che le grandi aziende utilizzatrici e fornitrici delle tecnologie informatiche richiedono ai professionisti ICT – ci spiega Clementina Marinoni, della Fondazione Politecnico di Milano*



*e coordinatrice della Rete - . E' uno strumento che guarda alle competenze, lasciando quindi margine a ogni azienda di costruire i propri profili, che da sempre costituiscono uno dei principali vantaggi competitivi . Le competenze sono i mattoni che, combinati a seconda dei propri obiettivi strategici, generano figure ad hoc. Il linguaggio comune fa riferimento proprio a questi mattoni. La sua potenza – continua la Marinoni - sta nel fatto che possa diventare una "moneta comune e senza confini" per facilitare la costruzione di partnership, la ricerca del personale e la formazione, così che scuola e imprese possano avvicinarsi davvero".*

Le imprese italiane sembrano coscienti di questa necessità e stanno spingendo per armonizzare il linguaggio. Tra le prime associazioni d'impresе digitali ad aderire all'idea c'è l'Assintel. "Mai come in questo periodo di forte criticità anche nell'ICT servono linee guida

*condivise per la gestione delle competenze professionali impegnate nel settore - sostiene Giorgio Rapari, l'inossidabile Presidente dell'Assintel -, con lo scopo di fluidificare il dialogo tra domanda e offerta di lavoro. Assintel è protagonista su questi temi con l'Osservatorio delle Competenze professionali. Unendo le forze possiamo cogliere quest'obiettivo: ecco la reason why di Rete per le Competenze nell'Economia Digitale, esempio unico di collaborazione tra associazioni e passaggio fondamentale per diffondere il framework nelle Regioni italiane".*

Il primo appuntamento della Rete Competenze per l'Economia Digitale è per il giorno 7 novembre 2012 a Milano, dove si realizzerà il primo workshop in cui parteciperanno le PMI del settore ICT chiamate a dare un primo feedback sull'eCF. A breve sarà anche attivo un sito Internet di riferimento: [www.retecompetenzedigitali.it](http://www.retecompetenzedigitali.it).



## Formazione aziendale e manageriale

### Arete Tematiche dei nostri corsi:

- Area formazione esperienziale
- Area comunicazione
- Area informatica
- Area linguistica
- Area marketing
- Area risorse umane
- Area contabilità e finanza
- Area controllo di gestione
- Area qualità e sicurezza sul lavoro

### Settori :

- Bancario e assicurativo
- Ospedaliero e Sociosanitario
- Tessile
- Abbigliamento e moda
- Grafico e pubblicitario
- Turismo e ristorazione
- Meccanico



# SCACCHI E STRATEGIE AZIENDALI

Di Luca Desiata in collaborazione con Rocco Sabelli e Anatolij Karpov.

Edizioni Hoepli

a cura della redazione

La natura umana è portata ad elaborare strategie nei vari ambiti della vita come scorciatoia per prendere decisioni in situazioni di estrema complessità, laddove l'analisi di tutte le alternative possibili risulta ingestibile dalla capacità di calcolo finita della mente.

L'applicazione del concetto di strategia nel mondo aziendale è nata nelle Business School internazionali di stampo anglosassone con due approcci distinti:

- Secondo l'Harvard Business School e Michel Porter, universalmente riconosciuto come il fondatore della strategia competitiva, le imprese possono costruire un vantaggio competitivo rispetto ai rivali attraverso due strategie alternative: una struttura di costi più bassa, oppure una differenziazione dei prodotti e dei servizi, al fine di dare al cliente un "valore" superiore. Queste due strategie possono essere applicate sul mercato di massa oppure concentrate su uno o pochi segmenti (focalizzazione).
- Secondo INSEAD e l'approccio Blue Ocean Strategy, gli oceani blu rappresentano lo spazio di mercato non ancora creato. L'identificazione di nuovi bisogni tramite l'innovazione permette



di creare spazi di mercato in-contrastato dove la concorrenza è irrilevante. Una volta scoperti e attivati, essi si trasformano in opportunità. Gli oceani rossi rappresentano invece i mercati noti, altamente competitivi, segmentati, "sanguinosi", che offrono opportunità sempre meno attraenti.

Tra i due opposti Scacchi e Strategie Aziendali si posiziona in linea con un approccio Porteriano, in un mondo aziendale e in un mercato caratterizzati da una lotta cruenta per la conquista di spazio. L'oceano, a differenza di quello Inseadiano, è rosso vermiglio, del colore sangue sparso nella battaglia. Questa connotazione cruenta è ben evidenziata nel capitolo del marketing strategico, secondo il

punto di vista dei teorici militari.

La parola strategia nasce infatti in ambito militare e deriva dal greco *stratos agos*, cioè "colui che agisce (che ha potere di agire) sul conflitto" col significato quindi di scienza o arte dei generali. La strategia è quindi una branca dell'arte militare che studia i principi generali delle operazioni militari ed imposta e coordina nelle grandi linee il piano. La strategia è anche definita "Teoria dell'azione di successo in presenza di opposizione consapevole".

Legarsi al mondo militare/scacchistico o a quello aziendale rischia tuttavia di limitare l'ambito di applicazione di alcuni concetti che saranno esposti nei capitoli del libro. Qual è, quindi, la definizione di strategia per Scacchi e Strategie Aziendali? Ecco la definizione che propone il libro: la strategia è una qualsiasi forma del pensiero che ha per obiettivo la modifica della realtà.

Nella sua semplicità, questa definizione, in linea con un modello Kantiano di interpretazione tra schemi mentali intrinseci e percezioni esterne, darà origine ad un sistemazione degli "schemi" o scorciatoie messe in atto dalla mente umana per affrontare la complessità del reale.



Se il linguaggio del pensiero strategico è rappresentato dalla logica e dalle sue categorie, allora l'unica qualità richiesta ad una strategia e la coerenza intrinseca delle sue parti. Non deve stupire quindi quando in azienda, durante una presentazione del "piano strategico" un'incongruenza anche minima tra lo stesso dato presentato in due sezioni diverse generi dubbi sull'intera impostazione della strategia proposta. Questo perché una piccola "falla" logica in un sistema intrinsecamente coerente è come il quinto postulato di Euclide: il neo antiestetico che turba l'Armonia degli Elementi.

Visto il contenuto altamente logico del pensiero strategico, non deve sorprendere che le principali società di consulenza strategica assumano giovani ingegneri neo-

La parola strategia nasce in ambito militare e deriva dal greco *stratos agos*, cioè "colui che agisce sul conflitto".

laureati proprio in virtù delle loro qualità "sistemiche" e di "visione d'insieme". Un cenno a parte merita la tattica. Sempre rimanendo nell'ambito militare, la tattica è definita come riguardante l'impiego di mezzi e di reparti militari in un combattimento per raggiungere un obiettivo parziale, ossia la tecnica di manovra delle unità militari al momento del combat-

timento.

Più che concentrarci sulle limitazioni degli scacchi come gioco, il libro fa leva sulle sue caratteristiche distintive per approfondire il parallelo con il mondo aziendale.

Usa quindi gli scacchi come metafora operativa nella pianificazione strategica, nel marketing strategico secondo l'eccezione dei teorici militaristi, nella teoria decisionale, per capire come districarsi e come semplificare complessi alberi decisionali, nelle negoziazioni, con riferimento alla teoria dei giochi, nella leadership, con particolare riferimento al pensiero strategico. Con l'aggiunta di qualche parallelo impensato come le matrici di rischio-ritorno e le analisi di portafoglio nel capitolo "Scacchi e Finanza".

*Tratto dal libro.*

## CHI SONO GLI AUTORI:

### **Luca Desiata**

Esperto di strategie e appassionato di scacchi. Ha sviluppato l'idea di Scacchi e Strategie aziendali in base alle sue esperienze professionali in Enel, Banca Mondiale, e in consulenze di strategia, e la sua formazione accademica (Insead, Harvard).

### **Rocco Sabelli**

Manager italiano con esperienza industriale diversificata. Dopo un periodo iniziale in ENI dal 1985 al 1992, è approdato nel gruppo Telecom, arrivando a ricoprire il ruolo di General Manager di Tim e Telecom Italia fino al 2001. E' stato in seguito Amministratore delegato di Piaggio dal 2003 al 2006, e poi Amministratore delegato di Alitalia da fine 2008 a marzo 2012.

### **Anatolij Karpov**

E' stato uno dei più forti giocatori di scacchi della storia. Fu campione del mondo dal 1975 al 1985 per l'URSS e campione del mondo FIDE dal 1993 al 1999 per la Russia. Nel 2011 è stato eletto deputato della Duma della Federazione Russa.



4 4 2  
3 5 2

...e tu al centro !

---

**COUNSELING • MANAGEMENT • FORMAZIONE**  
*con intelligenza creativa ed emotiva*  
**gli strumenti di lavoro d'eccellenza**

La crisi mondiale ci induce  
improrogabilmente a fare delle scelte  
e ad un forzato cambiamento.

Crisi o non crisi, si ha necessità che  
molte cose cambino, si ha voglia di  
uscire dagli schemi tradizionali e  
vedere finalmente nuovi scenari...

*adesso!*



**IN**STUDIO  
GROUP

*www.instudiogroup.it*



# LA LUMACA DI ILLICH

di Paolo Iacchi, vice presidente AIDP

Una mattina una signora chiede al marito di scendere al mercato a comprarle delle lumache e gli raccomanda di tornare prima possibile perché deve prepararle per il pranzo. Il marito si reca al mercato, compra le lumache, ma poi decide di fare un salto al bar, giusto per salutare gli amici e bere un bicchierino con loro. A forza di saluti e di bicchieri, l'uomo si accorge che è già mezzogiorno, allora esce di corsa dal bar e per tutto il tragitto pensa ad una scusa plausibile da rifilare alla moglie, per giustificare il suo ritardo. Arrivato sulla porta di casa, suona il campanello e poi rovescia le lumache davanti all'uscio. Quando la moglie apre la porta l'uomo, rivolgendosi alle lumache, le apostrofa con decisione: "Forza ragazze! Ancora un piccolo sforzo e siamo arrivati!"

Serge Latouche, nel suo "Breve trattato sulla decrescita serena", per spiegare con un'immagine il suo pensiero, si affida a Ivan Illich e alla sua lumaca.

"La lumaca - ci spiega Ivan Illich - costruisce la delicata architettura del suo guscio aggiungendo una dopo l'altra delle spire sempre più larghe, poi smette bruscamente e comincia a creare delle circonvoluzioni stavolta decrescenti. Una sola spira più larga darebbe al guscio una dimensione sedici volte più grande. Invece di contribuire al benessere dell'animale, lo graverebbe di un

Il Primo Mondo conserverà il primato nella produzione di idee. I Paesi emergenti produrranno soprattutto beni materiali

peso eccessivo. A quel punto, qualsiasi aumento della sua produttività servirebbe unicamente a rimediare alle difficoltà create da una dimensione del guscio superiore ai limiti fissati dalla sua finalità. Superato il punto limite dell'ingrandimento delle spire, i problemi della crescita eccessiva si moltiplicano in progressione geometrica, mentre la capacità biologica della lumaca può seguire soltanto, nel migliore dei casi, una progressione aritmetica".

Nel 2020 il Pil pro-capite nel mondo sarà di 15.000 dollari, contro gli attuali 8.000. L'Occidente avrà ridotto del 15% il proprio potere d'acquisto. Il Primo Mondo conserverà il primato nella produzione di idee. I Paesi emergenti produrranno soprattutto beni materiali. Il Terzo Mondo fornirà materie prime e manodopera a basso costo. Accanto ai Bric (Brasile, Russia, India, Cina), saranno emersi i Civets (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egitto, Turchia, Sud Africa). Contro i Paesi emergenti si può vincere solo attra-

verso prodotti ad alta intensità creativa e innovativa. Ma in questi anni sta emergendo un filone di pensiero, chiaramente ispirato alla decrescita teorizzata da Nicholas Georgescu-Roegen, fondatore della bioeconomia, e di cui Latouche è uno dei principali ispiratori, secondo il quale per i Paesi industriali avanzati (e quindi anche per il nostro) la sfida consiste nel decrescere economicamente, migliorando la serenità e la qualità della vita. Nel lungo periodo non avremmo alternative credibili.

"Oggi la crescita è un affare redditizio solo a patto di farne sopportare il peso e il prezzo alla natura, alle generazioni future, alla salute dei consumatori, alle condizioni di lavoro degli operai e, soprattutto, ai paesi del Sud". Allora, secondo questo filone di pensiero, tanto vale limitare i danni, divenire consapevoli che la lotta per la competitività finale è già persa e organizzarsi per vivere con serenità il tempo che ci rimane, organizzando la nostra decrescita.

Sicuramente in questi anni i miti di crescita indefinita e la cosiddetta "teologia del Pil" ci hanno condotto nei vicoli ciechi della crisi globale che stiamo vivendo, ma da qui a teorizzare di abbandonare il campo della lotta per la competitività del nostro Paese, il passo mi sembra troppo lungo e, soprattutto, troppo pericoloso per le nostre prossime generazioni.



## LA MAGIA DELLE PERSONE IN TEMPO DI CRISI: SPUNTI PER LA FUNZIONE HR PARTE PRIMA

a cura di Stefano Verza, *Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni*

Questo contributo è figlio dell'attuale epoca di crisi e incertezza in cui alla pressione sulla riduzione dei costi e ai tagli sul personale fa da contraltare la necessità di chiedere alle persone di esprimere il loro talento con ancor maggior commitment, passione e motivazione. E' costituito da libere ispirazioni nate dalla rilettura di alcuni interventi e due interviste effettuate al World Business Forum di Milano - Wobi by HSM, nella speranza che la funzione HR possa porsi come "inspiration e innovation partner", dedito ad aiutare le persone nel creare un legame emozionale con l'organizzazione e con i ruoli che ricoprono.

Il potere di pensare in modo diverso di ANDY COHEN - fondatore dell'agenzia pubblicitaria Exposed Brick e illusionista e relativa intervista Dalla ragione all'emozione: il cliente nel suo complesso di PHILIP KOTLER professore alla Kellogg School of Management e consulente.

Cosa può portarsi a casa la funzione HR dalla magia? Alcuni stimoli per essere o diventare una funzione che crea momenti magici, o meglio che sa stabilire un contatto emozionale con le persone attraverso momenti magici.

Inspirare, coinvolgere e creare un legame emozionale con l'audience sono i principi cardine a cui si rife-



Paolo Iacci

risce Andy Cohen quando effettua le sue magie: la magia infatti è una potente metafora che gli permette di dimostrare come pensiamo e so-

prattutto di sensibilizzarci sulla nostra modalità di pensiero e non ultimo di renderci consapevoli che alla fin fine è la mente a fare il trucco.



Del resto assisto ad una magia e vedo realmente quello che penso accade, il problema è che mi focalizzo su una precisa visione, su ciò che credo sia importante vedere, senza "seguire l'altra mano": ecco il punto. Seguire l'altra mano del mago nella pratica quotidiana di una persona HR equivale a cambiare il proprio atteggiamento mentale, a sfidare i suoi assunti per arrivare ad un differente modo di pensare, condizione essenziale per un differente modo di agire. Come per il mago bisogna seguire l'altra mano, così per il pensiero occorre seguire un altro presupposto, un'altra ipotesi, un'altra strada. Per scoprire una soluzione che non esisteva prima. E' questa l'essenza del trucco: scoprire l'esistenza di una soluzione che prima non immaginavo neanche potesse esistere.

Quindi, il primo punto è abituarsi a pensare in modo differente, ovvero a "seguire l'altra mano".

Il secondo punto è partire da uno script, ovvero delineare il messaggio che voglio trasmettere, cosa mi propongo di ottenere e qual è il modo migliore per ottenere il risultato sperato.

Vediamo come esempio lo script di Cohen sul tema del cambiamento (argomento del suo secondo intervento al World Business Forum

« Cosa può portarsi a casa la funzione HR dalla magia? »

- Wobi HSM), ecco quanto mi ha detto: ho pensato al messaggio rilevante che volevo far passare e a ritroso ho cercato "il numero" più coerente ed esplicativo, il migliore per quel preciso scopo.

Il mio messaggio rilevante vuole essere: se comincio a pensare che non devo necessariamente fare cose mai fatte prima, ma continuare a fare quello che ho sempre fatto, pensandolo però in modo leggermente differente, la mia prospettiva sul cambiamento si allarga, insieme alle possibilità di agire in modo differente.

« Ispirare, coinvolgere e creare un legame emozionale con l'audience sono i principi cardine a cui si riferisce Andy Cohen quando effettua le sue magie »

Ho individuato nel liberarsi da una camicia di forza "il numero" più indicato. La camicia di forza fisicamente non è confortevole, ti fa vivere una sensazione tremenda e angosciante di costrizione, la prima volta che l'ho indossata ero pietrificato, ho subito pensato che non ce l'avrei mai fatta a liberarmi, che sarebbe stato impossibile. La reazione mente-sensazioni ha grandissima influenza nel cam-

« Seguire l'altra mano del mago nella pratica quotidiana di una persona HR equivale a cambiare il proprio atteggiamento mentale »

biamiento e porta quasi sempre al "circolo dell'ansia": Mi chiedono di creare qualcosa di nuovo. Nuovo significa che prima non esisteva. Le idee nuove sono concetti ignoti. L'ignoto genera ansia. A nessuno piace essere ansioso. Il modo più semplice per eliminare l'ansia consiste nell'evitare l'ignoto: cioè nell'uccidere le nuove idee che mi erano state richieste.

Ho cominciato pertanto a sfidare i miei assunti di base: non ce la farò mai, fallirò e non sarò tempestivo nel liberarmi. Ho rimodulato la mia prospettiva mentale dando per assodato che il cambiamento sia duro e che ci voglia tempo e pratica per affrontare i cambiamenti e con molta dedizione e allenamento ce l'ho fatta.

Ora tocca alla fusione HR cercare di individuare la sua magia, ciò che la può rendere unica all'interno della propria azienda.

Per iniziare ad affrontare questa sfida ho pensato che riadattare allo scopo la VBM (Valued Based Matrix) di Kotler può essere uno stimolo per pensare differentemente a come definire uno script in grado di creare un momento magico.



Per Kotler il marketing del futuro dovrà essere proiettato non più semplicemente ai bisogni del cliente, alle sue emozioni, bensì guardare alla natura più profonda, intima del consumatore: la sua anima. Per attivare un coinvolgimento e un commitment non più solo emozionale ma anche spirituale.

Del resto le tre dimensioni della costruzione di un marchio sono: razionale, emotiva, spirituale, che poi sono gli elementi che ci possono aiutare a prendere in considerazione un approccio emotivamente intelligente, consentendoci di stabilire come arrivare alla mente, al cuore e all'anima delle persone, sapendo utilizzare modalità differenziate per arrivare all'una o all'altra con la più appropriata.

Penso possa tranquillamente vale-

Il marketing del futuro dovrà essere proiettato non più semplicemente ai bisogni del cliente, alle sue emozioni, bensì guardare alla natura più profonda, intima del consumatore: la sua anima

re anche per la funzione HR, che potrebbe comunicare all'anima delle persone ogni "messaggio" che vuole far passare, aiutandosi con la VBM.

Nel riquadro razionale va scritta

la comunicazione che voglio far passare - anche se asettica e formale come spesso si origina - nel secondo una rivisitazione per renderla in grado di smuovere qualche vissuto emotivo e infine nell'ultimo la "versione finale" in grado di arrivare all'anima. Prendiamo ad esempio la centralità delle persone; spesso siamo incollati al primo riquadro che riporta più o meno sempre concetti del genere "nella nostra azienda riconosciamo la centralità delle risorse umane, convinti che il fattore principale di successo di ogni organizzazione derivi dai contributi professionali delle persone che operano al suo interno, ...".

Proviamo dapprima a renderla più "emozionante" ed in ultimo a riformularla per farla arrivare sino all'anima delle persone.

	MENTE	CUORE	ANIMA
Messaggio 1	Nella nostra azienda riconosciamo la centralità delle risorse umane, convinti che ...		
Messaggio 2			
Messaggio 3			

adattamento Philip Kotler - Values Based Matrix



# ESSERE UN BRAVO FORMATORE

## I° PARTE

Quando partecipiamo ad un corso di formazione aspiriamo ad essere guidati da un esperto che ci dia gli strumenti per migliorare le nostre performance in campo personale ed ottimizzare tempi e metodi di lavoro. Il formatore mediante le sue conoscenze deve trasmettere i saperi eccellenti e coinvolgere in maniera attiva i partecipanti.

La bravura del formatore è dimostrata anche dalla sua capacità di stabilire un clima di fiducia, di gestire le dinamiche di gruppo in aula e le diverse tipologie di partecipanti.

### SCHEDA DI SINTESI

**ESIGENZE GENERALI:** Acquisire le tecniche ed i metodi didattici formativi più efficaci e favorire l'interattività in aula.

#### IL FORMATORE IDEALE

- **il formatore: chi è e qual è il suo ruolo**
- **obiettivi da raggiungere**
- **stili di comunicazione**
- **gestione dell'aula**

#### PREPARARE UN CORSO DI FORMAZIONE

- **analizzare bisogni e priorità**
- **identificare i destinatari**
- **progettare contenuti -metodologie**
  - **come svolgere la lezione**
  - **materiale didattico**

#### PREPARARE UN CORSO DI FORMAZIONE

- **atteggiamenti positivi**
- **atteggiamenti negativi**
- **tipologie di partecipanti difficili**

**COMPETENZE SVILUPPATE:** Essere in grado di applicare gli strumenti necessari per preparare e gestire un corso formativo e comprendere le esigenze dei partecipanti

“ Le schede sono strutturate in: **scheda di sintesi**, che contiene tutti i macroelementi della scheda didattica con numerazione progressiva; **scheda analitica**, dove viene approfondito ogni singolo macroelemento con il rispettivo numero ”



## IL FORMATORE IDEALE

### Il formatore: chi è e qual è il suo ruolo

Il formatore è il soggetto che sa prendersi cura di qualcuno ed in particolare:

- crede in sé stesso ed in quello che fa
- è convincente e trasmette fiducia
- sa mettersi in discussione
- è umile
- è leale e spontaneo
- possiede doti relazionali, dimostra interesse sincero ad aiutare la classe nel processo di apprendimento
- è in grado di stabilire un rapporto empatico e motivante con la classe
- è capace gestire diverse tipologie di partecipanti e le dinamiche di gruppo
- è competente nella sua materia
- è motivato al raggiungimento degli obiettivi prefissati
- conosce i bisogni formativi ed è in sintonia con gli obiettivi aziendali
- è consapevole della necessità di mantenersi in aggiornamento per migliorarsi e stare al passo con l'evoluzione dei bisogni formativi
- persegue sempre nuovi modelli di formazione efficace
- è in grado di utilizzare correttamente le tecniche e gli strumenti per facilitare l'apprendimento (es. telecamera, lavagna, fogli mobili, riprese video, diari di osservazione, role play, giochi, esercitazioni, ecc.)
- sa pianificare la sessione formativa
- rispetta la tempistica ed il programma del corso
- sa risvegliare un'aula demotivata e trasmettere entusiasmo

### Obiettivi da raggiungere

Il formatore attraverso il suo intervento mira al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- **cognitivi:** trasmettere il "sapere" ed il "saper fare"
- **relazionali:** trasmettere il "saper essere", stimolando lo sviluppo di nuovi comportamenti
- **consapevolezza:** favorire la crescita di atteggiamenti positivi per affrontare i problemi
- **cambiamento:** elaborare una nuova forma mentis capace di superare le resistenze dettate dalle abitudini
- **migliorare la capacità di assumere decisioni e metterle in atto**

### Stili di comunicazione

Lo stile comunicativo del formatore deve essere scelto in riferimento alla platea, alle circostanze. Egli di fronte ad un'aula difficile, poco collaborante deve saper ristrutturarsi e riprendere in mano le redini della situazione. Non bisogna mai darsi per vinti. E' fondamentale saper trovare nuove strategie comunicative e riavvicinarsi agli allievi, ai loro bisogni. Ciò significa possedere flessibilità, capacità creativa e abilità nel progettare e riprogettarsi.



### Gli stili comunicativi si distinguono in:

- **autoritario-unidirezionale:** il formatore fa leva sul proprio ruolo per fare accettare ai partecipanti il suo punto di vista. Vengono trasmesse indicazioni univoche

*rischi: sono ostacolate creatività ed autonomia degli allievi*

- **paternalistico:** il formatore mira al benessere dei partecipanti ed a salvaguardarsi da rischi. Sentimento di protezione e di aiuto. Relazione bilaterale
- rischi: non viene stimolata la responsabilità personale ad agire in autonomia. Prevengono il conformismo delle idee ed il timore di esprimere il proprio punto di vista*

- **permissivo:** il formatore evita conflitti, consente ai partecipanti di trarre proprie conclusioni, di scegliere soluzioni personali al problem solving, di assumersi le responsabilità

*rischi: vengono trasmesse poche informazioni, scarsi consigli se non esplicitamente richiesti. L'allievo rischia di discostarsi dal vero problema e di vivere nell'incertezza*

- **democratico:** il formatore utilizza una comunicazione bidirezionale basata sul rispetto e la fiducia, accoglie il confronto con i partecipanti, ascolta con attenzione ed insieme analizzano i problemi e le possibili soluzioni valutandone costi e benefici. I partecipanti sono sollecitati ad avere fiducia, a credere in sé stessi ed a rispettare le opinioni altrui. Lo stile democratico è senz'altro uno tra i migliori

*rischi: l'allievo, soprattutto se è abituato ad eseguire ordini, può sentirsi oppresso da questo scambio di idee e dalla facoltà di poter esprimersi liberamente; per evitare ciò il formatore deve spiegare, fin dall'inizio, gli obiettivi che intende raggiungere e la modalità di conduzione del corso*

### Gestione dell'aula

Saper gestire l'aula è fondamentale per avere successo ed instaurare un approccio positivo con i partecipanti. Il formatore deve:

- dimostrarsi spontaneo e rilassato, cercando il più possibile di non lasciar trapelare ansia, stress, nervosismo, aggressività
- essere simpatico, rispettoso, capace di sdrammatizzare utilizzando un umorismo intelligente, battute scherzose, appropriate e naturali
- non annoiare
- essere credibile. Più argomenti si conoscono più si affronta con sicurezza la classe ed eventuali domande che i partecipanti rivolgono
- saper rassicurare l'interlocutore, anche quando non si hanno le risposte giuste. In tal caso, prendete tempo, informatevi e poi date riscontro corretto in tempi congrui
- evitare discorsi contorti e troppo prolissi
- utilizzare un linguaggio verbale e non verbale appropriato:
- tono di voce ben calibrato per consentire a tutti di sentire
- ritmo vocale non troppo incalzante, ma nemmeno da litania
- parole mirate per catturare l'interesse. Il tempo con voi deve volare!
- linguaggio del corpo naturale e spontaneo
- lasciare tempo sufficiente per la discussione

**La seconda parte della scheda sarà pubblicata nel prossimo numero.**





# LA FORMAZIONE: ANTIDOTO PER RILANCIARE IL SINDACATO

di Maria Rita Barberis

**L**a ricerca di un mondo equo che assicuri la giustizia sociale e la tutela dei lavoratori è uno dei principi cardine che da sempre anima le Organizzazioni Sindacali di tutto il mondo. Oggi, rispetto agli anni passati le sfide da affrontare sono cambiate ed il futuro del movimento sindacale, in un contesto di globalizzazione, di cultura dell'individualismo è irto di nodi da sciogliere. In primis vi è quello di creare ex novo un assetto di carattere europeo che fortifichi le istituzioni democratiche, garantisca i diritti di tutti, riduca ineguaglianze e privilegi, valorizzi culture ed identità, migliori la qualità della vita individuale-sociale.

Accrescere l'internazionalizzazione delle Organizzazioni Sindacali (un terreno ancora scoperto) significa integrare le attività e gli impegni quotidiani locali e nazionali a quelli europei, distaccarsi da alcune rigidità e rimanere più al passo con i tempi per non rischiare di indebolirsi ed arrivare al declino organizzativo, contrattuale, politico. E' risaputo che i tesserati nel corso degli anni sono diminuiti, perché è attenuata l'adesione ideologica al sindacato, è scemata la fiducia, nonché per le trasformazioni economico-sociali, i cambiamenti nel settore del lavoro, la riorganizzazione dei processi produttivi, i condizionamenti econo-



mici da parte della finanza speculativa. C'è un'inflessione in termini di potere contrattuale e patto sociale con imprenditori – governi, non da ultimo, la disgregazione sindacale tra le sigle più rappresentative e le

divisioni interne alle confederazioni sono una fragilità che purtroppo non rafforza le trattative con le controparti.

Il sindacato, pur avendo difficoltà ad adeguarsi al cambiamento, deve



assolutamente difendere il suo ruolo sancito dai vincoli istituzionali, pena l'esclusione dalle trattative in ambito economico-politico, anche in quei settori con maggior potere contrattuale. E' un'esigenza doverosa per:

- riacquistare capacità di rappresentanza e di tutela delle fasce più deboli e precarie
- rendere sindacalizzabili quei settori più resistenti
- offrire un contributo allo sviluppo economico del Paese in termini di "risultato di progresso".

Il sindacato non può più rappresentare il mondo del lavoro e le società tradizionali. Esso ha l'onere di spogliarsi dal ruolo di "redistributore" per vestire nuovi panni volti ad esercitare funzioni produttive e di cooperazione con le imprese, favorire crescita, flessibilità ed innovazione, coordinare le dinamiche salariali e soprattutto contribuire allo sviluppo delle risorse umane. Un'esigenza quest'ultima imprescindibile per le aziende, che può concretizzarsi non isolando i sindacati, considerati spesso un elemento di disturbo, ma alleandosi ad essi. Forte della sua esperienza e missione il sindacato deve uscire da questa fase di transizione per vivere una rinascita e porsi attivamente dinanzi a questioni importanti che faticano a trovare una soluzione.

Dopo anni di lotte impetuose, grandi scioperi, leggi sociali, trionfi e conquiste in campo del lavoro e della civiltà, quali: la stipulazione dei contratti collettivi, gli aumenti salariali uguali per tutti, ecc., il sindacato non può essere affossa-

to o sostituito con altri attori, ma deve rimanere un'istituzione della democrazia moderna.

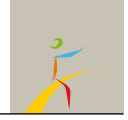
Per rafforzare la sua immagine di soggetto capace di perseguire interessi pubblici occorre puntare su un fattore strategico: la formazione. Si tratta di un aspetto cruciale per rinnovare il sindacato e renderlo competitivo nelle sfide sociali nazionali ed europee. Attraverso la formazione è possibile accrescere le competenze, sviluppare una nuova forma mentis nei dirigenti sindacali, nei delegati a livello comprensoriale, regionale, nazionale. E' necessario diffondere un sapere multidisciplinare che spazia tra materie tecniche, economiche, politiche, relazionali, di diritto del lavoro e contrattazione ed acquisire appropriati strumenti per rapportarsi con lavoratori, iscritti, aziende private e pubbliche.

La formazione continua-integrata-sistematica è un investimento fondamentale per fare crescere una cultura sindacale moderna, adatta al terzo millennio, capace di dare una svolta ai vecchi metodi ed aprire le porte ad un progetto di responsabilità, autonomia, professionalità, cooperazione, basato su saperi eccellenti in materia di negoziazione, strategie comunicative, gestione dei conflitti. La formazione è un sostegno alla motivazione personale, un arricchimento che aiuta chi fa sindacato a rafforzare il senso d'identità, a non cadere in burn-out, a non sentirsi sconfitto e vivere il senso di solidità di fronte ad un sistema che spesso schiaccia i sani principi della democrazia e del welfare sociale.

Oggi, non è più possibile occuparsi di sindacato provenendo dal posto di lavoro senza essere supportato da un'adeguata preparazione formativa e da una esperienza matura. Diversamente il rischio è quello di dimostrarsi deboli, impreparati a gestire le negoziazioni e predisposti al declino. Bisogna colmare le lacune esistenti sul sapere per produrre un valore aggiunto.

Uno dei ruoli importanti del sindacato è quello di essere attore nella gestione della formazione non solo al suo interno, ma anche a livello professionale delle risorse umane, dando così un utile apporto alle aziende. Sono un esempio i Fondi interprofessionali per la formazione continua, organismi gestiti congiuntamente dalle organizzazioni sindacali e imprenditoriali, che finanziano piani di formazione per lavoratori occupati e che mirano ad accrescere la loro alfabetizzazione culturale, appagando nel contempo le esigenze e le richieste di competitività delle aziende. Sotto questo profilo la funzione del sindacato si esplica anche attraverso politiche attive, volte ad orientare ed assistere i lavoratori attraverso un percorso formativo mirato ed utile ad affrontare situazioni delicate come la cassa integrazione e la mobilità.

In questo scenario in continua evoluzione, al sindacato spetta l'impegno di rivedere il suo ruolo, cavalcare l'onda del cambiamento, risvegliare una coscienza flessibile ed adattabile al nuovo che avanza, recuperare il terreno perso rispetto alla globalizzazione, per non dimostrarsi arretrato, ed obsoleto.



# PROGRAMMA DI CONNETTIVITA'

ExpoTraining ha predisposto il programma 2013 per gestire al meglio all'attuale la situazione congiunturale.

Le edizioni passate hanno visto il programma della manifestazione maggiormente focalizzato sull'area espositiva e visto come "punto di partenza" per intercettare nuove opportunità di mercato per poi gestirle nei mesi successivi.

Il programma "Connettività 2013" intende cambiare il paradigma e vivere l'area espositiva come "punto d'arrivo". Esso si propone di affiancare l'espositore durante l'anno per aiutarlo a "connettersi" al suo mercato di riferimento attraverso una serie di strumenti che portano a un contatto diretto ed anticipato ai potenziali clienti anticipandone, pertanto, gli effetti della manifestazione.

Il programma Connettività 2013 dispone di strumenti quali:

## DIRECT EMAL MARKETING

ExpoTraining dispone di una banca dati di oltre 300.000 emal di aziende, e grazie alla sua new letter, è in grado di far pervenire sul desk dei decisori le comunicazioni che l'espositore intende trasmettere.

## HUMAN TRAINING

E' la testata giornalistica per autonomia della formazione, viene inviata con spedizioni mirate ai decisori degli acquisti delle risorse umane.

Grazie alle sue rubriche ed ai suoi speciali è possibile sviluppare una comunicazione pubblicistica in grado di valorizzare i servizi dell'espositore.

Il nostro target di riferimento principalmente sono: i direttori del personale, i responsabili della formazione, i direttori generali, gli amministratori delegati.

In considerazione della media partner sviluppata con Il Gruppo Class, è possibile veicolare Human Training in abbinamento con Italia Oggi.

## IL PORTALE EXPOTRAINING

Il sito ExpoTraining è cliccato dai visitatori della manifestazione e dalla community delle risorse umane.

La strutturazione del sito permette di evidenziare in apposite sessioni le attività dell'espositore promuovendone la visibilità

del proprio marchio e il valore dei propri servizi.

Esso ha un alto livello di posizionamento poiché è tra i primi risultati della ricerca delle parole chiave più significative riguardanti il mondo della formazione.

## WORK SHOP TEMATICI

In considerazione dell'alto numero di partecipanti dei workshop organizzati durante la manifestazione, si è deciso di organizzarli in sessioni cadenziate ogni mese. Essi permettono ai partecipanti di "toccare con mano" le soluzioni promosse dall'espositore.

## MATCHING

È il cuore pulsante di ExpoTraining, che si è attivata nella ricerca e nella pianificazione di incontri con le direzioni del personale di aziende che intendono acquistare i servizi per la formazione. Come funziona: agli espositori che aderiranno a questa formula verrà richiesto di compilare una specifica scheda con le proprie aree di attività aziendale che verrà incrociata con le esigenze dell'azienda cliente. Esso è possibile organizzarlo, con soluzioni personalizzate, durante i mesi che precedono la manifestazione.

## IL GRAND PRIX DELLA FORMAZIONE

Il Premio è un riconoscimento nazionale rivolto alla formazione d'impresa. Viene attribuito per le innovazioni di prodotto formativo, di processo, di servizio, di sistema, tecnologiche e gestionali. Ideato da ExpoTraining, ha ottenuto il sostegno dei responsabili d'azienda e istituzionali, riuniti nella determinazione di accrescere lo sviluppo e la diffusione di soluzioni innovative, in termini di best practices nei processi di formazione. I vincitori del Grand Prix della formazione avranno il diritto all'uso del logo "Grand Prix ExpoTraining anno 2012", per la durata di un anno.

Per tale ragione il Programma Connettività ExpoTraining consente di:

- entrare in contatto con il proprio mercato di riferimento
- essere accompagnati prima dell'evento
- pianificare una serie di interventi nei mesi che precedono la manifestazione

# EXPO Training

LA FORMAZIONE ACCELERA LA RIPRESA

Milano → fieramilanocity → 25 • 26 ottobre

La kermesse prevede 15.000 mq di area espositiva per:

• ESPORRE CON UN APPOSITO STAND

• PARTECIPARE A CONVEGNI

• ORGANIZZARE CONVEGNI E WORK SHOP

• CONFRONTARSI E AGGIORNARSI CON I PROTAGONISTI DELLA FORMAZIONE

Informazioni: [www.expotraining.it](http://www.expotraining.it) • Tel. 02 8050.9656



PATROCINI

