



HUMAN TRAINING

Periodicità trimestrale - Poste Italiane Spa - Sped. abbonamento postale D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/2/2004, n. 46) art.1 comma 1 - CNS MI € 8,00 - ch 13



n. 23 | APRILE-MAGGIO 2013
www.humantraining.it



**INTERVISTA
A ANTONIO
MASTRAPASQUA**
presidente dell'INPS

"GLI EFFETTI DELLA RIFORMA FORNERO"



**NOVITA'
ALL'EXPOTRAINING
2013**

Il rating
delle società
di formazione



**FRANCESCA
MARELLA,
CISCO ITALIA**

Alla Cisco
il lavoro
è libero



**NATALE FORLANI,
MINISTERO
DEL LAVORO**

Ci sono più
cittadini immigrati
che lavoro

EXPOi Training

Milano > fieramilano city > 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

• CONTATTARSI E AGGIORNARSI CON I PROTAGONISTI DELLA FORMAZIONE

Informazioni: www.expotraining.it • Tel. 02 8050.9656



EXPOi Training



PATROCINI



EDITORIALE

IL COSTO SOCIALE DELLA NON FORMAZIONE CHI NON RINNOVA, FALLISCE, CHI NON SI AGGIORNA È AI MARGINI DEL MERCATO DEL LAVORO

I numeri lo dicono forte e chiaro che le imprese che si aggiornano sono più competitive e che le persone che si formano possono spendersi meglio sul difficile mercato del lavoro di oggi. Ponendo lo sguardo in Europa, l'Italia è al terzo posto in termini di utilizzo della formazione confermano questo livello i dati provenienti dal sistema permanente di monitoraggio delle attività finanziate dai Fondi Paritetici Interprofessionali attestano **l'insufficienza dei livelli di investimento e partecipazione alla formazione continua.**

Ciò è dovuto ad un **diffuso disinteresse** del sistema produttivo italiano nel promuovere lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti.

Elemento che evidenzia chiaramente che l'attività formativa rappresenta per le aziende un **costo non solo economico, ma anche organizzativo.** Tutto ciò accresce la distanza tra mondo della formazione e mondo della produzione.

Diviene doveroso, quindi, avviare una stagione di valutazioni e di **riforme del sistema della formazione e della sua governance.**

Proprio perché dall'attuale scenario congiunturale non si intravede una **luce** che rappresenti la fine del tunnel, **la formazione deve accendere un faro** che sappia indirizzare, attraverso piani, programmi le cui ricadute impattino significativamente sui giovani, sui lavoratori e sulle imprese.

Lasciando le cose così come stanno vale a dire **non innervando** nel tessuto produttivo le prassi della formazione, non solo riduciamo la loro competitività del Sistema Paese, ma creiamo anche **un danno sociale al Paese, ai lavoratori.**

Infatti, **chi non rinnova, fallisce, chi non si aggiorn**



na è ai margini del mercato del lavoro e le conseguenze in termini di **ammortizzatori sociali e indennità di disoccupazione** ricadono sulla collettività penalizzano oltremodo il lavoratore ed i giovani poiché si troveranno **inadeguati nel ricercare ed inserirsi in nuove occupazioni** pertanto dobbiamo parlare di **"costo sociale della non formazione"**.

Occorre quindi allineare problemi, opportunità e spazi di manovra, agendo su tutte le diverse responsabilità istituzionali a livello centrale e locale, fissando nuove regole di

governance attraverso specifici indirizzi:

Primo indirizzo. Creare, e sviluppare una "COSCIENZA COLLETTIVA" alla formazione attraverso una nuova legge che **preveda l'obbligo dell'impiego della formazione continua**

Secondo indirizzo. Trasparenza sulla gestione dei fondi contro le irregolarità e le frodi. Istituire un fondo unico per la formazione cui fare confluire tutti i finanziamenti nazionali con il tramite **dell'agenzia delle entrate** che andrà a compensare le imposte che l'azienda deve versare al fisco.

Terzo indirizzo. Garantire il diritto alla "buona formazione" per i lavoratori. Aumentando di riflesso la qualità della domanda attraverso, anche, un sistema di rating.

Quarto indirizzo. Formulare piani di riqualificazione a favore degli lavoratori disoccupati.

La recente situazione economica ha prodotto, ad oggi, circa 800.000 lavoratori in cassa integrazione di cui la metà non rientrerà più in azienda.

Carlo Barberis

Sommario

EDITORIALE

- 3 Il costo sociale della non formazione
Chi non rinnova, fallisce, chi non si aggiorna
è ai margini del mercato del lavoro.

COVER

- 6 Antonio Mastrapasqua, Presidente INPS
"E' prematuro giudicare oggi gli effetti reali
della riforma Fornero sul mercato del lavoro".

L'ECO DELLA FORMAZIONE

- 10 Confindustria e sindacati insieme per
far crescere la formazione e il merito.

EXPOTRAINING

- 12 Il Rating delle società di formazione.

FORMAZIONE LOGISTICA

- 16 Certificazione e Outplacement
nel settore logistico in Lombardia:
il progetto Recol.

FORMAZIONE E LAVORO

- 19 Tirocini formativi e di orientamento:
approvate le linee guida in conferenza
Stato-Regioni.

AGENZIA PER IL LAVORO

- 21 Federico Vione:
Amministratore Delegato di Adecco
"Consiglierei al prossimo governo di colmare
la distanza tra il mondo dell'istruzione
e il mondo del lavoro".
24 Sondaggio Adecco sugli effetti
della Riforma del Lavoro.

FOCUS

- 26 Francesca Marella, Direttore Risorse Umane
Cisco Italia: "Alla Cisco il lavoro è libero".
29 Ricerca Cisco tra i giovani di 14 Paesi.
La generazione digitale sta rivoluzionando
il lavoro.



Cover pag. 6



Expotraining pag. 12



Formazione Logistica pag. 16



Agenzia per il lavoro pag. 21

LEGGE & LAVORO

- 31 Dialogo con l'Avvocato Gabriele Fava
sulle nuove regole del lavoro.

LE SCHEDE

- 34 Essere un bravo imprenditore - IIa parte.

FORMAZIONE E PUBBLICO IMPIEGO

- 43 Giovanni Nicola Pes,
direttore progetto "Capacity building".
Il microcredito, uno strumento in più
anche per la piccola impresa.

L'APPROFONDIMENTO

- 46 Natale Forlani, direttore generale dell'ufficio
immigrazione del Ministero del Lavoro.
Ci sono più cittadini immigrati che lavoro.
Dobbiamo rivedere profondamente le nostre
politiche di gestione del fenomeno.

PARLANO I "PICCOLI"

- 50 Maurizio Casasco, presidente di Confapi
Formare e aggiornare il capitale umano è una
priorità anche per la piccola e media impresa.

CHI E' CHI

- 52 Raffaele Credidio,
Direttore risorse umane della MIY
Semiconductor Italia.

IL SAPERE DIGITALE

- 54 Lo Smart Working libera le energie
delle imprese e dei lavoratori.

LA LEGGE FORNERO ALLA PROVA DEI FATTI

- 58 L'art. 18 dopo la riforma Fornero:
la norma, gli aspetti problematici, le prime
pronunce dei tribunali.



Legge & Lavoro pag. 31



L'approfondimento pag. 46



Confapi pag. 50



Chi è chi pag. 52

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,
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.



“E’ PREMATURO GIUDICARE OGGI GLI EFFETTI REALI DELLA RIFORMA FORNERO SUL MERCATO DEL LAVORO”

Intervista
a tutto campo
ad Antonio
Mastrapasqua,
Presidente
dell’INPS.



di Filippo Di Nardo

L’Inps è il braccio operativo del nostro stato sociale. E’ la struttura fondamentale attraverso la quale passano quasi tutte le prestazioni sociali del nostro Paese. Chi guida l’Inps, probabilmente, è la persona che meglio conosce lo stato di salute, i pregi e le criticità del welfare italiano. Nello specifico, si tratta di Antonio Mastrapasqua, commercialista di 53 anni che è alla guida del principale Ente Previdenziale d’Europa, dal 2008.

La riforma Fornero sul sistema di welfare e di protezione sociale, ha messo in soffitta la vecchia indennità di disoccupazione e introdotto la nuova Aspi e Mini-Aspi, oltre al superamento definitivo della mobilità, a partire dal 2017. Quali le conseguenze principali prodotte dalla riforma da questo punto di vista? Quali conseguenze soprattutto dal punto di vista della sostenibilità economica, visto l’ampliamento strutturale della platea dei destinatari?

Nel progetto della riforma si cerca di poter proteggere con un nuovo ammortizzatore una platea più vasta di lavoratori in difficoltà. Quindi sulla carta si tratta di uno strumento più oneroso per il sistema, ma in grado di assicurare una miglior copertura della fascia di soggetti da proteggere. Come tutte le novità introdotte dalla riforma del lavoro richiederà un monitoraggio attento, appena iniziato, visto che le novità sono state introdotte dal primo gennaio di quest’anno.

Indubbiamente la riforma delle pensioni del Governo Monti è stata molto pesante. Con l’aumento repentino e senza “scalini” di 5 anni dell’età pensionabile, dovrebbe aver messo i conti a posto una volta per tutte, a parte la “parentesi” spiacevole della vicenda degli esodati. E’ così? Come giudica lo stato del sistema pensionistico italiano dopo l’ultima riforma, anche in considerazione degli iscritti alla gestione separata e dell’unificazione con l’ente dei dipendenti pubblici, l’ex-Inpdap?

La riforma Monti Fornero ha con-

cluso un percorso di riforme avviato nel 1992 dal Governo Amato. La definitiva introduzione del sistema contributivo, al posto del più generoso calcolo retributivo delle pensioni; l’innalzamento dell’età di pensione agganciato all’aspettativa di vita; l’armonizzazione delle aliquote contributive: queste tre novità hanno portato il sistema previdenziale alla sua piena stabilità finanziaria. La pensione è una certezza legata al percorso lavorativo. E’ altrettanto certo che il tipo di prestazione,

“La riforma Fornero è uno strumento più oneroso per il sistema, ma in grado di assicurare una miglior copertura della fascia di soggetti da proteggere.”

la sua qualità, dipenderà sempre più strettamente dal montante contributivo versato, quindi dalla regolarità dei contributi, dalla loro entità e dal contesto economico del Paese, visto che l’andamento del Pil incide sulla rivalutazione della prestazione. Per quanto riguarda l’integrazione in Inps anche dell’ex Inpdap, siamo in attesa dei decreti attuativi del Governo. Nel frattempo sta avvenendo l’integrazione logistica e organizzativa, per assicurare una casa comune, con la stessa efficienza, a tutti i lavoratori e a tutti i pensionati, sia che provengano dalla gestione pubblica, che da quella privata. Sarà un processo che richiede tempo, ma

che porterà a risparmi consistenti (oltre 500 milioni di euro di risparmi nel corso di quest’anno, che si aggiungono ai 300 risparmiati lo scorso anno).

A gennaio 2013 c’è stato un boom delle richieste di cassa integrazione: più 61,6% rispetto a gennaio dello scorso anno. Se l’aspettava? Sembra che anche per il 2013 servano 2,2 miliardi di euro per finanziare la cassa integrazione in deroga. Si pensa di ricorrere anche alle risorse dei fondi interprofessionali per la formazione continua. La notte è ancora lunga?

La crisi economica non è finita. Le richieste di cassa integrazione sono un termometro di questa difficoltà. Per quanto riguarda la cassa integrazione ordinaria e straordinaria ci sono leggi dello Stato che rendono le prestazioni un diritto soggettivo. Per quanto riguarda la cassa integrazione in deroga, si tratta di una prestazione, che come dice la parola, derogava dalle leggi vigenti e quindi richiede un finanziamento specifico. Mi auguro che il Governo e il Parlamento possano assicurare risorse idonee a sostenere i lavoratori delle imprese che non possono utilizzare lo strumento ordinario e straordinario di cassa integrazione.

La politica di digitalizzazione dell’Inps corre spedita. Oggi, tramite il sito dell’Ente è possibile ricevere quasi tutti i servizi erogabili. L’ultima tappa di questo processo è il CUD telematico. Qual è l’approdo finale di tale processo e quali i vantaggi attesi? In che modo stanno rispondendo gli utenti ai servizi

digitali, tenendo conto anche delle fasce di età?

L'Inps è una delle poche Amministrazioni Pubbliche che ha portato a termine il programma e-gov 2012 che poneva l'obiettivo della totale telematizzazione dei servizi. Oggi ogni prestazione dell'Istituto può essere richiesta online o attraverso il numero verde (o attraverso l'intervento degli intermediari autorizzati). Ogni giorno si connettono con il nostro sito (www.inps.it) quasi 700mila italiani. E ci sono oltre 10 milioni di Pin attivi. Il digital divide non è così feroce in relazione all'età: infatti il 25% dei Pin attivi è utilizzato da utenti ultrasessantacinquenni. Insomma, il processo di cambiamento tecnologico in atto nel Paese vede l'Inps all'avanguardia e la sua utenza assai preparata. Ciò non toglie che l'Inps è attento a tutti i cittadini, quindi assicura – nel percorso di telematizzazione – tutte le possibilità di integrazione diretta o intermediata (telefono, patronati, caf, e via dicendo) perché tutti i servizi siano fruibili dai cittadini. Le novità non devono spaventare, ma richiedono un supporto, che cer-

« Mi auguro che il Governo e il Parlamento possano assicurare risorse idonee per gli ammortizzatori in deroga. »

chiamo di assicurare a tutti, specialmente ai soggetti più deboli.

In uno scenario futuro in cui il processo di digitalizzazione dei servizi dell'Inps sarà compiuto, quale sarà il ruolo delle storiche sedi fisiche di servizio? Non penso solo alla razionalizzazione delle sedi periferiche dell'Inps, ma anche ai tanti patronati nati in un contesto storico "fordista" e, forse, meno adatti ad un mondo del lavoro composto prevalentemente dai nativi digitali e dalle generazioni a cavallo della rivoluzione telematica. E' così?

Il ruolo degli intermediari – patronati, caf, consulenti del lavoro, solo per citarne alcuni – è stato ed è prezioso per l'Istituto e per i cittadini. La telematizzazione è per definizione una possibilità di disintermediazione, ma gli intermediari efficienti e qualificati sanno sempre motivare il proprio intervento. Il cittadino deve poter scegliere. Non credo che gli intermediari siano passati di moda. Anzi. Il loro contributo sarà tanto più prezioso quanto sarà percepito come tale dai cittadini.

La razionalizzazione dei conti dell'Inps passa anche attraverso una lotta senza quartiere agli sprechi e alle anomalie non più tollerabili, come i falsi invalidi. Come sta procedendo questa lotta e quali i risultati delle iniziative a riguardo?

La difesa della legalità e il contrasto alle truffe, al lavoro nero e all'evasione contributiva sono state in questi ultimi anni un segno di rigore e di civiltà dell'Inps. Le prestazioni devono essere assicurate solo a chi

« Ogni giorno si connettono con il nostro sito quasi 700mila italiani. E ci sono oltre 10 milioni di Pin attivi. »

ne ha bisogno e a chi ne ha diritto. Il rigore talvolta disturba anche chi non dovrebbe essere disturbato, e me ne scuso, personalmente e per conto dell'Istituto che mi onoro di presiedere. Tuttavia l'esigenza di legalità richiede talora controlli a tappeto, massivi, pervasivi. I risultati ci sono stati in questi anni. Un terzo di tutte le pensioni di invalidità sono state controllate e ne sono state revocate quasi 100mila, dopo aver verificato che si trattava di persone che non avevano i requisiti per godere del beneficio. Sono stati scoperti circa 70-80mila lavoratori in nero all'anno; sono stati recuperati 6-7 miliardi di contributi non incassati ogni anno negli ultimi tre anni. Si è provveduto a regolarizzare il comparto del lavoro domestico, dando certezza al datore di lavoro e sicurezza dei contributi al lavoratore. Abbiamo creato una struttura dedicata a perseguire le truffe e in collaborazione con le forze dell'ordine e con la magistratura abbiamo consentito di denunciare migliaia di cittadini infedeli che hanno truffato l'Inps, quindi lo Stato, quindi tutti i cittadini onesti. Si tratta di un'attenzione che non può e non deve venir meno.



CHI È ANTONIO MASTRAPASQUA

L'attuale Presidente dell'INPS è nato a Roma il 20 settembre 1959. Sposato, ha un figlio di dodici anni. Ha una passione speciale per lo sport, soprattutto maratoneta (ha fatto una dozzina di maratone in tutto il mondo), sci, canottaggio. Laureato in Economia e Commercio presso l'Università degli Studi in Roma "La Sapienza", indirizzo Economico-Aziendale, discutendo la tesi di Matematica Finanziaria ed Economica sugli "Aspetti matematici ed economici dei Fondi Pensione". Iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti di Roma è titolare di un noto studio di commercialisti in Roma. E' iscritto al Registro dei Revisori Contabili e all'Ordine Nazionale dei Giornalisti, elenco Pubblicisti. Ha svolto attività di consulenza e ricoperto ruoli di responsabilità amministrativa in molte aziende pubbliche e private, acquisendo una particolare competenza nelle attività di ristrutturazione e risanamento. E' stato definito un manager privato "in prestito al pubblico".

Da settembre 2008 è Presidente dell'Inps, il più giovane presidente nella storia dell'Ente, dopo esserne stato per quattro anni membro del consiglio di amministrazione (2004-2008). Nel corso della sua presidenza l'Inps – il più grande istituto previdenziale d'Europa, con i quasi 800 miliardi di euro di giro d'affari (il più grande bilancio del Paese, secondo solo al bilancio dello Stato) – si è caratterizzato per una radicale riorganizzazione amministrativa e gestionale. Nel corso della presidenza Mastrapasqua all'Inps è stato attribuito un crescente ruolo di responsabilità nell'erogazione di prestazioni sociali, che ne hanno fatto il vero architrave del Welfare italiano. Mastrapasqua è stato confermato alla presidenza fino al dicembre 2014, con il decreto Salvitalia, ricevendo così il mandato di provvedere alla incorporazione in Inps di Inpdap ed Enpals, per creare un unico polo della previdenza obbligatoria. E' vicepresidente di Equitalia, la società di riscossione di cui Inps è azionista al 49%.



Firmato lo scorso febbraio un protocollo d'intesa alla Luiss di Roma.

CONFINDUSTRIA E SINDACATI INSIEME PER FAR CRESCERE LA FORMAZIONE E IL MERITO

di G.P. Rossi

La formazione, si legge nel documento, in un momento di forte trasformazione del sistema produttivo è, per imprese e lavoratori, un driver di crescita economica e sociale. La strada indicata è quella dei poli settoriali e territoriali del sapere che mettano in sinergia, scuola, lavoro e impresa.

“Una formazione per la crescita economica e l'occupazione giovanile”. Questo il titolo del documento d'intenti firmato da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, con lo scopo di mettere al centro delle politiche dello sviluppo dell'Italia la formazione, la scuola e il merito. L'accordo è stato firmato a Roma nella sede della Luiss, il 13 febbraio 2013, da Ivan Lobello, vice presidente Confindustria per education, e i rappresentanti di Cgil, Cisl e Uil, Serena Sorrentino, Francesco Lauria e Guglielmo Loy.

Il protocollo, molto articolato e ricco, intende offrire una serie di linee guida e un contributo al Paese e alla politica, affinché si adottino delle misure efficaci per sostenere in termini strategici, e incrementando le risorse economiche, lo sviluppo dell'università, della scuola e della formazione professionale in stretta correlazione con le esigenze del mercato del lavoro.

“Il documento d'intenti, siglato dalle parti sociali, è un forte segnale – ha sottolineato Lo Bello nel suo intervento – di svolta culturale per questo Paese. La scuola è un settore strategico per l'Italia, un tema che presuppone condivisione

di strategie e percorsi. Insieme, imprese e sindacati mostrano che efficienza ed equità, produttività e istruzione, merito e lavoro, possono andare di pari passo, e diventare concrete possibilità di sviluppo. L'innovazione di scuola e università è un investimento nel bene del comune. E l'innovazione non può esserci senza consenso, tale che le parti sociali esprimono coniugando politiche economiche, politiche formative e politiche industriali in un documento condiviso. Un appello, quindi – rimarca Lo Bello – alla politica e al governo affinché diano tempestive ed efficaci risposte. “Serve un atto di coraggiosa solidarietà sociale, che riporti il merito come esigenza dell'impresa, il merito come fattore premiale per la carriera degli insegnanti, per la crescita dei nostri studenti, per la riqualificazione di coloro che sono usciti dal mondo del lavoro. E' urgente per questo Paese rimuovere gli ostacoli che impediscono l'affermazione del merito”.

Tanti i capitoli toccati nell'intesa. Dall'orientamento al rilancio dell'istruzione tecnica e professionale, dalla centralità della professione dell'insegnante al potenziamento dei poli tecnico professionali e gli ITS, passando per l'apprendistato e i fondi interprofessionali

per la formazione continua, in una prospettiva di apprendimento lungo tutto l'arco della vita.

Lo scopo è quello di sostenere e favorire la crescita delle competenze dei giovani, sia quelle tradizionali che quelle innovative e digitali, potenziare la capacità del sistema produttivo di accogliere giovani qualificati, di ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro e favorire tutti gli strumenti che permettono di apprendere “sul campo”, come i tirocini, l'apprendistato e il dottorato in azienda. E' fondamentale, infatti, programmare la formazione in sinergia con quella produttiva e trasmettere competenze ai giovani coerenti con i processi d'innovazione del sistema produttivo.

I poli del sapere.

Per una maggiore relazione sinergica, l'intesa individua una sorta di network territoriali e settoriali in cui istruzione, formazione professionale e lavoro si muovano in simbiosi. Questi punti di intersezione tra sapere, lavoro e impresa possono avvalersi delle forme contrattuali dell'apprendistato, dei tirocini, dell'alternanza tra scuola e

lavoro, e degli ITS.

L'orizzonte è rappresentato anche dagli obiettivi dell'Agenda Europa 2020 che si propone un significativo innalzamento dei livelli di competenze e conoscenze professionali, primo fra tutti, quelle legate alla crescita del digitale.

L'importanza della formazione, in base agli intenti dei firmatari dell'intesa, deve assumere un ruolo più significativo nelle relazioni industriali e deve essere comunque un riferimento nello sviluppo per le politiche del lavoro. In questo senso, è necessario anche un cambiamento di passo nell'offerta formativa, redendola meno autoreferenziale, e più orientata ai bisogni delle persone e delle imprese.

Un segnale per i giovani.

Nel documento si pongono al centro degli interventi di rilancio della formazione i giovani. Punto di partenza di ogni considerazione, infatti, sono i dati preoccupanti relativi ai cosiddetti NEET, ossia quei giovani che non studiano e non lavorano e che secondo l'Istat sono 2,2 milioni di persone, circa un terzo dei giovani tra i 15 e 29 anni. Specularmente sono troppo pochi i giovani che studiano e lavorano contemporaneamente.

Le proposte del documento d'intesa hanno come priorità l'obiettivo di offrire risposte concrete ai giovani e alle loro famiglie: favorire la crescita delle loro competenze professionali e potenziare le capacità del sistema produttivo di impiegare giovani qualificati.

Gli strumenti.

Gli strumenti principali individuati allo scopo sono diversi. Il potenziamento dei servizi di orientamento e i tirocini, tramite l'istituzione di un sistema nazionale di

orientamento, in una logica di sistema a rete i cui nodi sono: gli enti locali, le istituzioni scolastiche, i servizi pubblici e provati per l'impiego, le reti telematiche per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, le agenzie formative accreditate e le Università.

Decisivo è il potenziamento dell'istruzione tecnica e professionale. L'istruzione tecnica ha favorito il boom economico del nostro Paese - si legge nel documento - e da sempre rappresenta la linfa per lo sviluppo del tessuto produttivo italiano, costituito per il 70 per cento circa da imprese manifatturiere. La ripresa economica non potrà prescindere dalla rinascita del settore manifatturiero e del Made in Italy, storicamente collegati agli istituti tecnici.

La valorizzazione dei Poli tecnico-professionali, quali contenitori territoriali stabili e specializzati dell'intera filiera formativa per il lavoro. Nel quadro delle politiche nazionali e sovranazionali, i Poli hanno la caratteristica di essere collegati strettamente al distretto produttivo territoriale e di costituire un ponte privilegiato nei confronti del mondo del lavoro anche attraverso la collaborazione con le Regioni, gli Enti Locali e le Parti Sociali. Di grande importanza, inoltre, lo sviluppo sul territorio di Reti scuola-università-impresa, per favorire l'occupazione giovanile e la competitività delle imprese.

E' necessario puntare sul sostegno verso i migliori ITS (Istituti Tecnici Superiori), queste nuovissime scuole di alta specializzazione tecnologica post-secondaria, della durata di due anni. Questi Istituti sono una valida risposta all'esigenza italiana di offrire un percorso che faciliti la transizione dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro, attraverso istituti focalizzati sulla formazione tecnico-scientifica.

Potenziare e semplificare ulterior-

mente l'apprendistato. Nel nostro Paese oggi solo 1.723 apprendisti su circa 570.000 hanno avuto l'opportunità di avere un contratto di apprendistato per l'acquisizione di un titolo di studio o di una qualifica. A questo punto è necessario snellire e semplificare il più possibile lo strumento, il cui iter risulta appesantito ancora da troppo burocrazia, creando un'offerta formativa su misura e offrendo nuovi inventivi. I progetti di collaborazione tra le parti sociali, secondo quanto scritto nell'intesa, dovranno puntare a realizzare azioni per accrescere il numero degli apprendisti.

Ampliare, inoltre, le possibilità di ricorso all'apprendistato di alta formazione per i laureandi. In Italia, ogni anno mediamente 12mila ricercatori entrano in un ciclo di dottorato e soltanto 1 ricercatore su 4 verrà assorbito dalla carriera accademica. Del rimanente ¾ di ricercatori si disperdono le competenze e le conoscenze con uno spreco enorme di sapere. In questo scenario diventa decisivo lo strumento del contratto di apprendistato di alta formazione per il dottorato di ricerca in impresa in modo da dare un'opportunità occupazionale anche extra-accademica e mettere a disposizione delle imprese italiane profili altamente specializzati.

Infine, semplificare i Fondi Interprofessionali (riaffermando la loro natura bilaterale e non pubblicistica) fondamentali strumenti della formazione continua e accrescere il coinvolgimento delle piccole e medie imprese nel loro utilizzo.

Il documento si conclude con la riaffermazione del principio del merito quale “stella polare” alla quale ogni iniziativa e pratica di formazione deve guardare, garantendo una mobilità sociale basata sulla valorizzazione delle competenze.



IL RATING DELLE SOCIETÀ DI FORMAZIONE

di Carlo Barberis

Come scegliere il formatore, che competenze deve avere, come posso ridurre il rischio di errori, ecco la nuova iniziativa di ExpoTraining 2013 che fornisce l'indice di affidabilità degli enti di formazione.

Perché il rating della formazione

L'accelerazione dello sviluppo del Sistema Paese passa attraverso l'implementazione delle capacità dei singoli imprenditori e dei lavoratori. In particolare, a favore di quest'ultimo, si riscontra nello statuto dei lavoratori il diritto alla formazione, che si deve affrancare il diritto alla buona formazione. Dal lavoro-

re, all'impresa, ai giovani, il Sistema Formativo italiano è chiamato, mai come ora, ad assumersi la responsabilità storica di garantire l'aumento e la tensione della qualità dell'offerta formativa. Gli operatori del settore hanno il dovere di garantire alti livelli di formazione che consentono d'innervare al sistema produttivo quelle capacità richieste dall'inasprimento della competitività dei mercati e dal-

la attuale crisi. L'aspetto innovativo e strategico del progetto Rating attiene alla creazione di una cultura tesa ad innestare al Sistema Formativo comportamenti virtuosi in ambito tecnico scientifico ed al Sistema Produttivo quella consapevolezza valoriale all'utilizzo delle pratiche formative quali condotte imprescindibili per garantire livelli di sviluppo e di mantenimento delle proprie posizioni.



Nascita del progetto

Expotraining ha condotto una ricerca con l'obiettivo di profilare l'ideale tipo dell'ente di formazione affidabile. La ricerca è stata condotta su di un campione di 500 aziende la cui dimensione è rappresentata da un segmento che parte da 200 dipendenti ai 1000 e oltre. Agli intervistati sono state rivolte domande relative alle seguenti aree:

- le competenze di soglia, distintive e di eccellenza nell'ambito della ente di formazione
- In che misura le competenze rilevate dalla committenza coincidono con le competenze effettive
- quali processi, nell'ambito dell'ingegneria della formazione, sono stati avviati nell'erogazione del servizio.

I risultati emersi hanno permesso d'identificare una serie di item valoriali che costituiscono la struttura portante del sistema di Rating Expotraining finalizzata a fornire un giudizio indipendente sul grado di affidabilità dell'ente formativo nell'erogare i propri servizi.

In esso si riscontra un duplice obiettivo:

- da parte delle aziende di aumentare il grado di sicurezza nell'affidare un progetto formativo ad un ente
- da parte degli enti di formazione ottenere un punto di riferimento, un faro, una luce, erogata direttamente dal mercato, ossia chi riconosce il valore e premia la qualità.

Il modello Rating Expotraining si differenzia dai modelli di accreditamento regionali e Iso 9000, che pur nella loro validità, esprimono una mappatura in termini procedurali di sorveglianza del processo erogativo, poichè esso è strutturato con indica-

tori di preferenza nella scelta dell'ente formativo forniti direttamente dal mercato. Il modello sarà sviluppato attraverso uno programma triennale che porterà alla piena adozione di tutti i suoi elementi. Il 2013 rappresenta l'anno in cui si avvia la sperimentazione del modello, pertanto gli indicatori di affidabilità individuali sono stati concepiti come macro indicatori.

Benefici per l'ente di formazione

Il Rating ExpoTraining diviene, per l'ente, la sua anima critica in grado di ritornargli l'immagine riflessa vista da un terzo indipendente, pertanto obiettiva, consentendo di migliorare il proprio posizionamento ed il proprio livello di competitività. Il rating non è una minaccia, ma una opportunità di mercato.

In considerazione del fatto che il giudizio viene espresso da parti indipendenti il rating non è punitivo, ma è funzionale a creare un aiuto all'Ente di Formazione, poiché grazie al Rating ExpoTraining, l'Ente diventa immediatamente riconoscibile dal proprio mercato come professionalmente attendibile, pertanto acquisisce:

- un vantaggio competitivo
- un segno distintivo
- maggior facilità nel penetrare i propri mercati di riferimento.

Benefici per buyer e gli utilizzatori della formazione

Il risultato più immediato che gli utenti ottengono attraverso un "voto" espresso dal rating, è quello di evitare errori e costi nell'inserire un fornitore della formazione poco

attendibile.

Le aziende, il buyer, le direzioni del personale, i lavoratori ed in generale tutti gli utenti alla formazione potranno beneficiare di un giudizio esterno per completare la valutazione di un nuovo ente di formazione, sapendo che lo stesso è già stato sottoposto ad un vaglio esterno.

In particolare riceveranno indicazioni sul livello di affidabilità relativi:

- alle competenze di soglia, distintive e di eccellenza dell'Ente di formazione
- a quali processi, nell'ambito dell'ingegneria della formazione, sono stati avviati nell'erogazione del servizio

Chi usa il Rating ExpoTraining

Il modello di rating presenta diverse forme di utilizzabilità:

- strumentale, per migliorare il processo di erogazione della formazione degli enti di formazione;
- conoscitiva, per comprendere meglio che le competenze rilevate dall'Ente coincidono con le competenze attese dalla committenza
- negoziale, per avviare confronti con il mercato e gli stakeholder.

In altre parole, il modello permette di effettuare un confronto del livello della qualità dei servizi di formazione erogati, sulla base di parametri predefiniti

Expotraining ha raccolto una serie di disponibilità, da parte dei buyer di utilizzare il progetto rating elenco azienda.

Come funziona il modello

Al fine di eccipire le esigenze degli utenti della formazione e nello stes-



so contempo assicurare un grado di giudizio neutrale ed indipendente si è costituito il comitato di Rating Expotraining. Esso è composto dalle parti datoriali e sociali, dai fondi interprofessionali vale a dire gli utilizzatori della formazione.

Il rating viene svolto attraverso un esame congiunto di quattro principali tematiche di valutazione:

- L'analisi dei "contenuti" ovvero le aree tematiche specialistiche – il grado di originalità, brevetti, licenze, attività di ricerca e svilup-

po, ecc-

- L'analisi dell'ingegneria formativa, ovvero la valutazione delle azioni che determinano la filiera (analisi dei fabbisogni, progettazione, erogazione, monitoraggio, valutazione)
- L'analisi delle competenze del personale coinvolto nella didattica – direzione, coordinatori, formatori – (livello di istruzione, esperienza lavorativa, anni di collaborazione con l'ente, ore di aggiornamento nell'ultimo anno, età

media, tipologia rapporto di lavoro)

- Customer satisfaction ovvero il riscontro monitorato della soddisfazione e dei risultati.

Il riconoscimento del rating viene espresso dopo il vaglio del comitato che a suo insindacabile ed inappellabile giudizio decide di formularne la valutazione.

Sono state scelte, per il 2013, quattro categorie, passando dal minor rischio (valutato con "Aaa") al maggior rischio (valutato con "D").

Aaa

Massima qualità e rischio di insuccesso minimo

Bbb

Qualità discreta e rischio di insuccesso molto contenuto

Ccc

Qualità sufficiente e rischio di insuccesso

D

Qualità insufficiente e rischio alto di insuccesso

Per ulteriori informazioni www.expotraining.it



CERTIFICAZIONE E OUTPLACEMENT NEL SETTORE LOGISTICO IN LOMBARDIA: IL PROGETTO RECOL

L'iniziativa prevede un progetto di riqualificazione, attraverso l'analisi delle competenze, formazione e ricollocazione delle persone coinvolte nelle aziende della logistica.

di Paolo Bisogni, Presidente AILOG



La logistica è tra le professioni che meno di altre dovrebbe risentire della crisi. Il fine del logistico infatti è quello di razionalizzare nella massima misura possibile i flussi delle materie prime, della produzione e della distribuzione dei prodotti finiti, per aumentare l'efficienza e contenere i costi. In tempi di crisi, quindi, si tratta di un ruolo ancora più prezioso, perché può fare conseguire a un'impresa risparmi decisivi. La recessione, tuttavia, non risparmia nessuno. La diminuzione dei traffici e delle produzioni e il calo di vivacità della vita economica nel suo complesso alla lunga ricadono anche sulla preziosa figura chiave del logistico, che si deve così confrontare con gravi problemi occupazionali.

Per cercare di contrastare in modo costruttivo e migliorativo le difficoltà di questo periodo, venendo incontro alle esigenze dei suoi associati, AILOG, Associazione Italiana di Logistica e di Supply Chain, ha avviato un progetto della durata di dodici mesi, denominato RECOL, volto a sviluppare sul territorio della Regione Lombardia una politica attiva di ricollocazione professionale (outplacement), valorizzando la rete delle imprese sue associate.

L'elemento chiave del progetto è la definizione e la certificazione delle competenze dei logistici in funzione del fabbisogno delle imprese del territorio. Oltre ad AILOG, saranno coinvolti anche CROSS, operatore specializzato in outplacement, accreditato dal Ministero del Lavoro, e un gruppo di aziende, italiane e multinazionali, associate ad AILOG.

Costituita nel 1978, AILOG è il punto di riferimento professionale e culturale dei logistici italiani, con cui interagiscono e si confrontano aziende, operatori del settore, università e istituzioni. Tra i soci AILOG figurano i più noti e importanti logistici italiani, operanti in tutti i settori: distribuzione, operatori logistici, fornitori di servizi e attrezzature logistiche, aziende di sistemi informativi; fanno parte inoltre del mondo AILOG istituzioni pubbliche ed enti universitari.

Soprattutto, AILOG è l'unico ente autorizzato a rilasciare certificazioni professionali italiane ai logistici. Ma non solo: in quanto membro fondatore di ELA (European Logistics Association), la federazione che riunisce le associazioni nazionali di tutta Europa, AILOG è autorizzata a rilasciare anche la certificazione professionale a livello europeo. E questo, in una disciplina che non conosce frontiere come la logistica, costituisce una prerogativa fondamentale.

L'aspetto centrale del progetto RECOL è quindi la valorizzazione delle competenze dei logistici, il cui fabbisogno sul territorio sarà valutato nell'ambito della rete di imprese che aderiscono ad AI-

LOG, per favorire un processo di ricollocazione che consenta di ridurre lo scarto tra domanda e offerta di lavoro.

Uno dei presupposti metodologici adottati è rappresentato dal modo in cui è analizzato il fabbisogno del territorio - quello della Lombardia - destinatario delle azioni di outplacement: le esigenze delle imprese saranno infatti mappate attraverso l'uso di criteri e strumenti integrati.

Grazie alla sua specifica esperienza, AILOG garantirà le certificazioni sotto il profilo tecnico. Il contributo di CROSS riguarderà invece prevalentemente l'analisi delle competenze trasversali, molto spesso sottovalutate nel quadro della classificazione di esperienze e capacità del lavoratore.

Il carattere innovativo dell'intero processo è rappresentato dal valore attribuito alle modalità di analisi e rappresentazione del rapporto domanda-offerta, ponendo la persona e le sue competenze

come cardine delle azioni di outplacement. Per garantire che le figure professionali siano in linea con le azioni di scouting aziendale saranno anche erogati brevi moduli formativi.

I lavoratori coinvolti saranno selezionati tra dipendenti in esubero delle imprese che collaborano al progetto. I principali servizi forniti riguarderanno: consulenza e analisi organizzativa, incontri individuali, check-up e valutazione professionale, bilancio delle competenze, formazione mirata, outplacement individuale. In questo modo si opererà in modo da incrementare in misura significativa la possibilità di impiego da parte dei lavoratori, operando nel contempo una loro riqualificazione certificata.

Attraverso l'esperienza di AILOG, infatti, saranno definiti standard di certificazione specificamente concepiti per i profili più operativi, che sono anche quelli maggiormente colpiti dalla crisi: si

CHI È PAOLO BISOGNI

Amministratore delegato di Sogenet S.r.l, laureato in Fisica. Si occupa dapprima di progetti di ottimizzazione in alcuni Centri Distributivi, in seguito, nel 1993 Gillette gli affida uno dei primi progetti di outsourcing in ambito materials management. Dal 1994 al 2000 riveste diversi ruoli manageriali per una primaria azienda di servizi logistici come Direttore Operations e Direttore dei Sistemi Informativi e Progetti Speciali. Nella primavera del 2000 fonda e dirige Sogenet, un'azienda di consulenza di direzione che si occupa di progettazione e ottimizzazione dei processi di supply chain management. Dal 2003 il suo lavoro si rivolge maggiormente verso la logistica ospedaliera. È professore a contratto di International Operations Management presso la Facoltà di Economia e Giurisprudenza dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, sede di Piacenza, al programma MBA di ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica) e presso l'Università Transilvania di Brasov (RO). È membro del Consiglio Direttivo di AILOG dal 1998 e da dicembre 2011 ricopre la carica di Presidente dell'Associazione.



tratta di lavoratori che al momento attuale usufruiscono di servizi di outplacement che non ne valorizzano a sufficienza l'esperienza professionale, determinando, nei casi più fortunati, ricollocazioni non in linea con le loro potenzialità, con danno sia per il lavoratore stesso che per le imprese che li assumono.

La sfida del progetto è quindi quella di puntare sulla qualità dei servizi e sulla loro integrazione, mirando a risultati replicabili su vasta scala, tanto per le aziende quanto per i lavoratori.

Con il modello proposto - la combinazione certificazione-formazione-ricollocamento - le aziende che partecipano al progetto valorizzano le competenze dei collaboratori in esubero e li aiutano a ricollocarsi al meglio. Questo processo contribuisce direttamente a migliorare il clima di fiducia verso le imprese e il sistema socio-economico lombardo ed è quindi legittimo aspettarsi una ricaduta positiva in termini di miglioramento della competitività complessiva, e orientamento degli investimenti.

RECOL punta a sviluppare un modello, basato sull'outplacement, che sia un riferimento per il sistema produttivo lombardo e nazionale. La collaborazione tra un'associazione professionale e di categoria come AILOG, in grado di certificare e sviluppare competenze specifiche e moderne, e un'azienda altamente specializzata e qualificata come CROSS, può costituire infatti un'esperienza pilota dalla quale possono fare vantaggio anche molti altri settori.

A PROPOSITO DI AILOG

AILOG, Associazione Italiana di Logistica e di Supply Chain Management, rappresenta dal 1978 il punto di riferimento culturale e professionale in Italia sui temi della logistica e della gestione della Supply Chain per le Aziende, per gli Operatori del settore e per le Istituzioni. AILOG promuove lo studio, la conoscenza e l'applicazione della logistica nei suoi differenti aspetti: tecnologico, organizzativo, economico, sociale e di impatto sul territorio, con particolare attenzione alla progettazione e alla gestione delle infrastrutture. Al fine di raggiungere questi obiettivi AILOG organizza convegni e seminari, gruppi di lavoro e progetti pilota, corsi di formazione. AILOG è socio fondatore di ELA - European Logistics Association ed è membro di Confindustria Servizi Innovativi e Tecnologici.



TIROCINI FORMATIVI E DI ORIENTAMENTO: APPROVATE LE LINEE GUIDA IN CONFERENZA STATO-REGIONI

A cura dell'Avvocato Gianluca Ciampolini.

Lo scopo è quello di limitare gli abusi, ma le nuove regole riguardano solo gli stage curriculari.

Dopo la dichiarazione di incostituzionalità della norma in materia di tirocini formativi introdotta nel 2011, lo scorso 24 gennaio 2013 è stato siglato in Conferenza Stato-Regioni l'accordo contenente le Linee Guida in materia di tirocini. L'obiettivo dell'accordo è di "qualificare l'istituto e limitarne gli abusi" avendo riguardo ai seguenti criteri guida: stretta inerente del progetto di stage con attività per le quali sia ritenuto necessario un periodo formativo avente la finalità di costituire un contatto diretto tra tirocinante e soggetto ospitante, allo scopo di favorire l'arricchimento del bagaglio di conoscenze, l'acquisizione di competenze professionali e l'inserimento o il reinserimento lavorativo; estraneità e indipendenza del tirocinio dall'organizzazione aziendale, da intendersi quale divieto di ricorrere al tirocinio al di fuori dei suoi obiettivi prioritari o, come se si trattasse di un contratto a termine, al fine di sostituire lavoratori assenti; rinvio alla legislazione regionale (e delle province autonome) quale disciplina settoriale di riferimento per la materia, soprattutto in materia di indennità spettante al tirocinante e di garanzie assicurative.

Le linee guida non trovano applicazione rispetto ai seguenti tirocini:



i tirocini curriculari promossi da università, istituzioni scolastiche, centri di formazione professionale e tutte le altre fattispecie non soggette all'obbligo della comunicazione obbligatoria ai servizi per l'impiego ai sensi dell'art. 9bis del D.L. n. 510/1996 convertito in L. n. 608/1996 perché facenti parte di un percorso formale di istruzione e formazione; periodi di pratica professionale, nonché tirocini pre-

visti per l'accesso alle professioni ordinistiche; tirocini transnazionali realizzati nell'ambito di specifici programmi comunitari per l'istruzione e la formazione; tirocini in favore di soggetti extracomunitari promossi all'interno delle quote di ingresso; tirocini estivi (la cui regolamentazione è già di stretta competenza regionale dopo la sentenza della Corte Costituzionale n. 50/2005 con la quale venne dichiarata la il-



legittimità costituzionale dell'art. 60 del D.Lgs. n. 276/2003); tirocini attivati dalle cooperative sociali che godono di una speciale disciplina ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett. f) del D.M. n. 142/1998 e della legge n. 381/1991 per le finalità di cui all'art. 1, comma 1 lett. b) della medesima legge ossia per lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Rientrano invece nell'ambito di applicazione delle Linee Guida i tirocini cosiddetti non curricolari di seguito elencati, che dovranno pertanto essere regolati dalla normativa regionale: tirocini formativi e di orientamento in senso stretto, di durata massima non superiore a 6 mesi (comprensivi di proroghe), finalizzati ad agevolare le scelte professionali dei giovani, neo-diplomati e neo-laureati entro 12 mesi dal conseguimento del titolo di studio, promossi dai soggetti pubblici e privati accreditati dalle Regioni e dalle Province autonome in base ai requisiti che le stesse individueranno; tirocini di inserimento e/o di reinserimento al lavoro, di durata massima non superiore a 12 mesi (comprensivi di proroghe), rivolti principalmente ai disoccupati e agli inoccupati titolari di trattamenti di sostegno al reddito; tirocini di orientamento, formazione, inserimento e/o reinserimento al lavoro promossi in favore di soggetti disabili di cui all'art. 1, comma 1 della L. n. 68/1999, delle persone svantaggiate ai sensi della L. n. 381/91 e degli immigrati richiedenti asilo o titolari di protezione internazionale. Rispetto ai soggetti svantaggiati la durata massima sarà di dodici mesi, comprensivi di eventuali pro-

roghe; mentre con riferimento ai tirocini in favore di soggetti disabili la durata può arrivare fino a un massimo di ventiquattro mesi.

Quanto agli aspetti di gestione del rapporto con il tirocinante, è utile richiamare l'attenzione su alcuni elementi. Infatti, le Linee Guida in particolare prevedono che:

- a) trovano applicazione le medesime limitazioni previste dalla legge per le assunzioni con contratto a tempo determinato, ossia: l'obbligo, per il soggetto ospitante, di essere in regola con le previsioni della legge sul collocamento dei disabili (L. n. 68/1999) e le norme in materia di igiene e sicurezza del lavoro (D.Lgs. n. 81/2008), nonché il non avere effettuato riduzioni di personale nei 12 mesi precedenti l'attivazione del tirocinio e il non avere in corso nella medesima unità produttiva procedure di CIG straordinaria o in deroga per attività equivalenti;
- b) ferma restando la competenza in materia delle Regioni e delle province autonome, il limite minimo dell'indennità spettante al tirocinante è di 300,00 Euro lordi mensili. Limite che, di gran lunga inferiore a quanto praticato in molti casi, non pare fornire sufficienti garanzie per i possibili rischi di abuso e costituisce, tra l'altro, un impedimento all'attivazione dei progetti da parte delle amministrazioni pubbliche (alle quali le linee guida pure sono riferite) che non abbiano la sufficiente capienza finanziaria per ospitare tirocinanti;
- c) è prevista la sospensione del tirocinio in caso di maternità o di malattia che si protraggano per una durata pari o superiore ad un

terzo del tirocinio, con la conseguenza che il periodo di sospensione non influisce sui termini massimi di durata sopra indicati. Si tratta di ipotesi che forse sarebbe stato preferibile lasciare alla libertà dei soggetti stipulanti in sede di predisposizione della convenzione e del progetto formativo e che, proprio perché il tirocinio non è un rapporto di lavoro vanno valutate e negoziate caso per caso. Anzi, una tale previsione potrebbe contribuire a confondere sugli obiettivi di tale istituto introducendo delle forme di tutela che riecheggiano quelle tipiche dei rapporti di lavoro. E' chiaro, infatti, che un'assenza prolungata può far perdere finalità al progetto di stage che in alcuni casi sarebbe più corretto far decadere, tanto più se si tiene conto che le linee guida cercano di renderlo quanto più possibile coerente con la conclusione del percorso di studi ponendo un limite preciso (12 mesi) dalla cessazione di questo.

Non resta che augurarsi che, sulla base della disciplina di dettaglio contenuta in alcuni punti delle Linee Guida (utile, questo sì, sotto il profilo della determinazione di regole uniformi per la gestione dei progetti) le differenze che scaturiranno dallo sviluppo della regolamentazione regionale e provinciale possano essere minime.

Su questo aspetto, infatti, potrebbe divenire difficoltoso il coordinamento tra le norme e la concreta attivazione di percorsi di stage che siano vera occasione di sperimentazione del mondo del lavoro da parte dei giovani.



Intervista a Federico Vione, Amministratore delegato di Adecco.

“**CONSIGLIEREI AL PROSSIMO GOVERNO DI COLMARE LA DISTANZA TRA IL MONDO DELL'ISTRUZIONE E IL MONDO DEL LAVORO**”

di Filippo Di Nardo

La crisi del mercato del lavoro di questi anni ha colpito anche le Agenzie per il Lavoro. Come ha reagito Adecco? Il peso del contratto in somministrazione nelle attività dell'agenzia è ancora preponderante?

La crisi del mercato del lavoro ha sicuramente impattato sulle previsioni di crescita delle Agenzie per il Lavoro, che sono una cartina di tornasole molto sensibile della capacità delle aziende di programmare i propri investimenti in risorse umane. Non ha impattato e anzi ha rafforzato l'esigenza delle aziende italiane di poter contare su partner specializzati in grado di offrire in ogni momento risposte e soluzioni nell'ambito della ricerca, selezione, valutazione, formazione e assunzione di personale qualificato. Dunque la crisi non ha sostenuto la crescita delle Agenzie nel loro complesso, ma ha nel contempo fatto crescere la domanda di servizi per il lavoro che diverse Agenzie possono offrire in modo sempre più efficace. In questo contesto, il business model di Adecco Italia, che è ormai per-





fettamente integrata nelle operations internazionali del Gruppo da un punto di vista organizzativo e di processi, è stato premiato: il contratto di somministrazione è una dimensione importante dei nostri ricavi in Italia, ma chiaramente la chiave sarà integrare anche le divisioni a forte specializzazione.

Ci sono molte previsioni occupazionali, sia a livello Istituzionale, vedi l'Europa, che a livello aziendale, vedi le ricerche della Microsoft, che identificano nel lavoro digitale, il futuro del lavoro. Qual è la sua opinione? Che fine farà il lavoro manuale e artigiano?

“Ci stiamo dirigendo verso un futuro dove le aziende, sia multinazionali sia locali ma che guardano a nuovi mercati esteri, sempre più richiedono alle figure professionali mobilità e flessibilità, intesa come capacità di lavorare fuori dai confini dell'ufficio, in situazioni dinamiche e utilizzando strumenti tecnologici sempre più innovativi. Questo implica un'evoluzione delle competenze richieste, una formazione e un aggiornamento continuo, per la più efficiente valorizzazione delle opportunità offerte dalle tecnologie digitali. Non crediamo che questo equivalga alla fine del lavoro manuale, intendendo in tal senso il lavoro che include competenza artigianale, tant'è che numerosi nostri progetti di formazione sono finalizzati a valorizzare le professionalità che prevedono una specializzazione anche di natura “artigianale”. Posso menzionare al proposito il nostro progetto che partirà a breve in collaborazione con la Camera Nazionale della Moda volto a favorire

l'inserimento dei giovani nel mondo della moda che ancora oggi è alla ricerca di profili specializzati quali ad esempio modellisti e tagliatori di pelle.

Il nostro mercato del lavoro è attrezzato dal punto di vista delle skills e delle competenze dei giovani ad affrontare le sfide della nuova economia della conoscenza? Il peso della formazione informale e del “fai da te” è ancora prevalente rispetto alla formazione formale e strutturata nel nostro Paese.

I più giovani pagano oggi le conseguenze della disattenzione che c'è stata un po' troppo a lungo per il valore degli skills, soprattutto attitudinali, che consentono a ogni individuo di muoversi oltre la propria area di comfort. Sappiamo bene che l'area di comfort ha più dimensioni: geografica, linguistica, relazionale, etc. Ecco, ciò che oggi manca prevalentemente ai giovani è la capacità di muoversi al di là dei confini conosciuti e anche, in senso verticale, di elaborare strategie individuali finalizzate a una differenziazione sul mercato e a una specializzazione, anche di natura strettamente tecnica, bistrattata da sempre in Italia. Il maggiore contributo che Adecco può oggi offrire per migliorare le chance di occupazione e crescita dei giovani è proprio questo: incoraggiare un percorso “imprenditoriale” per il loro percorso professionale.

Quali sono le prime tre cose che farebbe se fosse Lei il Ministro del lavoro?

Ho molto apprezzato lo sforzo del

ministro Fornero finalizzato a creare condizioni di maggiore equilibrio tra generazioni sul mercato del lavoro italiano e a penalizzare l'abuso di situazioni precarizzanti attraverso l'uso improprio di contratti flessibili. Partendo dall'esigenza di continuità rispetto a questo sforzo, che consigliere al prossimo governo di valorizzare, credo che darei priorità a un confronto con chi può a questo punto contribuire in modo significativo a colmare la distanza tra il mondo dell'istruzione e il mondo del lavoro, quindi a un dialogo con le parti sociali finalizzato a una revisione del sistema degli ammortizzatori sociali, che vanno ripensati in un'ottica dinamica: il tempo del post lavoro come tempo di preparazione a un nuovo lavoro.

La riforma Fornero ha inciso anche sulle Agenzie del lavoro. Cosa cambierebbe e cosa, invece, apprezza?

Come ho sempre evidenziato fino ad oggi, ho molto apprezzato il fine della Riforma. Aggiungo ora che ho anche apprezzato la determinazione con cui il Ministro Fornero ha lavorato con un approccio organico per la definizione di una riforma complessiva. Il mercato del lavoro richiede sicuramente di evitare troppi e frequenti cambiamenti normativi, in modo frammentato. Cosa cambierei subito? Anche su questo sono sempre stato chiaro: eliminerei quel balzello, pari a circa un terzo delle risorse che le Agenzie per il Lavoro dedicano alla formazione, che la riforma ha voluto imporci per finanziare l'Aspi. Non solo perché si tratta di un aggravio di costo di cui le



Agenzie vorrebbero naturalmente fare a meno, ma perché è una forte contraddizione: la formazione deve essere sostenuta, lo afferma anche la riforma, perché allora penalizzarla?

Lei è stato presidente di Assolavoro, qual è il bilancio che si sente di fare di questo incarico?

È stato un onore per me rappresentare un settore, quello delle

agenzie per il lavoro, che in questi anni ha subito una profonda e positiva trasformazione acquisendo un ruolo sempre più rilevante nell'ambito della gestione delle Risorse Umane. Un ruolo centrale, in particolar modo in questo periodo di congiuntura economica, che vede le ApL da un lato al fianco delle aziende per rispondere alle loro esigenze di flessibilità e specializzazione della forza lavoro e dall'altro affiancare e supportare

i candidati per garantire loro una maggior continuità lavorativa, percorsi di formazione e tutela dei propri diritti di lavoratori. Tutti aspetti che ho cercato di valorizzare nel corso del mio mandato anche a livello istituzionale e che la nuova normativa introdotta con la Riforma Fornero ha in parte recepito e consolidato. Questa è la direzione che mi auguro continui ad essere seguita nei prossimi anni.



Sondaggio Adecco sugli effetti della Riforma del Lavoro.

RIFORMA FORNERO: QUALI EFFETTI PER IMPRESSE E LAVORATORI?

Secondo la maggioranza degli intervistati la Riforma non favorisce l'occupazione, mentre un'impresa su due considera la Riforma efficace nel contrastare l'utilizzo improprio della flessibilità.

Bisognerà attendere ancora qualche mese per osservare le ricadute economiche e sociali della Riforma Fornero che prevede una progressiva e graduale attuazione delle misure disposte con la normativa del 18 luglio 2012. Tuttavia, le imprese italiane sembrano avere idee piuttosto chiare sulla possibile efficacia della Riforma rispetto agli obiettivi perseguiti e sulle limitate possibilità di manovra per garantire maggiori opportunità di occupazione nel 2013 a causa della difficile congiuntura negativa.

A fare luce sui primi effetti e sulle percezioni della riforma è il sondaggio realizzato da Adecco, azienda leader nella gestione delle risorse umane, su un campione di imprese (120) e uno di candidati/lavoratori (2.300).

La prima fase del sondaggio, realizzata tra ottobre e novembre 2012 attraverso un questionario online reso disponibile sul sito di Adecco, ha aperto la strada ad un monitoraggio sistematico che prevede due successive riprese, nel primo e secondo

semestre 2013, per una verifica puntuale delle evoluzioni della situazione nel tempo.

Per il 50% delle imprese, la Riforma Fornero è efficace nel contrasto delle forme improprie di flessibilità - Circa il 50% delle imprese ritiene che la Riforma del Lavoro possa favorire una riduzione degli abusi legati all'utilizzo improprio di forme contrattuali flessibili. In particolare, il 38% degli intervistati ritiene che il nuovo testo avrà "abbastanza" o "molto" impatto sulla flessibilità in entrata, mentre risulta meno incisivo sulla flessibilità in uscita per la quale solo il 24% del campione ritiene che l'impatto sarà "abbastanza" o "molto" forte.

In merito alla volontà di procedere con inserimenti e/o rinnovi di contratti si deve tuttavia considerare che per una grande maggioranza delle imprese intervistate è la difficile situazione economica a influire prevalentemente sulle decisioni future.

Infatti, alla domanda "In che misu-

ra la congiuntura economica influirà sulla vostra volontà di inserire/rinnovare personale con contratti flessibili?" il 67% delle imprese ha affermato che la congiuntura peserà "abbastanza" o "molto" su tale decisione (34% "abbastanza", 33% "molto").

Contratto a tempo indeterminato e, a seguire, contratti di somministrazione e di apprendistato sono le forme privilegiate di regolarizzazione dei lavoratori "flessibili" - Oltre l'80% delle imprese ha dichiarato di voler procedere entro la fine del 2012 alla regolarizzazione di una parte - compresa tra l'1 e il 10% - di collaboratori non assunti a tempo indeterminato intervenendo in primis sui contratti a termine non rinnovabili (61% dei casi) e secondariamente sui contratti a progetto (21% dei casi) e sulle partite IVA (17% dei casi). Per quanto riguarda la modalità di regolarizzazione le imprese sembrano preferire i contratti di assunzione a tempo indeterminato (nel 45% dei casi) seguiti

dai contratti di somministrazione e apprendistato (nel 14% dei casi).

Un forte deterrente alla stabilizzazione dei lavoratori è tuttavia rappresentato dalla congiuntura economica negativa. Il 60% delle imprese ha affermato, infatti, che non crede potrà proporre un nuovo contratto a una percentuale di collaboratori compresa tra l'1 e il 10%, mentre il 14% degli intervistati ritiene di non poterlo offrire a una percentuale di collaboratori superiore all'80%.

Efficacia limitata su formazione e tutela dei lavoratori - E' solo una impresa su quattro (tra il 24% e il 27%) a ritenere che la Riforma possa favorire il perseguimento degli obiettivi di "rafforzamento delle tutele dei lavoratori" e "stimolo alla formazione". Particolarmente diffuso inoltre lo scetticismo sulla possibilità che la nuova normativa possa incoraggiare una maggiore occupazione femminile (solo il 12,5% ha risposto "sì", il 62% ha risposto "no").

Spostando lo sguardo alle risposte raccolte **tra i candidati/lavoratori, si riscontra in generale una scarsa conoscenza della Riforma del Lavoro.** Circa il 70% degli intervistati dichiara di conoscere "poco" (50%) o per "nulla" (20%) i contenuti della Riforma. A questa scarsa conoscenza non corrisponde tuttavia una mancanza di interesse. Anzi, oltre il 72% dei rispondenti è convinto che la Riforma lo riguardi direttamente; in particolar modo grande interesse è rivolto alle nuove condizioni dei contratti di lavoro.

Tra i vari ambiti regolati dalla nuo-

Secondo la maggioranza di imprese e candidati/lavoratori la Riforma non favorisce l'occupazione.

va normativa, una percentuale tra il 20 e il 25% dei rispondenti considera particolarmente importante la tutela dei diritti dei lavoratori, le riforme contrattuali che potrebbero essere proposte e la durata del contratto. A seguire, con il 10% delle preferenze, rientra l'ambito degli ammortizzatori sociali e delle misure volte a favorire l'occupazione femminile (7%).

Scarsa fiducia nella crescita dell'occupazione - Complessivamente gli intervistati dimostrano poca fiducia nella possibilità che questa Riforma possa migliorare le prospettive occupazionali. Il 37% ritiene che non possa in alcun modo favorire l'inserimento o il reinserimento nel mercato del lavoro, il 48% la ritiene poco efficace e solo il 15% abbastanza o molto utile. Migliora la percezione se si estende il periodo di riferimento al successivo semestre. Oltre il 66% dei rispondenti ha infatti risposto positivamente alla domanda "Confidi in una proposta di lavoro per te interessante entro i prossimi 6 mesi?".

Il campione "imprese" - Hanno risposto in forma spontanea al son-

daggio online disponibile sul sito di Adecco i responsabili delle risorse umane di 120 aziende così caratterizzate:

- Regione di riferimento: il 53% delle imprese operano nel Nord Italia, il 25% nel Centro Italia e le restanti 22% nel Sud Italia.

- Settore di riferimento: il 31% delle imprese rispondenti appartengono al settore manifatturiero, il 26% al settore servizi, GDO e IT, l'8% al chimico-farmaceutico, il 7% all'automotive.

- Dimensioni: il 39% delle aziende ha meno di 50 dipendenti, il 30% ha un numero di dipendenti compreso tra 50 e 250, il 31% ha più di 250 dipendenti.

Il campione "candidati/lavoratori" - Hanno partecipato al sondaggio online 2.300 persone rappresentative della popolazione per genere (49% maschi, 51% femmine), per fasce di età (16% sotto i 25 anni, 38% tra i 26 e i 35 anni, 27% tra i 36 e i 45 anni, 19% oltre i 45 anni), per area di residenza (55% al Nord, 24% al Centro, 21% nel Sud e isole), per titolo di studio (53% con diploma di scuola media superiore, 25% con laurea, 14% con diploma di scuola media inferiore, 7% con diploma post laurea). Riguardo alla condizione lavorativa, il 32% dei soggetti ha dichiarato di essere occupato, il 43% è disoccupato in cerca di lavoro, il 7% in mobilità/cassa integrazione, il 6% alla ricerca della prima occupazione, il restante 11% è rappresentato da studenti o persone in altra condizione.

Intervista a Francesca Merella, Direttore Risorse Umane Cisco Italia.

ALLA CISCO IL LAVORO È LIBERO

Un ambiente di lavoro senza gerarchie, senza uffici, senza cartellino da timbrare, in cui conta la performance del dipendente e non quante ore passa in ufficio. Si pensa anche al benessere dei dipendenti con un centro massaggi, una palestra, l'asilo interno e programmi di volontariato.



Come cambia l'organizzazione del lavoro con l'avvento delle nuove soluzioni tecnologiche, la possibilità delle giovani generazioni di essere "sempre connessi", il superamento di vecchi paradigmi come l'orario e il luogo di lavoro, la rigidità gerarchica, il formalismo?

La nostra organizzazione del lavoro è funzionale alle caratteristiche delle nuove generazioni, che hanno valori e sensibilità diverse da quelle precedenti. Le nuove generazioni di lavoratori hanno l'esigenza di avere un luogo di lavoro più informale e flessibile. Cisco punta molto sulla collaborazione e meno sulla gerarchia. La nostra volontà è creare un ambiente lavorativo attrattivo. I nostri spazi sono aperti e non ci sono uffici per nessuno, nemmeno per l'Amministratore delegato. Inoltre, non abbiamo orari di lavoro fissi e costanti. Lasciamo molta libertà ai nostri dipendenti perchè lavoriamo per obiettivi e la nostra valutazione e gestione della performance lavorativa è sull'obiettivo e non sulla presenza in azienda. Qui non c'è il cartellino. C'è una gestione delle assenze piuttosto che delle presenze.

Di conseguenza, anche la compensazione è legata agli obiettivi. La parte variabile dello stipendio incide in alcuni casi fino al 50 per cento del to-

di Vittorio Baroffio

ale della retribuzione. Questa politica di gestione delle risorse umane, risente in modo decisivo delle specificità dei nostri dipendenti, che nella maggior parte dei casi è fatta soprattutto di figure sales di Cisco Systems, e per il resto da funzioni di staff. Per la Cisco Photonics, invece, che si occupa di ricerca e sviluppo nel campo della fibra ottica, ci sono oltre 200 ingegneri dei diversi indirizzi.

Il 70 per cento dei nostri dipendenti almeno una volta alla settimana lavora da casa, questo perchè il lavoro world wide e gli orari di lavoro dipendono anche dai diversi fusi orari.

Siamo arrivati a questo tipo di cultura e di organizzazione probabilmente in modo più semplice perchè abbiamo una tecnologia che ci permette una modularità diversa. La tecnologia è il nostro elemento principale di redemption delle persone e di gestione flessibile del lavoro.

Quali sono le principali iniziative di people care che Cisco adotta per la valorizzazione dei suoi dipendenti?

Le iniziative di valorizzazione dei dipendenti sono molte. Intanto diamo la possibilità di conciliare al meglio le esigenze familiari e della vita privata con quelle del lavoro, il cosiddetto workbalance. In questo senso, forniamo a casa dei nostri dipendenti l'Adsl e alcuni strumenti di lavoro che permettono il lavoro a distanza. In azienda puntiamo sul benessere fisico: abbiamo uno spazio per massaggi e fisioterapia usufruibili durante l'orario di lavoro, attraverso la prenotazione del servizio, ovviamente gratuito.

Un programma employe and family assistent program, si tratta di incontri con degli esperti su varie tematiche come la gestione dello

stress, delle conflittualità (professionali ma anche familiari) della gestione dei genitori anziani o di momenti critici, come può essere un divorzio o un lutto. Questi momenti sono gestiti da esperti come psicologi e psicoterapeuti. Vista la delicatezza delle informazioni, è assolutamente garantita la privacy e l'azienda non è a conoscenza di nulla.

Abbiamo anche convenzioni con palestre, negozi, locali e attività varie come corsi di Cake designer o fotografia da realizzare in ufficio o nel week end.

Sosteniamo programmi di volontariato verso comunità con diverse problematiche, es. i tossicodipendenti. I nostri dipendenti durante l'orario di lavoro "teorico" possono partecipare a queste iniziative senza limiti di disponibilità. Abbiamo anche sostenuto una nostra dipendente che ha realizzato un progetto teatrale di violenza sulle donne.

La formazione: quali le iniziative di formazione interna e quella di formazione esterna? I progetti specifici e le risorse dedicate. Ci racconta l'Accademy?

La formazione è un aspetto essenziale per i processi di carriera interna

a Cisco. Abbiamo una formazione Corporate molto corposa che, attraverso la nostra Intranet, permette di identificare tutte le aree d'interesse dei dipendenti e di selezionare i corsi a cui partecipare. A livello locale utilizziamo la formazione finanziata. I nostri progetti formativi spaziano dagli ambiti di tipo tecnico a quelli manageriali, fino ad iniziative di inclusion e diversity. Tutti questi aspetti li affrontiamo a livello locale. Ci sono diversi corsi a livello corporate di formazione a distanza e corsi in teleconferenze con partecipanti da tutto il mondo. Per la realizzazione concreta dei corsi ci affidiamo a fornitori esterni. In sostanza, facciamo delle gare con i fornitori di formazione e scegliamo quelli che riteniamo più in linea con i nostri obiettivi.

La Networking Academy, invece, si rivolge agli studenti che decidono di seguire un percorso nel mondo dell'ICT, oltre a persone che si trovano in contesti più difficile, come per esempio gli istituti di detenzione. E' una iniziativa in cui eroghiamo dei corsi e trasferiamo le nostre conoscenze sia in termini generici che maggiormente tecnici e specifici. Alla fine dei percorsi rilasciamo una certificazione. In Italia ci sono

CHI È FRANCESCA MARELLA

E' responsabile da ottobre 2010 delle risorse umane di Cisco Italia; giunge a questa posizione dopo una decennale esperienza nel settore, maturata in realtà di consulenza e multinazionali, quali Kellogg. In questa azienda ha compiuto un brillante percorso professionale; entrata nel 2006 come responsabile recruiting, employer branding & diversity initiative, è presto stata nominata responsabile HR per l'Italia per poi ricoprire dal 2008 il ruolo di HR Business Partner per l'European Supply Chain group dell'azienda.

Nel suo attuale ruolo, Francesca Marella implementa a livello italiano le strategie HR globali dell'azienda e si occupa di individuare e sviluppare i talenti e le migliori professionalità, con particolare attenzione all'ulteriore miglioramento delle politiche di risorse umane che hanno portato Cisco Italia al primo posto per la sua categoria nella classifica Best Workplaces Italia 2013.



circa 20 mila iscritti ogni anno, tutti giovani che frequentano scuole professionali e soprattutto minorenni.

Le figure da inserire in azienda le prediamo dalla migliori università europee, le mandiamo ad Amsterdam per un anno di formazione interna, sia per percorsi sales che per quelli più tecnici. Dopo il corso li

inseriamo nei Paesi di appartenenza oppure in altri Paesi. Cerchiamo neolaureati in diverse materie, anche se molti di loro sono ingegneri.

La questione dello Skill Shortage in ambito digitale è particolarmente rilevante nel nostro Paese. Cosa possono fare le grandi aziende come

Cisco, per contribuire a ridurre questo gap e consentire un maggiore sviluppo dell'ICT e del mercato del lavoro digitale?

Cisco è impegnata sul fronte dell'e-learning e della formazione tecnologica promuovendo un programma per formare figure professionali specializzate nell'ambito delle reti: il Cisco Networking Academy Program. Con questa iniziativa, presente in tutto il mondo, Cisco intende contribuire a ridurre il gap tra domanda e offerta di posti di lavoro nel settore IT: problema che da tempo è considerato uno dei freni allo sviluppo dell'innovazione nel nostro paese.

Il programma si rivolge ad organizzazioni no-profit e governative, siano esse Università, scuole, enti pubblici, centri di formazione professionale. Ad oggi, sono state istituite nel mondo più di 10.000 Networking Academy e sono oltre 1 milione gli studenti che attualmente frequentano corsi in 162 Paesi. In Italia, dopo dodici anni di operatività, sono attive 284 Networking Academy. Alcuni esempi sono la Networking Academy realizzata a favore dei detenuti nel Carcere di Bollate e di Castrovillari, i numerosi corsi attivati con l'Aeronautica Militare e l'Esercito Italiano, la Marina Militare italiana e la scuola dei sistemi di comunicazione ed informatici della NATO, a Latina.

Cisco ha sottoscritto con il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca una convenzione per promuovere l'uso e la conoscenza delle tecnologie dell'informazione nel mondo scolastico.

A PROPOSITO DI CISCO

Cisco è leader mondiale nella fornitura di soluzioni di rete che trasformano il modo con cui le persone comunicano e collaborano. Notizie e informazioni relative alla società e ai prodotti sono disponibili all'indirizzo www.cisco.com. Le apparecchiature di Cisco Systems sono fornite in Europa da Cisco SystemsInternational BV, una consociata interamente controllata da Cisco Systems, Inc.

Ricerca Cisco tra i giovani di 14 Paesi.

LA GENERAZIONE DIGITALE STA RIVOLUZIONANDO IL LAVORO

a cura della Redazione

Sul luogo di lavoro non è più solo la retribuzione ad essere valutata: ecco le nuove regole per attrarre la prossima ondata di talenti.

S secondo uno studio internazionale commissionato da Cisco, il desiderio di giovani professionisti e studenti universitari di usare i social media, i dispositivi mobili e Internet più liberamente sul posto di lavoro è sufficientemente forte da influenzare la loro scelta futura di lavoro, a volte più dello stesso stipendio.

Questo e altri dati, che costituiscono il secondo capitolo del Cisco Connected World Technology Report 2011, evidenziano quanto sia profonda l'esigenza di lavorare da remoto con una maggiore flessibilità nell'accesso alle informazioni da dispositivi e reti di propria scelta da parte della forza lavoro di prossima generazione. Tale esigenza, che si inquadra nella crescente correlazione tra Internet, la cultura dei lavoratori e vantaggi competitivi delle imprese, è in controtendenza con l'ambizione a salari più alti dei dipendenti più vecchi e sta mettendo alla prova la tranquillità delle aziende di pari passo con l'ingresso di forza lavoro della generazione del nuovo millennio.

Il secondo capitolo della seconda edizione della ricerca annuale Cisco Connected World Technology Report, che ha coinvolto oltre 2.800 studenti universitari e giovani professionisti in 14 Paesi, è stato commis-

sionato per mettere in luce le sfide che le imprese devono affrontare nello sforzo di trovare il giusto equilibrio tra le esigenze di business e quelle dei lavoratori di oggi, dovendo far fronte all'aumento dell'utilizzo della rete, della mobilità e dei pericoli per la sicurezza.

Impatto sulla scelta del lavoro e sullo stipendio.

Tra gli studenti universitari e i giovani lavoratori di età inferiore ai 30 anni intervistati, uno su tre (33%, percentuale che sale al 38% in Italia) ha affermato che, nell'accettare un'offerta di impiego, avrebbe dato priorità alla libertà di fruire dei social media, alla flessibilità per quanto riguarda i dispositivi e alla mobilità del lavoro rispetto allo stipendio, indicando che le aspettative e le priorità della prossima generazione di lavoratori non è principalmente legata al denaro.

La connettività mobile, la flessibilità nell'uso dei dispositivi e la commistione tra vita privata e lavoro sono elementi di connotazione dell'ambiente e della cultura di lavoro che sono sempre più centrali per determinare verso quali società approderà la prossima ondata di talenti.

Più di due studenti universitari (40%, 33% in Italia) e giovani lavo-

ratori (45%, 49% nel nostro Paese) su cinque hanno affermato che accetterebbero un impiego a un salario inferiore, ma con una maggiore flessibilità sulla scelta di dispositivi, uso dei social media e mobilità rispetto a un lavoro meglio pagato ma con minore flessibilità.

Influenza delle policy sull'utilizzo dei social media e dei dispositivi sulla scelta dell'impiego.

Più della metà degli studenti universitari a livello globale (56%, 53% nel nostro Paese) hanno dichiarato di non accettare il lavoro in un'azienda che vieti l'accesso ai social media, oppure una volta entrati avrebbero trovato il modo per aggirare la policy aziendale (in Italia lo ha ammesso il 22% rispetto al 16% a livello globale).

Circa due studenti universitari su tre (64%) hanno affermato che durante i colloqui di lavoro prevedevano di informarsi sulle policy relative all'utilizzo dei social media; uno su quattro (24%, 30% in Italia) ha detto che è un elemento essenziale nella decisione di accettare l'offerta.

Più di due dipendenti su cinque (41%, 42% in Italia) hanno ammesso che le loro aziende, per farli accettare, hanno contrattato delle policy flessibili sui dispositivi ed i social media.



Quasi un terzo dei dipendenti a livello globale (31%, 34% in Italia) ritiene che il livello di comfort con i social media e i dispositivi sia stato un fattore determinante nelle loro assunzioni. Ciò dimostra che le aziende riconoscono il valore aggiunto apportato dalle generazioni del Millennio con l'utilizzo della tecnologia a vantaggio dell'efficienza e della competitività.

Influenza dell'accesso da remoto e della flessibilità d'orario nella scelta del lavoro.

Per i dipendenti cui è vietato accedere a reti aziendali e applicazioni remotamente, la ragione principale è data dalle policy aziendali (48% che in Italia sale al 56%) tra cui l'influenza della cultura aziendale e la resistenza a consentire una cultura di comunicazione più distribuita.

Nonostante questo, i dipendenti desiderano maggiore flessibilità nel lavoro. Almeno uno su quattro (29%, 40% in Italia) a livello globale ha dichiarato che l'assenza di accesso remoto potrebbe influenzare le loro decisioni professionali, come ad esempio lasciare le aziende il più presto possibile, diminuire la produttività o declinare offerte di lavoro definitive.

Importanza dei dispositivi mobili.

Metà degli studenti universitari e dei giovani lavoratori (49%, un po' meno in Italia con il 41%) ha affermato che preferirebbe perdere il portafoglio o la borsetta piuttosto che lo smartphone o il dispositivo mobile.

L'epoca di un dispositivo a testa sono finiti. Tre dipendenti su quattro (77%, 74% di Italiani) dispongono di più dispositivi, come ad esempio un computer portatile, un telefono o smartphone. Un dipendente su tre a livello globale (33%, 30% in Italia) utilizza almeno tre dispositivi per il lavoro.

In linea con i risultati riportati, la maggioranza degli studenti universitari a livello globale - sette su 10 (71%, 77% in Italia) - crede che i dispositivi loro assegnati dall'azienda dovrebbero poter essere utilizzati anche per uso personale a causa della commistione tra comunicazioni di lavoro e personali nel loro stile di vita quotidiano.

Quattro studenti universitari su cinque (81%, 82% in Italia) desiderano poter scegliere il dispositivo per il loro lavoro - anche acquistandolo direttamente con rimborso spese o portando il proprio dispositivo personale oltre a quello standard aziendale.

Circa sette dipendenti su dieci (68%, 69% nel nostro Paese) sono convinti che le aziende dovrebbero permettere loro di accedere ai social media e a siti personali con i loro dispositivi aziendali.

Più di quattro studenti universitari su 10 a livello globale (42%) ritengono che le aziende devono essere flessibili e comprendere la necessità di rimanere in contatto attraverso i social media e siti personali.

Atteggiamenti nei confronti della flessibilità sul posto di lavoro e dell'accesso remoto alla rete.

Tre studenti su cinque a livello globale (60%, 59% in Italia) ritengono che, quando inizieranno a lavorare, sarà loro diritto - più che privilegio - poter lavorare in remoto con un orario flessibile.

Attualmente, più della metà dei dipendenti (57% a livello globale e in Italia) può connettersi alla propria rete aziendale da alcune postazioni remote, ma solo uno su quattro (28%, 23% in Italia) è in grado di farlo in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo. Due su cinque (43%, 39% nel nostro Paese) considerano che essere in grado di connettersi alla rete da qual-

siasi luogo in qualsiasi momento sia un aspetto fondamentale del lavoro.

Sette studenti universitari su 10 (70%, 82% in Italia) ritengono che non sia necessario essere fisicamente in ufficio regolarmente, a meno che non ci siano riunioni importanti, infatti, uno su quattro pensa che la produttività aumenterebbe se potesse lavorare da casa o da remoto. Allo stesso modo anche il 69% (73% in Italia) dei dipendenti non considera necessaria la presenza quotidiana in ufficio. Sono risultati che indicano come l'aspettativa della prossima generazione di lavoratori stia sempre più enfatizzando flessibilità del lavoro, mobilità e stili di lavoro non tradizionali.

Più della metà degli studenti universitari e dei dipendenti vogliono accedere alle informazioni aziendali su rete, utilizzando il computer di casa (63%, pari al 67% nel nostro Paese) ed i dispositivi mobili personali (51%, 47% in Italia).

In futuro, la prossima generazione di lavoratori si aspetta di accedere alle reti aziendali e applicazioni da svariati dispositivi non aziendali, come le schermate di navigazione nelle auto, i monitor sugli schienali degli aerei e televisori.

"Questi risultati tra gli studenti universitari e i giovani lavoratori - commenta Sheila Jordan, VP Communication and Collaboration, Cisco - indicano che la libertà di accedere a social media e utilizzare i dispositivi è sempre più importante per la prossima generazione di lavoratori in tutto il mondo, in alcuni casi, più importante dello stipendio. I risultati del Cisco Connected World Technology Report dicono alle aziende che devono riconoscere questo come un dato di fatto, e rispondere di conseguenza. Per molte industrie, lo status quo degli ambienti di lavoro di ieri sta diventando ormai un ricordo del passato".

Dialogo con l'Avvocato Gabriele Fava sulle nuove regole del lavoro.

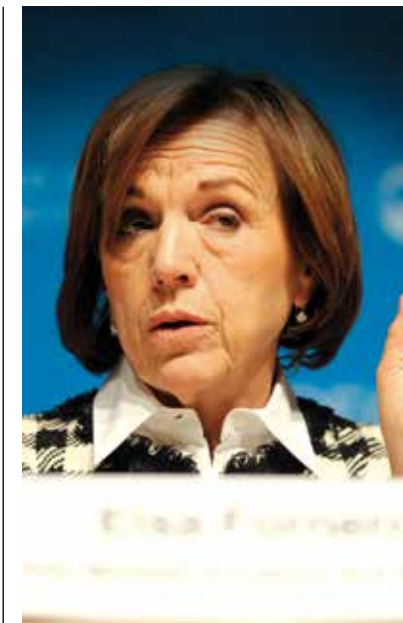
LA LEGGE FORNERO VA ABOLITA SUBITO!

di Filippo Di Nardo

La riforma Fornero introdotta nel nostro ordinamento il 19 luglio dello scorso anno ha cambiato diversi istituti delle nostre regole sul lavoro. Quelli principali riguardano il contratto a termine, l'apprendistato, i contratti di lavoro autonomo, l'introduzione dell'ASPI e le modifiche all'art.18. In generale, questa è una buona o cattiva riforma?

Ha dato un esito pessimo contrariamente alle aspettative. Ha irrigidito drasticamente e immotivatamente il mercato del lavoro depotenziando tutti i contratti in ingresso, dal tirocinio al contratto a termine, all'apprendistato (che ha complicato fino al lavoro autonomo e parasubordinato. Al tempo stesso ha mantenuto, anzi peggiorato, le incertezze relative alla flessibilità in uscita, ossia il fantomatico articolo 18. Nei fatti ha ristretto la platea di utilizzo di questi contratti. Ha ristretto le potenzialità del lavoro a progetto e il suo utilizzo. Da oggi, quindi, quando le aziende ci chiederanno di considerare il lavoro a progetto, in tantissimi casi, saremo costretti ad escluderlo. La miopia del Governo Monti sta nel fatto di non aver saputo intercettare le esigenze vere delle imprese e del tessuto occupazionale, trasformandole in strumenti attuali e moderni.

Per ciò che riguarda gli ammortizzatori sociali, premetto, che il principio



della riforma è condivisibile. Il problema, semmai, è un altro e riguarda i tempi di applicazione. La riforma degli ammortizzatori, infatti, doveva essere contestualizzata. Forse era meglio aspettare qualche anno, poiché la priorità di oggi è salvare le imprese (e di conseguenza l'occupazione) da un momento di crisi strutturale come quello che sta caratterizzando la

nostra economia, attraverso iniezioni di danaro. In poche parole, l'Aspi va bene, ma non ora.

Questa legge, poi, sconta anche una infelice dizione: è approssimativa, contraddittoria e generica, lascia spazi a troppe interpretazioni. In più, ha dilatato i tempi processuali anziché ridurli. La conseguenza è un aumento dell'incertezza dei tempi, dei costi e della conflittualità. Tutto ciò che si voleva evitare.

La flessibilità in entrata: diverse le novità introdotte nei contratti a termine, sia dal punto di vista dell'aumento dei costi che dei disincentivi introdotti ai rinnovi di questi contratti aumentando di fatto il periodo di intervallo obbligatorio. Ha reso più restrittiva la possibilità di ricorrere ai contratti di apprendistato subordinandoli all'assunzione di precedenti apprendisti, e in generale introdotto regole e restrizioni ai contratti a termine con lo scopo di spingere la loro trasformazione a tempo indeterminato. Quali le conseguenze reali di questi provvedimenti?

La legge Fornero ha reso più onero-



so il contratto a termine, prevedendo un aumento dell'aliquota contributiva a carico dell'azienda, pari all'1,4%, finalizzato tanto a finanziare la nuova Assicurazione contro la disoccupazione (Aspi), quanto a scoraggiare l'uso di questi contratti a durata.

Tra le altre novità previste dalla riforma vi è l'inasprimento della disciplina del rinnovo dei contratti a termine. A tal proposito, infatti, è stata stabilita una durata massima dei periodi in successione degli stessi, pari a 36 mesi (comprensivi di eventuali proroghe nonché di eventuali periodi di lavoro di somministrazione intercorsi tra il lavoratore e datore/utilizzatore) ed un aumento dell'intervallo di tempo tra la stipula di un nuovo contratto e la scadenza del precedente, le cosiddette "clausole di raffreddamento", portando i tempi dai 10-20 giorni precedenti a 60-90 giorni attuali in base alla durata del contratto se inferiore o superiore ai sei mesi. Tuttavia, la legge stessa ha previsto una via d'uscita dando la possibilità alla contrattazione aziendale di prevedere tempi di "intervallo" meno penalizzanti. La "stretta" sui rinnovi contrattuali, come descritta sopra, ha scoraggiato le aziende a procedere a nuove assunzioni, creando un blocco occupazionale e, favorendo, al contempo, l'emersione di lavoro nero.

Anche con riguardo all'apprendistato, la riforma ne ha disincentivato l'utilizzo. Infatti, se oggi un'azienda vuole assumere un'apprendista deve prima affrontare le laboriose pratiche da avviare, nonché l'obbligo a carico del datore di lavoro di assumere a tempo indeterminato precedenti apprendisti per poter sottoscrivere nuovi contratti di apprendistato. In più, è stata introdotta una sanzione per l'azienda che non stabilizza l'apprendista, altro elemento che crea contraddizione demotivandone l'uso: il contratto di apprendistato non prevede l'obbligo

di stabilizzazione del rapporto alla fine della sua durata. Se il messaggio è eliminare gli abusi, allora applicando questo principio dobbiamo rivedere tutti i contratti. Insomma, meno burocrazia e più semplificazione: questa era la parola d'ordine che è stata completamente disattesa.

Veniamo ai contratti di lavoro autonomi: le partite Iva e i contratti a progetto. La legge, in questo senso, ha introdotto diverse restrizioni con un'unica finalità: limitare il più possibile l'abuso e l'uso improprio di queste forme contrattuali. Per il contratto a progetto prevedendo l'obbligo di indicare un progetto e precisi obiettivi nel contratto, e non più programmi di lavoro o fasi di esso, e per le partite Iva introducendo tre parametri che dovrebbero permettere di distinguere una falsa partita Iva da una vera. Quali conseguenze è possibile ipotizzare dopo l'introduzione di questi provvedimenti?

I contratti autonomi si potranno fare con il contagocce! La precedente normativa permetteva un utilizzo del contratto a progetto e della partita Iva più esteso, con il risultato di favorire l'ingresso di molti giovani nel mercato del lavoro, laddove questi erano rispettosi della norma ovviamente, ed erano propedeutici all'inserimento stabile in azienda. Oggi è pressoché impossibile utilizzarli, a causa degli evidenti vincoli imposti dalla legge Fornero, che ha eliminato, per il contratto a progetto, il programma o fasi di esso e per le partite Iva ha introdotto indici presuntivi di subordinazione.

Facciamo un esempio. Se prima il contratto a progetto veniva utilizzato in presenza di un programma di lavoro come nel caso dei pony express, nel settore IT e nel caso di professori delle scuole private, oggi non è più possi-

bile, perché il programma di lavoro è stato eliminato, con la conseguenza di un utilizzo di questi contratti molto incerto. Altro che contratto a tempo indeterminato! Sarà più facile prevedere un aumento del lavoro nero.

Tornando alle partite Iva, la legge Fornero ha previsto indici presuntivi di subordinazione. In realtà questi fattori sono talmente generici e discutibili da essere totalmente inutili. Proviamo a spiegare il perché partendo dal principio fondamentale della qualificazione del rapporto di lavoro. E' pacifico che il lavoro autonomo si differenzia dal lavoro subordinato a secondo delle modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Se prevalenti gli elementi tipici della subordinazione (es. assoggettamento gerarchico e disciplinare) sarà dipendente, se, invece, saranno prevalenti elementi tipici del lavoro autonomo (es. rischio di impresa, assenza stipendio fisso, raggiungimento del risultato, l'orario di lavoro, etc..) sarà un lavoratore autonomo. A questo punto, poco importa se una partita Iva ha un rapporto lavorativo da più di 8 mesi con uno stesso committente, che percepisca l'80 per cento dei suoi corrispettivi da quest'ultimo oppure se lavora presso una sua postazione lavorativa. Non sono questi i parametri che possono individuare un finto rapporto di lavoro autonomo. Stiamo parlando di aria fritta! In conclusione, la legge Fornero, ancora una volta, non ha introdotto un efficace strumento di lotta all'uso improprio della partita Iva.

La novità più importante dal punto di vista delle sanzioni in caso di licenziamento, riguarda la modifica dell'articolo 18. Per la prima volta nel nostro ordinamento è stata introdotta la possibilità, in determinati casi, di non reintegrare il lavoratore in azienda nel

caso di licenziamento illegittimo, ma solo di indennizzarlo economicamente. E' stato toccato un tabù.

La riforma, in questo senso, ha il pregio di aver intaccato il tabù dell'articolo 18 e certamente questo è un merito. Peccato, però, che sia davvero poco in relazione a ciò che non è stato fatto oppure è stato fatto male. Ha sì rivisto i concetti di giusta causa e giustificato motivo, ma peggiorandoli. Mi spiego meglio. Grazie agli interventi giurisprudenziali pluridecennali in materia avevamo raggiunto un grado di certezza interpretativa assolutamente accettabile. Quindi è stato un vero peccato, per non dire altro, disperdere un patrimonio simile. In altre parole, la legge Fornero ha cancellato le buone certezze che avevamo fino ad oggi e ha fornito delle nuove incertezze. Un esempio: tutto ruota intorno a due parole: "manifesta insussistenza". Che cosa significa? In termini pratici, sarà difficile dimostrare un licenziamento per motivi economici per manifesta insussistenza poiché dovremo aspettare almeno 10 anni prima di avere un orientamento consolidato in materia. Siamo all'anno zero interpretativo e giurisprudenziale, e questa situazione alimenterà inevitabilmente anni di incertezza normativa e interpretativa e quindi di conflittualità.

Dal punto di vista degli ammortizzatori sociali la novità più importante riguarda l'introduzione dell'Aspi e la sua estensione strutturale ad una platea più ampia di lavoratori e l'abolizione graduale della mobilità nei prossimi 4 anni. Inoltre, si prevede, in qualche modo, la costituzione di enti bilaterali di settore finalizzati ad erogare prestazioni integrative. Questo nuovo impianto di protezio-

ne sociale La convince?

Astrattamente l'impianto della riforma degli ammortizzatori sociali è condivisibile. Con questa nuova impostazione, infatti, non sarà più possibile "finanziare" per svariati anni processi di ristrutturazione palesemente insostenibili. Esempi ce ne sono parecchi e riguardano società di diritto privato o a partecipazione pubblica che hanno ottenuto ammortizzatori per 7 anni di mobilità a spese dei contribuenti.

Cionondimeno, oggi più che mai, se vogliamo rilanciare la competitività delle imprese e in molti casi addirittura la loro sopravvivenza, garantendo al tempo stesso l'occupazione, non c'è che un unico rimedio, ossia, quello del sostegno alle imprese. In altre parole, oggi era indispensabile mantenere gli ammortizzatori così com'erano, compresi quelli in deroga, e rimandare ad anni migliori la riforma. La Riforma Fornero ha sbagliato i tempi!

Da più parti, e in modo bipartisan, è sollecitato un cambiamento, se non una abolizione della riforma Fornero. E' molto probabile che questa nuova legislatura intervenga con pesanti modifiche in questo senso. Come dovrebbe cambiare la legge sul lavoro?

Intanto la legge Fornero, a mio avviso, va riscritta integralmente. L'auspicio è che siano potenziati i contratti in ingresso, tutto il sistema della contrattazione territoriale e aziendale e il potenziamento dell'articolo 8 che disciplina la contrattazione di prossimità. Oltre a ciò, sarei favorevole ad introdurre strumenti alternativi al ricorso alla magistratura, come l'arbitrato e la certificazione, consentendo lo snellimento e la semplificazione della giustizia. Infine, non possiamo assolutamente dimenticare le politiche attive del lavoro e cioè i sistemi innovativi di welfare aziendale e work-life balance. Queste le mie priorità.

CHI È GABRIELE FAVA

Nato a Milano il 10 luglio 1963. Avvocato in Milano, è esperto in diritto del lavoro e chairman dello Studio Legale Fava & Associati. E' esperto in diritto del lavoro e relazioni sindacali e industriali. È membro della Task Force della Camera di Commercio Americana in Italia. Eletto alla carica di Proviviro per il quadriennio 2012/2016 dall'Assemblea Generale Ordinaria degli associati di Confindustria Monza e Brianza. Vincitore dei "LegalCommunity Awards 2012" come Avvocato Assistenza Top Management come Miglior Studio Professionale nel settore Diritto del Lavoro. Vincitore del "Premio Internazionale Le Fonti 2012" come Miglior Studio Professionale nel settore Diritto del Lavoro. Membro del Comitato Human Capital dell'American Chamber of Commerce in Italia.

E' editorialista de "Il Sole 24 Ore". Presidente dell'Organo di Vigilanza della Fondazione Collegio delle Università Milanese "Collegio di Milano". Membro di "ASSORES" – Associazione Italiana delle Società di Ricerca e Selezione, Executive Search, Outplacement e Consulenza Direzionale per le Risorse umane. Membro del "Coordinamento Giuridico" e del "Gruppo 23 Luglio" di Confindustria

Bergamo. Responsabile scientifico della "Commissione Welfare" di Confindustria Monza e Brianza. Docente e componente della "task force" dell'Università delle Persone di Bologna. Docente e coordinatore scientifico del Master in Human Resources de "Il Sole 24 Ore". Docente del Master di Diritto e Impresa de "Il Sole 24 Ore". Docente e consulente di primarie associazioni nazionali di direzione del personale. Relatore ai corsi, convegni e seminari di studio organizzati da "Il Sole 24 Ore", "ITA", "Istituto Internazionale di Ricerca" ed altre primarie scuole di formazione. Autore di libri, pubblicazioni, articoli e monografie su temi di diritto del lavoro.



ESSERE UN BRAVO IMPRENDITORE

II° PARTE

L'attività di imprenditore consente di avere soddisfazioni in termini personali ed economici, ma richiede sacrifici, responsabilità e notevoli impegni. Il successo si raggiunge attraverso la passione, la concretezza, la forza competitiva, le capacità gestionali e la giusta percezione dei bisogni del cliente. Sono scelte tattiche di carattere gestionale che devono essere supportate da una efficace strategia aziendale e da validi strumenti operativi utili a definire "chi siamo", "cosa facciamo", "cosa vogliamo".

SCHEDA DI SINTESI

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

ESIGENZE GENERALI: Saper gestire l'azienda con entusiasmo ed efficienza, evitando clamorosi errori.

IMPRENDITORE E AZIENDA

- Chi è l'imprenditore
- Validità idea imprenditoriale
- Valutare il mercato
- I dipendenti
- I clienti
- Le vendite
- Gestione finanze e controllo di gestione



COMPETENZE SVILUPPATE: Acquisire conoscenze operative per gestire un'azienda, ottenere il meglio da ogni situazione, risolvere i problemi quotidiani ed affermarsi sul mercato.

I DIPENDENTI

I dipendenti, nonostante il progresso tecnologico, rappresentano una risorsa importante nelle aziende. L'elevata qualificazione, la capacità di saper lavorare in équipe e per progetti costituiscono per l'impresa un valore aggiunto che fa la differenza. Le aziende sono animate dagli uomini. Valorizzare, coordinare le risorse umane è un obiettivo vincente per raggiungere un vantaggio competitivo in un mondo globale, caratterizzato da continue pressioni del mercato e dalla velocità della produzione.

SCHEDA ANALITICA

Coordinare il personale significa attuare politiche, prassi, sistemi che valorizzino le potenzialità dei singoli e migliorino il modo di lavorare. Questo si esplica attraverso la ricerca e lo sviluppo di specifici ambiti, quali:

- human resource management, che ha avuto un'evoluzione dagli anni '50 ad oggi. Il suo punto di forza è quello di aver colto la centralità del personale nella strategia aziendale, al di là delle risorse finanziarie e tecnologiche
- comportamento organizzativo: studia le reazioni degli esseri umani in ambito aziendale, le ripercussioni ed i condizionamenti che ne derivano. Temi trattati in questo filone sono:
 - motivazione
 - comportamento del leader
 - comunicazione interpersonale
 - sviluppo capacità
 - stress lavoro correlato
 - cambiamento dei processi

Come utilizzare in modo ottimale le risorse

Saper avvalersi in modo efficiente delle risorse umane fa parte della strategia aziendale e raggruppa diverse attività, tra cui:

- **pianificazione mansioni:** è uno strumento in grado di analizzare, definire quali compiti sono raggruppati in una mansione, conoscere le attività da svolgere, la suddivisione dei ruoli, le modalità operative, la qualità, il profilo richiesto dell'operatore (esperienze, studi, caratteristiche personali, aspettative, ecc.)
- **selezione reclutamento:** definite le mansioni ed il profilo si procede al reclutamento/selezione del personale. L'obiettivo è quello di venire a contatto di un ampio numero di candidati in possesso dei requisiti richiesti, per soddisfare i bisogni aziendali in breve tempo ed a costi ridotti. La selezione può avvenire:
 - **all'interno dell'azienda:** un dipendente viene spostato da un posto ad un altro (rotazione).

Vantaggi per l'azienda: ridurre i costi di selezione, incentivare la motivazione del lavoratore, ottimizzare i percorsi di formazione

Vantaggi per il dipendente: conoscere l'azienda, la sua mission, ampliare le caratteristiche del lavoro, accrescere la gratificazione per nuovi sbocchi professionali.

Svantaggi per l'azienda: rischio di obsolescenza professionale, costi gestione mobilità, limiti in termini quantitativi qualitativi.

Il reclutamento:

Nell'ambito dell'azienda avviene mediante:

- selezione interna: bando, colloquio, test
- incarico diretto, contatti interpersonali
- job posting: bacheca degli annunci

Nel mercato esterno: il candidato viene ricercato all'esterno dell'azienda attraverso:



- inserzioni sui giornali
- autocandidature (soggetti che inviano spontaneamente il loro curriculum)
- segnalazioni
- siti web
- università, scuole

Vantaggi: maggior numero di contatti e più possibilità di trovare persone con requisiti specifici; ingresso in azienda di nuovi soggetti con idee innovative

Svantaggi: costi reclutamento/selezione; costi di formazione e inserimento nuove reclute

- **formazione:** è uno strumento importante in ambito aziendale perché sviluppa le competenze base ed avanzate dei lavoratori in merito a mansioni, qualità del servizio/prodotto, corretto utilizzo delle tecnologie e dei sistemi di produzione, gestione dei clienti. Il processo di formazione prevede:
- analisi dei fabbisogni formativi in termini di: carenze, criticità, utilizzo nuove tecnologie,
- applicazione nuove leggi, aspetti motivazionali, assegnazione compiti
- individuazione obiettivi
- pianificazione percorso formativo (addestramento) individuazione destinatari, soggetti erogatori, didattica, sistemi operativi, economici
- definizione programma
- valutazione efficacia e gradimento del programma: verifica in progress, correzione dei sistemi didattici, revisione degli obiettivi

► **Metodi formativi:**

- lezioni teoriche
- **esercitazioni pratiche:** problem solving, metodi esperienziali, brainstorming
- mentoring/coaching di affiancamento del dipendente
- **sistema premiante:** sono sistemi di ricompensa del personale.

Essi si distinguono in:

- **monetari:** aumento di stipendio, benefit, premi
- **non monetari:** miglioramento ruolo, successo, visibilità

finalità:

- assegnare premi a chi lavora in maniera efficiente
- spronare al miglioramento
- favorire la responsabilità
- rinvigorire l'autostima
- attrarre e mantenere risorse di talento
- **performance management:** è un processo che traccia e valuta le performance dei collaboratori in merito a:
- obiettivi fissati e raggiunti
- competenze
- posizione ricoperta

finalità:

- definire una missione comune



- esaminare il sistema organizzativo
- identificare aree di formazione
- soddisfare aspirazioni/motivazioni
- effettuare revisioni periodiche del processo lavorativo
- valutare potenzialità delle risorse umane

► **I CLIENTI**

I clienti sono i soggetti finali dei prodotti/servizi e da essi dipende il successo di un'azienda. E' importante perseguire la customer satisfaction e la fidelizzazione. Le principali cause di insoddisfazione del cliente sono:

- rapporti interpersonali scadenti con il personale dell'azienda
- mancanza di competenza
- scarsa attenzione ai bisogni del cliente
- assenza dei prodotti richiesti ed incapacità di soddisfare la domanda
- risposte superficiali ai problemi dei consumatori
- norme poco trasparenti su rimborsi, sostituzioni, riparazioni
- promesse vantaggiose inesistenti
- incapacità di saper ascoltare lamentele e/o suggerimenti
- carente sistema organizzativo
- ritardo evasioni ordini
- inefficace assistenza tecnica
- errata comunicazione in riferimento al target
- invio di molte spam tramite e-mail
- scarsa qualità lavoro/servizi



▶ Cosa fare per fidelizzare il cliente

La fidelizzazione è un'attività nel medio, lungo periodo che serve per instaurare un rapporto di fiducia con il cliente, ottenendo un ritorno dell'investimento.

Fidelizzare il cliente è sempre un'esigenza fondamentale per l'azienda, soprattutto oggi con l'aumento dell'offerta ed il cambiamento di stile dei consumatori. Si tratta di un investimento vantaggioso che richiede all'imprenditore l'impegno di:

- saper soddisfare le esigenze del cliente
- non trattarlo come un numero
- risolvergli i dubbi
- mantenere prezzi competitivi
- attivare i canali più efficaci per contattare il cliente e conoscere le sue caratteristiche
- instaurare un dialogo continuo con il consumatore
- garantire puntualità, affidabilità, rapidità
- offrire un buon rapporto qualità/prezzo
- fornire informazioni precise e trasparenti sull'azienda: mission, vision, cultura
- ottimizzare la comunicazione
- saper dare garanzie in materia di privacy
- mantenere rispetto degli interessi del cliente

▶ Mezzi utilizzati

La fidelizzazione permette un ritorno dell'investimento perché i costi per acquisire nuovi clienti sono superiori a quelli sostenuti per il mantenimento di quelli vecchi. E' importante che l'azienda attui delle strategie e dei programmi di fidelizzazione. Tra questi vi sono:

- il database clienti e la carta commerciale che viene rilasciata previo informazioni anagrafiche/demografiche. Ciò consente di monitorare il comportamento d'acquisto del consumatore, conoscere le sue abitudini di spesa, classificare il cliente in target e stimare:
- sensibilità promozionale
- fedeltà alla marca
- frequenza d'acquisto

Il data base clienti memorizza queste notizie, le rielabora per fare emergere nuovi dati ed offrire nuovi servizi

- **news letter:** l'invio di informazioni, proposte, comunicazioni su prodotti, servizi, offerte, consente di mantenere acceso il contatto con il cliente
- **fidelity card o loyalty card o carta fedeltà:** è uno strumento tessera che consente agevolazioni, premi, sconti per il cliente, raccolta punti, accumulo crediti spendibili. Vantaggi: la fidelity card permette di acquisire in maniera rapida informazioni sulle abitudini di consumo dei clienti grazie ad un data base marketing
- **borsellino elettronico:** è un portafoglio virtuale. Il cliente ricarica la tessera con un credito prepagato, che viene scalato quando acquista il prodotto presso il negozio che ha emesso la card

▶ LE VENDITE

Le vendite rappresentano un'esigenza imprescindibile per i profitti delle aziende. In questo ambito ricopre un ruolo importante il venditore che deve essere un professionista in grado di lavorare con metodo e preparazione. Egli è l'interfaccia dell'azienda verso il cliente, del quale deve saper fare emergere esigenze, bisogni, gusti.

▶ L'arte di vendere

Vendere significa convincere gli altri ad acquistare un prodotto/un servizio. Occorre avere molta pratica, saper persuadere, insinuare una necessità, un bisogno nell'interlocutore per convincerlo che quanto proponiamo è la giusta soluzione al suo problema. In un mercato esigente le doti naturali oggi non sono più sufficienti, occorre acquisire un atteggiamento mentale in grado di far superare le paure e adottare i saperi eccellenti nelle tecniche di vendita per:

- essere perspicaci ed empatici
- fare sentire a proprio agio il cliente
- creare sintonia con i clienti anche i più difficili
- saper ascoltare, concentrarsi, liberarsi da pensieri che interferiscono sull'attenzione
- cogliere le profonde esigenze/aspettative dell'acquirente
- renderlo consapevole dei vantaggi: enfatizzate le caratteristiche del prodotto/servizio, elencate i pregi
- saper dimostrarsi migliori della concorrenza
- creare curiosità per gestire con successo le trattative
- essere gentili e saper prevenire le obiezioni

▶ Migliori metodi di vendita

- vendita per corrispondenza
- telemarketing
- liste clienti: esistono elenchi già pronti e segmentati
- vendita per televisione
- vendita porta a porta

▶ Come fissare un appuntamento con il cliente

- disporre di un elenco dei clienti potenziali
- effettuare telefonate esplorative
- concordare un appuntamento
- incontrare il cliente potenziale. La trattativa deve durare max ¾ d'ora. Congedarsi dicendo che analizzerete le sue esigenze per inviare adeguate proposte
- preparare offerta commerciale convincente/vantaggiosa e inviarla



GESTIONE FINANZE E CONTROLLO DI GESTIONE

Nelle aziende, l'aspetto finanziario richiede attenzione, impegno e competenza in quanto è l'elemento base per lo sviluppo ed il successo. Essere imprenditore significa avere una buona preparazione in materia finanziaria, ovvero saper affrontare le banche, ma anche saper:

- redigere il budget: il budget è un documento in grado di determinare gli obiettivi di gestione. E' utile per:
 - pianificare il fabbisogno di capitale
 - identificare gli indicatori da monitorare
 - fare analisi aziendali e dei risultati di gestione
 - effettuare piani alternativi
 - eseguire il benchmark
 - motivare il personale a conseguire gli obiettivi
 - responsabilizzare l'azienda

Il budget deve essere oggettivo, verificabile e definito tenendo conto dei costi per:

- **materie prime:** aumenti, scarti, refusi
- **personale:** stipendi, indennità, pensioni, oneri aggiuntivi
- **fissi:** affitti, utenze, cancelleria, ecc.
- **variabili:** oneri finanziari, provvigioni, costi di trasporto, ecc.
- **gestire i costi fissi:** i costi fissi sono oneri sostenuti al di là del livello produttivo e degli utili. E' fondamentale che l'azienda non venga schiacciata dai costi fissi che non riesce a coprire. Essi devono essere sempre inferiori al fatturato sia nei momenti floridi sia nei momenti di recessione. Parola d'ordine: tagliare i costi superflui, calibrare con massima attenzione le spese del personale, degli immobili e dei servizi
- **gestire la liquidità ed accedere a forme di finanziamento:** la crisi di liquidità avviene quando un'azienda non ha sufficiente denaro per fronteggiare le esigenze quotidiane. Per ovviare a ciò l'imprenditore deve saper evidenziare le cause: fattori esterni (ritardi/mancati introiti della clientela/calco consumi, ecc.) fattori interni (errori di gestione/squilibri costi/ricavi, ecc.) e coordinare correttamente la gestione delle finanze di cassa (flussi entrata e flussi uscita). Per smobilizzare i crediti a breve termine, l'imprenditore deve valutare le migliori occasioni per recuperare mezzi finanziari, mediante canali di finanziamento (fidi, leasing, factoring, fidejussioni) o strumenti di finanza agevolata (Fondi statali, Fondi europei, ecc.)
- **calibrare i tempi di pagamento:** evitare di concedere termini di pagamento a lungo termine, perché c'è il rischio di:
 - accumulare crediti
 - andare in perdita
 - avere sbilanci economici
 - non disporre di liquidità per pagare i fornitori
 - avere interessi passivi

E' preferibile effettuare uno sconto, ma ottenere il pagamento all'istante oppu-

re dilazionato a breve termine

- **cash-flow:** flussi di cassa: essi sono il saldo tra le entrate e le uscite economiche. Per il benessere dell'azienda è fondamentale pianificare un efficiente sistema di verifica flussi di cassa e tenere un margine per coprire eventuali rischi imprevisi
- **gestire la mancanza di risorse finanziarie:** rimanere senza risorse finanziarie è talvolta una dura ed amara realtà, che l'imprenditore si trova a dover affrontare. Cosa fare in questi casi?

Sono buone prassi:

- tranquillizzare i creditori, ottenere la loro fiducia, spiegare il perché dei mancati pagamenti e concordare una data per effettuare il saldo
- pagare tutti i creditori in maniera equa e, se necessario, dilazionata

L'imprenditore deve avere costantemente sotto controllo il polso della situazione contabile. Ciò è possibile attraverso il controllo di gestione economico e finanziario. Si tratta di un sistema operativo che misura il gap tra obiettivi programmati ed i risultati ottenuti e consente di attuare opportune azioni correttive di miglioramento e di riduzione dei costi. Ciò è possibile attraverso l'utilizzo di strumenti mirati, quali:

- la contabilità analitica
- il budgeting
- la contabilità generale e bilancio d'esercizio
- il sistema di reporting

Il controllo di gestione, formato dai vertici aziendali e dal management, consente di avere:

- in tempo reale la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica
- utilizzare in modo efficiente le risorse
- programmare la gestione di impresa
- effettuare scelte strategiche
- determinare i costi di prodotti/servizi
- individuare costi fissi e variabili

ESIGENZA

Essere in possesso di conoscenze tecniche specifiche per ottimizzare la funzione di imprenditore e la gestione economica finanziaria dell'azienda

VANTAGGI

Saper essere un "leader d'impresa" in grado di compiere scelte strategiche di buon rendimento senza incorrere in crisi di liquidità, assumere decisioni razionali e, se necessario, saper apportare azioni correttive

COMPETENZA SVILUPPATA

Essere capace di gestire l'azienda a 360° per migliorare l'immagine imprenditoriale, essere competitivi, saper gestire motivare le risorse umane, incrementare i clienti e la forza vendita, migliorare i flussi finanziari e saper accedere alle varie fonti di finanziamento



BANCOMAIL

Il Database per il tuo
e-mail marketing

NORD e CENTRO AMERICA

167.197

EUROPA

1.517.053

ASIA

245.605

AFRICA

55.605

AMERICA del SUD

43.605

OCEANIA

48.605

MOLTEPLICI
CRITERI DI
ESTRAZIONE

200 nazioni
122.000 città
292 categorie
1.879 microcategorie
6 fasce dipendenti
8 scaglioni di fatturato



Bancomail.it

Neosoft Srl - Bancomail

info@bancomail.it

Tel: +39 010 8681372

/bancomail



Inizia la tua campagna!

- ✓ Email garantita al 100%
- ✓ Garanzia Privacy
- ✓ Assistenza gratuita

Intervista a Giovanni Nicola Pes, direttore progetto "Capacity building", competenze per la pubblica amministrazione.

IL MICROCREDITO, UNO STRUMENTO IN PIÙ ANCHE PER LA PICCOLA IMPRESA

di M. Campi

Tante le iniziative, anche di formazione, che l'Ente Nazionale per il Microcredito ha messo in campo per la diffusione di questo particolare strumento finanziario di sostegno a chi "non ha garanzie".

Quali sono le iniziative organizzative e operative per la realizzazione delle finalità dell'Ente Nazionale per il Microcredito? Ci sono degli sportelli locali ai quali ci si può rivolgere? I destinatari delle risorse potranno accedere anche a dei percorsi di formazione capaci di trasferire loro il sapere e le competenze necessarie per avviare una microimpresa?

Con specifico riferimento alle iniziative in ambito nazionale, la finalità dell'Ente è quella di promuovere la realizzazione di programmi di microcredito volti a sostenere la lotta alla povertà e l'inclusione finanziaria delle categorie sociali maggiormente vulnerabili, quali ad esempio i giovani, le donne, gli immigrati e i disoccupati, normalmente escluse dai circuiti bancari e finanziari. In particolare, le iniziative promosse dall'Ente sono riconducibili, da un lato, ad una componente creditizia correlata alla realizzazione di attività di microcredito e microfinanza e, dall'altro, ad una componente tecnica finalizzata ad attività collegate allo studio ed alla formazione nel settore del microcredito e della microfinanza, al sostegno del mercato ed alla diffusione della cultura



ra della microfinanza, del microcredito e dell'inclusione finanziaria.

In questo senso, sono numerose le iniziative che dal 2005 ad oggi hanno visto un impegno di primo piano da parte dell'Ente, in sinergia sia con le pubbliche amministrazioni sia con soggetti privati o del terzo settore. Per limitarci a quelle di più recente attuazione, ricordo che l'Ente ha siglato

accordi con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nonché con il Dipartimento per la Funzione Pubblica, per la realizzazione dei progetti, attualmente in corso, a valere su risorse del Fondo Sociale Europeo.

In tema di Fondi di garanzia, non posso non sottolineare che l'Ente si è fatto promotore di numerose altre iniziative, la più importante delle qua-

li ha portato alla definizione di nuove norme (sancite dall'art. 39, comma 7-bis della legge 214/2011) finalizzate a favorire l'accesso delle microimprese al Fondo Centrale di Garanzia per le PMI. Tali norme prevedono che una quota delle disponibilità finanziarie del predetto Fondo sia riservata ad interventi di garanzia in favore del microcredito, da destinare alla microimprenditorialità. In tale contesto, l'Ente avrà il compito di definire, di concerto con il Ministero per lo Sviluppo Economico, i criteri soggettivi ed oggettivi di accesso al Fondo e potrà altresì stipulare convenzioni con soggetti pubblici e privati per alimentare le risorse della quota del Fondo riservata al microcredito. Inoltre, l'Ente potrà svolgere attività di informazione, supporto, formazione, consulenza tecnica e tutoring in favore dei promotori e degli operatori territoriali di microcredito, finalizzate a creare un legame diretto tra l'operazione, la garanzia del Fondo Centrale e il microimprenditore.

Con riferimento alla componente tecnica, la formazione costituisce una delle principali linee d'azione in cui si traduce la missione dell'Ente, essendo rivolta agli operatori del microcredito e della microfinanza, mentre le attività di ricerca riguardano modelli di analisi di fattibilità, modelli di governance, piani di business, modelli di analisi e gestione dei rischi e di costituzione e gestione di fondi di garanzia, sistemi di controllo interno, sviluppo di piani di marketing e di commercializzazione, aspetti di assistenza tecnica funzionali all'inclusione finanziaria, oltre che studi legislativi e fiscali di settore.

Riguardo all'esistenza di sportelli informativi, ribadisco che l'Ente, pur non svolgendo un'attività operativa in forma diretta nei confronti del pubblico, collabora intensamente con le pubbliche amministrazioni e gli operatori del microcredito e della microfinanza, fornendo anche il proprio supporto

per un più efficace funzionamento delle reti di sportelli informativi. Tale è il caso, appunto, degli sportelli che devono essere attivati nell'ambito del progetto "Microcredito e Servizi per il lavoro" che vede coinvolti i Centri per l'Impiego delle Regioni Campania, Puglia, Calabria e Sicilia, cui gli utenti interessati al microcredito potranno rivolgersi per avere informazioni, documentazione e supporto da parte di operatori specializzati. Allo stato, coloro che desiderano acquisire informazioni sugli strumenti di microcredito possono rivolgersi, tanto nelle Regioni Obiettivo Convergenza quanto nelle rimanenti Regioni, agli sportelli attivati (anche on-line) dalle amministrazioni locali e dalle Camere di Commercio.

Quali sono ad oggi le risposte delle Regioni e degli Enti locali più direttamente interessati dallo sviluppo del microcredito?

Gli Enti locali e in particolare le regioni, stanno acquisendo una sempre maggiore sensibilità sull'importanza del microcredito quale strumento di sviluppo territoriale e strumento di welfare, grazie alla possibilità che tale strumento offre, ad una vasta platea di soggetti deboli, di creare nuova imprenditorialità ed autoimpiego. Nel contempo, le Regioni sono consapevoli che l'approccio al microcredito deve essere visto come un elemento di sistema e non come un'iniziativa estemporanea connessa alla momentanea disponibilità di risorse o all'azione di singoli soggetti pubblici o privati. In questo senso, il tema del rafforzamento della capacità istituzionale (la cosiddetta "Capacity Building") in materia di programmazione e gestione degli strumenti di microcredito sembra ormai pienamente acquisito dalle pubbliche amministrazioni regionali e locali, anche grazie all'azione di stimolo esercitata dall'Unione Europea attraverso i fondi strutturali. Tale disponibilità del-

le regioni, peraltro, è stata direttamente riscontrata dall'Ente che, come già detto, sta sviluppando sul tema della Capacity Building un progetto molto ambizioso, finalizzato al rafforzamento delle competenze dei dirigenti delle regioni Obiettivo Convergenza impegnati nelle attività di programmazione, progettazione e gestione di programmi di microcredito nell'ambito dei POR.

Quante risorse ci sono ad oggi e quante ce ne potranno essere negli anni a venire sfruttando al meglio le fonti europee?

Allo stato, le iniziative di microcredito sviluppate sul territorio nazionale sono promosse da una molteplicità di istituzioni, quali Regioni, Province, Comuni, Camere di commercio, fondazioni, enti religiosi, a valere pertanto su risorse sia pubbliche (nazionali e comunitarie) che private. L'offerta è pari a circa 300 milioni di euro.

Negli anni a venire, sfruttando al meglio le fonti europee, tali risorse potranno ulteriormente aumentare, posto che i nuovi regolamenti comunitari per il periodo 2014-2020 attribuiscono ai cosiddetti "strumenti finanziari" (tra i quali il microcredito) un ruolo molto più rilevante rispetto al passato. Le risorse comunitarie – e quelle di cofinanziamento nazionale che vi si aggiungeranno – dovranno essere utilizzate in modo più tempestivo ed efficace di quanto avvenuto per il periodo di programmazione 2007-2013. Ciò è reso indispensabile dall'urgenza di rilanciare sviluppo e coesione del Paese e, segnatamente, dalla necessità di contribuire, con un riscatto della qualità dell'azione pubblica, sia alla ripresa della produttività in tutti i territori, sia a un salto di qualità dei servizi essenziali offerti a cittadini e imprese. In tale prospettiva un ruolo particolarmente attivo sarà svolto dall'Ente Nazionale per il Microcredito.

Molta enfasi è stata data dall'ENM alla formazione e alla trasmissione di competenze adeguate ai funzionari della pubblica amministrazione per metterli nelle condizioni di cogliere al meglio le opportunità di finanziamento provenienti dall'UE. A tal proposito è stato elaborato e presentato il progetto Capacity building. In cosa consiste operativamente questo progetto e perché credete molto in questa iniziativa di formazione?

Come ho già accennato, il progetto Capacity building ha lo scopo di fornire alle amministrazioni delle regioni dell'Obiettivo Convergenza (Campania, Puglia, Calabria e Sicilia) gli strumenti idonei a rafforzare la propria capacità di governare i processi di programmazione per un efficace ed efficiente utilizzo degli strumenti finanziari innovativi, secondo le direttrici strategiche tracciate da Europa 2020 e ripresi nella bozza di regolamento generale per la programmazione 2014-2020. Il progetto ha l'ambizione non solo di formare specifiche competenze all'interno della Pubblica amministrazione in materia di strumenti finanziari per una microfinanza sostenibile, 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 Capacity building della Pubblica amministrazione è lo strumento per creare professionalità in grado di rispondere alle necessità specifiche del territorio. Essendo convinzione radicata dell'Ente, ma anche dei policy maker nazionali ed europei, che il microcredito sia una "leva" utile a contrastare l'emarginazione sociale e finanziaria e a gettare le basi per riavviare il tessuto imprenditoriale italiano, la Capacity building – e non solo la formazione – rappresenta una priorità

assoluta per l'Ente. Siamo convinti che trasferire competenze e conoscenze ad un funzionario pubblico significa permettergli l'accesso a tutto quel ventaglio di strumenti operativi e risorse economiche che possono aiutare i cittadini ad accedere in modo migliore al credito per lo sviluppo dell'impresa e per la ripresa della produttività in tutto il territorio nazionale, permettendo, nel contempo, un salto di qualità nell'utilizzo delle risorse europee. Se è vero, infatti, che l'Italia non riesce a spendere gran parte delle risorse europee di propria competenza, il progetto Capacity building è una opportunità importante per recuperare terreno sui finanziamenti europei e per imparare a programmare ed a gestire in maniera efficiente ed efficace le risorse pubbliche, che rappresentano un bene sempre più scarso.

Tutto ciò comporta, in concreto, la definizione di azioni volte ad agire sullo sviluppo di competenze della PA che, coinvolgendo l'intero "sistema microcredito", consentano di aprire nuove opportunità nella gestione dei fondi strutturali e di rafforzare la presenza del microcredito nelle politiche di sviluppo economico, sociale ed occupazionale nel nostro Paese.

Tra le iniziative di formazione, sul sito dell'ENM si trovano anche diversi Master o corsi universitari. A chi sono rivolti questi corsi? Sembra che uno dei pilastri dell'Ente sia proprio le attività di promozione di attività di formazione a vari livelli. E' così? Perché?

La formazione, come già detto, è una priorità strategica dell'Ente. Essa è rivolta sia a soggetti che operano o intendono operare presso Istituzioni di microfinanza che a soggetti che operano o intendono operare presso istituzioni pubbliche o presso soggetti del Terzo settore o del settore privato, il cui core business non è quello mi-

crofinanziario 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 microfinanza. L'attività di formazione è ritenuta dall'Ente una via fondamentale per combattere l'esclusione sociale e finanziaria, per sviluppare competenze in ambito microfinanziario e per combattere, in ultima istanza, la povertà: un problema sociale che, nell'attuale contesto economico, affligge un numero crescente di persone.

Ci può dire quali sono i contenuti principali dell'attività formative e se è possibile ipotizzare anche una vera e propria nuova professione, soprattutto in ambito finanziario e nel terzo settore, in relazione allo sviluppo del microcredito?

I contenuti principali dell'attività di formazione progettata e implementata dall'Ente riguardano le tematiche principali della microfinanza: strumenti e tecniche finanziarie, regolamentazione della microfinanza e del microcredito nazionale e internazionale, modelli di governance per un microcredito sostenibile, modelli di analisi di fattibilità delle operazioni di microcredito, realizzazione e monitoraggio dei piani di business, analisi e mappatura dei processi di erogazione del microcredito, problematiche connesse all'esclusione sociale e finanziaria. Nella progettazione e nella realizzazione dei programmi di formazione e di ricerca, l'Ente Nazionale per il Microcredito si avvale del network nazionale ed internazionale delle università e degli enti di ricerca dedicati al settore, anche attraverso la stipula di apposite convenzioni. In tale prospettiva, l'Ente riesce ad offrire programmi di formazione ad alto valore aggiunto.



Intervista a Natale Forlani, direttore generale dell'ufficio immigrazione del Ministero del Lavoro.

CI SONO PIÙ CITTADINI IMMIGRATI CHE LAVORO

DOBBIAMO RIVEDERE PROFONDAMENTE LE NOSTRE POLITICHE DI GESTIONE DEL FENOMENO

di Filippo Di Nardo

Dal 2010 inizia un'inversione di tendenza nel mercato del lavoro degli immigrati, in cui la crescita della popolazione immigrata è superiore ai trend della domanda di lavoro. Questo nuovo scenario mette in soffitta la politica dei flussi ed esige nuovi strumenti. In questa intervista Natale Forlani ci spiega cosa sta cambiando e quali sono le nuove politiche di governo delle dinamiche dell'immigrazione nel nostro Paese.

Immigrazione e mercato del lavoro. A che punto siamo?

Nel primo decennio degli anni 2000 abbiamo registrato un andamento della domanda di lavoro immigrato superiore all'offerta. C'erano più posti di lavoro disponibili che cittadini immigrati pronti a ricoprirli. Le ragioni di questo andamento del nostro mercato del lavoro sono note. Si pensi ai tanti lavori manuali che gli italiani e soprattutto i giovani non vogliono più fare, oltre ai flussi demografici e i tanti anziani andati in pensione e sostituiti da cittadini immigrati.



Dal 2010 comincia a verificarsi un primo e fondamentale elemento di novità. Una evoluzione opposta del fenomeno: una crescita della popolazione immigrata superiore al trend della domanda di lavoro. Oggi, infatti, abbiamo molti più cittadini immigrati che disponibilità di lavoro. Di conseguenza assistiamo ad un aumento della disoccupazione e della popolazione inattiva tra i cittadini immigrati. Un aumento superiore alle 300 mila unità nell'ultimo biennio.

Le ragioni di questa inversione di tendenza sono essenzialmente tre: la crisi economica, e la conseguente perdita di posti di lavoro, l'aumento della popolazione immigrata che cerca lavoro legata alle ricongiunzioni familiari ed all'ingresso delle seconde generazioni nel mercato del lavoro, gli effetti della riforma delle pensioni che hanno ritardato l'esodo dei lavoratori anziani.

Negli anni scorsi in molti settori: il manifatturiero, l'edilizia, l'agricoltura, i servizi alla persona, gli italiani pensionandi venivano sostituiti da manodopera straniera.

L'insieme di queste tendenze produrrà due fenomeni contraddittori. Da un lato si registrerà un'aspettativa degli immigrati residenti in Italia di svolgere lavori qualificati e con salari migliori. Dall'altro l'abbondante offerta di lavoro potrebbe favorire negativamente la crescita del lavoro sommerso.

Nell'insieme dovremo mettere in conto che, nei prossimi anni, possa crescere la concorrenza tra gli italiani e gli immigrati nella ricerca di nuovo lavoro.

Un fenomeno che era assolutamente

marginale negli anni che abbiamo alle spalle.

Quali le conseguenze sul mercato del lavoro di questo nuovo scenario? Quale sarà il peso della qualificazione professionale per una nuova fase del rapporto tra immigrati e lavoro?

La prima questione che si pone è il cambiamento delle politiche. Negli ultimi 15 anni esse sono state concentrate sui flussi d'ingresso: le quote programmate annualmente, i click day, le sanatorie. Sono tutte politiche che rispondevano all'esigenza di soddisfare un andamento della domanda superiore all'offerta di lavoro. La crescita degli immigrati in Italia è stata assecondata anche normalizzando a posteriori gli ingressi irregolari, attraverso l'utilizzo delle quote di ingresso. Queste politiche sono nei fatti superate e non agiscono più in modo virtuoso. Se fai una sanatoria, rischi paradossalmente di aumentare il lavoro sommerso, come è successo nel 2009 e con la recente procedura di emersione varata dal governo nel luglio 2012. Molti rapporti di lavoro, formalmente regolarizzati, si sono rivelati fasulli.

I nuovi flussi d'ingresso dovranno essere selezionati e qualificati. In questa direzione stiamo già sottoscrivendo nuovi accordi con i Paesi di maggior provenienza degli immigrati. Questi accordi prevedono programmi di selezione e formazione in loco di persone da inserire nel nostro mercato del lavoro, con procedure più snelle, ma rigorosamente ancorate alla verifica della presenza di una domanda vera di lavoro da parte delle imprese e delle famiglie.

I cittadini immigrati entrati in

questi anni sono qualificati o sono "improvvisati" dal punto di vista della preparazione professionale?

Mediamente svolgono lavori ritenuti poco qualificati mentre, nel contempo, queste persone sono, in molti casi, sottoutilizzate rispetto ai loro titoli di studio. Abbiamo tantissimi laureati o diplomati che operano in attività a bassa qualificazione e bassi salari.

Nella seconda parte degli Anni 2000, si è registrata una tendenza verso una crescita della domanda più qualificata. Per intenderci, non camerieri ma cuochi, non manovali ma conduttori di macchine, non operai semplici ma operai qualificati e specializzati. Queste dinamiche si sono affermate spontaneamente, collegate in particolare alle legittime aspettative di mobilità sociale degli immigrati che sono in Italia da più anni.

Quali i provvedimenti da adottare per gestire al meglio questa nuova fase?

E' stata recentemente recepita una Direttiva europea, che ha introdotto anche in Italia la cosiddetta Blue Card, e che autorizza i lavoratori con medie-alte qualificazioni di circolare liberamente nel mercato del lavoro dei paesi aderenti alla U.E.

Sono state fatte innovazioni normative che consentono ai lavoratori stagionali, che hanno già lavorato in Italia, di rientrare nelle prossime stagioni attraverso canali privilegiati. E' possibile entrare in Italia per motivi di lavoro, nell'ambito di liste privilegiate, nel caso il lavoratore abbia superato i test di apprendimento della lingua italiana.

Le imprese possono riconvertire i permessi per motivi di studio o di tirocinio in lavoro subordinato entro



quote prestabilite con decreti annuali. Si tratta ancora di pratiche embrionali ma che delineano il percorso da seguire per il prossimo futuro. Un percorso fatto soprattutto d'interventi di formazione per una domanda selezionata e qualificata.

Ci sono già accordi diplomatici con i paesi di origine degli immigrati che prevedono liste di disponibilità in questi Paesi, e l'accreditamento degli operatori italiani autorizzati a selezionare e formare i lavoratori nei Paesi di origine. In quattro paesi abbiamo avviato un ufficio pubblico che coordina queste attività per tramite dell'Agenzia pubblica Italia Lavoro. L'obiettivo è arrivare ad almeno 10 paesi sottoscrittori di questi accordi entro un anno. Nel frattempo, i primi progetti hanno visto coinvolti oltre 3 mila persone formate e selezionate nei paesi d'origine per la domanda di lavoro delle imprese e delle famiglie italiane.

Ma il problema più rilevante è offrire un lavoro agli immigrati già residenti in Italia disoccupati. Il livello di partecipazione degli immigrati alle politiche passive, i cosiddetti percettori dei sostegni al reddito per disoccupazione, è molto alto. Ma non è

così per le politiche attive, per il basso livello di partecipazione ai servizi di reinserimento ed ai programmi di riqualificazione.

Esistono programmi specifici rivolti a incrementare la partecipazione degli immigrati ai programmi di politica attiva. Il primo obiettivo, tuttavia, è monitorare il fenomeno. La via è quella di ricostruire le liste di disponibilità per favorire il reinserimento al lavoro degli immigrati disoccupati, nell'ambito dei programmi di politiche attive promosse dalle regioni. Questi specifici programmi sono stati già finanziati con risorse nazionali aggiuntive per circa 20 milioni di euro alle quali, ovviamente, si sommano le risorse ordinarie regionali che riguardano tutti i lavoratori italiani e non.

Una fetta importante del mercato del lavoro degli immigrati è composta da colf e badanti. In questo caso, soprattutto per le badanti, la mancanza di un'adeguata qualificazione può aver conseguenze serie. Come intervenire?

Un nostro programma rivolto ai settori dei servizi alla persona sta ottenendo risultati importanti. Abbiamo

incentivato, d'intesa con le regioni, lo sviluppo di sportelli di intermediazione tra domanda e offerta nel settore delle colf e delle badanti, prevedendo anche un sostegno finanziario alle famiglie per la gestione dei rapporti di lavoro. Questi sportelli sono esercitati soprattutto dai patronati sindacali, anche se abbiamo autorizzato la partecipazione al programma per tutti i soggetti autorizzati alle attività di intermediazione. Siamo già a 700 sportelli aperti con l'obiettivo di arrivare a 3.000 in tempi rapidi. Gli sportelli sono anche luoghi di formazione di personale qualificato. In questa direzione, infatti, sono previsti dei voucher formativi per le persone che accedono a questo lavoro sia per mansioni socio-assistenziali che di mera gestione familiare. Ad oggi, hanno già partecipato ai programmi formativi circa 4 mila persone. Considerando che il programma è partito da appena 7 mesi, i primi risultati sono molto incoraggianti.

Ricordiamo che sono stati stanziati 40 milioni di finanziamenti tra stato e regioni fino a metà del 2014, per il sostegno a questi programmi formativi specifici.

E-LEARNING PER L'IMPRESA CHE VUOLE CRESCERE

Osel Consulting sviluppa soluzioni personalizzate e mirate per ogni area aziendale.

Insegnano e fanno ricerca all'Università degli studi "Aldo Moro" di Bari. Dialogano e collaborano in una delle più grandi e prolifiche community di sviluppatori software del mondo. E poi mettono la loro esperienza al servizio delle aziende che vogliono crescere. Per riuscirci hanno "inventato" efficaci soluzioni di e-learning per la formazione a distanza. Acronimo di "Open source e-learning" associa allo sviluppo dei corsi una straordinaria offerta di piattaforme in cloud, a canone mensile, che soddisfano le necessità e il budget dei clienti più esigenti. Rapida e flessibile nel personalizzare l'offerta in base alle esigenze dell'azienda, Osel Consulting ha sviluppato svariati e-service che coprono ogni area. A titolo di esempio, si va dalla promozione del business aziendale sul web (anche puntando su strumenti coinvolgenti, emozionali e al tempo stesso pratici) alle soluzioni per la gestione e la formazione del personale.



Spin Off dell'Università degli Studi di Bari

CHI È NATALE FORLANI

Bergamasco di Orio di Sopra, inizia la sua lunga carriera nelle file della Cisl, dove dal 1972 al 1978 è segretario provinciale degli Edili Filca Cisl di Bergamo. Negli edili percorre tutti i gradini della carriera sindacale, passando prima dalla segreteria regionale della Lombardia dal 1979 al 1981 per poi diventare segretario generale della Filca Cisl nel 1987 e fino al 1991. Diventa anche segretario europeo dei sindacati edili. Nel 1991, dopo la conclusione della sua lunga esperienza negli edili entra nella segreteria confederale della Cisl. Nel 25 maggio 2000 diventa Amministratore Delegato di Italia Lavoro S.p.A. il braccio operativo del Ministero del Lavoro per le politiche attive del lavoro e lo sviluppo dei servizi. Natale Forlani è stato uno degli autori del Libro Bianco sul Lavoro di Marco Biagi. Da circa 3 anni è Direttore Generale dell'Ufficio Immigrazioni del Ministero del Lavoro.



Osel Consulting s.r.l.
Bari - 080.5049211
info@osel.it - www.osel.it



Intervista a Maurizio Casasco, presidente di Confapi

FORMARE E AGGIORNARE IL CAPITALE UMANO È UNA PRIORITÀ ANCHE PER LA PICCOLA E MEDIA IMPRESA

di Filippo Di Nardo

La Confapi, attraverso il Fapi, Fondo interprofessionale costituito insieme a CGIL CISL e UIL mette a disposizione ogni anno circa 20 milioni di Euro per la formazione dei lavoratori delle aziende aderenti al Fondo.

Presidente, facciamo il punto sul settore industriale e in particolare sulle piccole e medie imprese in merito alla sofferenza delle imprese e dell'occupazione nella PMI dell'industria?

La situazione resta molto delicata perché la crisi sta pesando soprattutto sulle spalle delle piccole e medie imprese. Anche le aziende che stanno riuscendo ad affrontare bene questa pesante fase economica e a non effettuare tagli al personale, non riescono a reperire nuove risorse per investire in innovazione, con grave danno per le prospettive di sviluppo. Sul fronte occupazionale resta l'allarme, gli interventi messi in campo nei prossimi mesi dal Governo saranno decisivi.

Uno degli elementi fondamentali della competitività delle imprese è la qualità delle competenze dei propri dipendenti e quindi della formazione continua. Storicamente le piccole e medie imprese italiane sono indietro da questo punto di vista...

In realtà, stiamo registrando da alcuni anni un'inversione di tendenza: la cultura della formazione continua è sempre più presente anche nelle aziende più piccole. I piccoli e medi imprenditori



ri sono consapevoli del fatto che per superare la crisi sia necessario parlare il linguaggio delle opportunità e dello sviluppo per essere in grado di cogliere le occasioni. Formare e aggiornare il capitale umano è quindi una priorità, ancora più forte in questa fase di congiuntura sfavorevole, che ha messo in luce come sia la preparazione a fare la differenza.

Condivide l'esigenza di investire di più in formazione e quali, secondo Lei, gli strumenti principali da attivare?

E' sicuramente necessario veicolare nuove risorse per potenziare gli ottimi strumenti già esistenti, come i fondi bilaterali per la formazione permanente e

continua.

La Confapi, attraverso il Fapi, Fondo interprofessionale costituito insieme a CGIL CISL e UIL mette a disposizione ogni anno circa 20 milioni di Euro per la formazione dei lavoratori delle aziende aderenti al Fondo. Quest'anno l'attenzione nella programmazione del Fondo sarà quella di supportare le aziende in crisi per la riqualificazione e riconversione del personale, nonché finanziare la formazione funzionale all'innovazione, alla competitività e all'ammmodernamento dell'impresa. Inoltre, Attraverso il Fondo Dirigenti PMI costituito da Confapi e Federmanager supporteremo la formazione, attraverso lo strumento dei vouchers, dei dirigenti e dei quadri superiori sulla base delle singole esigenze espresse dalle aziende aderenti.

Nella situazione economica e produttiva del Paese, il ruolo delle Organizzazioni di rappresentanza degli interessi dei datori di lavoro e dei lavoratori assume una particolare e decisiva importanza nell'ottica del dialogo sociale. E' finita la stagione dello "scontro a prescindere" e della contrapposizione fra le parti, oggi si collabora per lo sviluppo del Paese, uno sviluppo che passa necessariamente da una migliore pre-

parazione dei lavoratori. In questi anni Confapi ha consolidato buone relazioni industriali con Cgil, Cisl e Uil, ma anche con Federmanager, attivando strumenti e servizi affinché il sistema dell'impresa possa contare su dirigenti e quadri superiori sempre più preparati.

Il settore industriale è quello più colpito dalla crisi, con il conseguente aumento dei licenziamenti e della disoccupazione. E' necessario, secondo Lei, un processo di riqualificazione e riconversione professionale dei tanti fuoriusciti dal processo produttivo verso altri settori oppure l'industria è ancora una possibilità di ricollocazione per chi è stato licenziato?

Le opportunità ci sono, anche nell'industria, ma bisogna essere in grado di coglierle. In un mercato del lavoro sempre più competitivo, investire su se stessi e sulle proprie competenze diventa un atto dovuto. Servono persone preparate e pronte a rimettersi in gioco. Basti pensare che nonostante la crisi, alcune imprese che operano in ambiti particolarmente innovativi faticano a reperire sul mercato italiano personale abbastanza qualificato. In questo contesto nei primi mesi del 2013 attraverso il FAPI abbiamo messo a disposizione del sistema delle aziende in crisi circa 1.500.000 di euro per finanziare percorsi formativi volti a qualificare e riqualificare il proprio personale anche nell'ottica della riconversione delle aziende verso nuovi sbocchi produttivi e di mercato.

E' arrivato il momento di pensare ad un contratto di lavoro specifico per la piccola impresa che preveda condizioni diverse, anche economiche, rispetto ai contratti di lavoro della media e grande impresa?

Da tempo Confapi sostiene la necessità di un nuovo contratto di lavoro che tenga conto delle dimensioni aziendali. La

nostra proposta prevede due segmenti in particolare: fino a 15 dipendenti e da 16 a 50. In questo quadro, salvaguardando le specificità, avremmo un contratto di lavoro in grado di prevedere flessibilità e risposte concrete. Un contratto che potrebbe dedicare un ruolo importante anche al capitolo assunzioni, con particolare attenzione ai giovani, prevedendo ad esempio una serie di misure incentivanti.

Quali le richieste che la Sua associazione ha avanzato alle istituzioni e quali ritiene prioritarie per rilanciare la piccola e media industria?

Sono molte le idee portate avanti da Confapi per affrontare le sfide della crescita, del lavoro e dello sviluppo del nostro sistema economico, ma ci sono delle priorità. Sul tema occupazionale, oltre ad un contratto di lavoro di tipo dimensionale, è altresì necessario ripristinare un sistema incentivante per chi assume lavoratori in mobilità provenienti dalle

imprese sotto i quindici dipendenti. Proponiamo anche la deducibilità degli interessi passivi con una franchigia di 300 mila euro per favorire quelle imprese per le quali il ricorso al credito risulta da un fabbisogno finanziario vitale. La progressività dell'Ires invece, così come l'aumento dell'agevolazione ACE, permetterebbe ai piccoli e medi imprenditori, che non distribuiscono dividendi, ma che investono nella propria impresa, di disporre di maggiore capacità di spesa da impiegare in risorse aziendali. Riteniamo inoltre tra le misure indispensabili per sostenere la ripresa economica anche la cancellazione dell'Irap per le aziende in perdita, la deducibilità dell'Imu dal reddito d'impresa e dall'Irap e la ricerca integrata tra Università e piccole e medie imprese. Infine, dal nuovo Governo ci attendiamo un forte impegno affinché venga presto presentata la Legge Annuale per le PMI, una grande opportunità di sviluppo per il Paese, finora disattesa.

A PROPOSITO DELLA CONFAPI

Costituita alla fine degli anni quaranta, La Confederazione italiana della piccola e media industria privata è uno dei protagonisti della vita economica ed industriale del nostro Paese. La Confapi opera con mezzi e finalità che rispecchiano la filosofia di gestione di un'azienda di piccole e medie dimensioni. Infatti, le risorse umane nelle piccole imprese, rispetto alle grandi aziende, sono maggiormente valorizzate grazie ad una collaborazione più stretta con l'imprenditore. La Confederazione, in questi anni, ha supportato la piccola e media impresa in tutte le scelte dettate dal mutare degli orizzonti economici. La Confapi è cresciuta accanto alle aziende italiane ed è oggi una realtà consolidata, che rappresenta 120 mila aziende con circa due milioni di addetti.

CHI È MAURIZIO CASASCO

Bresciano d'adozione, Maurizio Casasco è nato a Rivanazzano Terme (Pv) nel 1954. Laureato in medicina e specializzato in medicina dello sport, ha ricoperto numerosi incarichi istituzionali. Attualmente, oltre ad essere presidente ed amministratore delegato di un'azienda bresciana operante nel settore della diagnostica strumentale, ricopre la carica di presidente della Federazione Medico Sportiva Italiana e dal maggio 2011 guida Apindustria Brescia, associazione che rappresenta circa 1000 imprese. E' stato eletto presidente di Confapi il 26 luglio del 2012.



RAFFAELE CREDIDIO, DIRETTORE RISORSE UMANE DELLA MIY SEMICONDUCTOR ITALIA



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

Abruzzese di Pescara è sposato con due figlie. Grande passione per la corsa unita al rammarico di non poterla sempre assecondare perché quando si lavora per una multinazionale si è spesso in viaggio. E' tifosissimo del Pescara calcio. Laurea in ingegneria elettronica, conseguita a Bologna, inizia la carriera nelle Risorse Umane nel 1999. Film preferito, "Tra le nuvole", con George Clooney, in cui l'attore americano, guarda caso, fa il tagliatore di teste. Pellicola di cui

consiglia vivamente la visione ai suoi colleghi.

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?

Fare l'HR è bellissimo e per me è più di un'avventura. E' un lavoro variegato che spesso paragono al lavoro di un coach, di un allenatore di una squadra di calcio. Credo che le problematiche che si affrontano siano molto simili. Bisogna infatti decidere a priori qual è l'obiettivo del Campionato in azienda (vincere lo scudetto o non retrocedere?). E' chiaro che a seconda dell'obiettivo tutto cambia. Si deve decidere se avere un atteggiamento difensivo op-

pure offensivo (contenimento dei costi e ristrutturazioni nel primo caso, assunzioni e reclutamento nel secondo). Poi andando avanti con la metafora la formazione è paragonabile all'allenamento, lo schema adottato all'organizzazione, in entrambe i casi c'è la gestione del talento, della diversità culturale, della motivazione e via dicendo. Non so se si decide di diventare direttore delle risorse umane ma è sicuramente un'esperienza straordinaria che consiglio a tutti coloro che si annoiano nel ricoprire ruoli routinari, privi di sfide e di continui cambiamenti.

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

Non dimenticherò mai la mia espressione impaurita, sperduta, la mancanza

di coraggio nel guardarmi allo specchio perché capivo benissimo quale poteva essere l'espressione del mio volto. Ricordo che non avevo nessuna idea su cosa potessi "combinare" in quel luogo per tutta la mia vita lavorativa. Ebbene sì, quando ho cominciato io a lavorare si era ancora convinti di lavorare una vita intera per la stessa azienda. Ora quest'idea si è di molto affievolita fino, quasi, a scomparire. Ricordo anche il responsabile dell'Amministrazione del Personale che mi fece una specie di lezione su alcuni aspetti della vita in azienda. Era molto educato e mi sembrò una delle poche persone "umane" in quella realtà "aliena". Dopo un po' di anni divenne un mio collaboratore, non l'avrei mai immaginato allora!

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

Fortunatamente non sono mai stato licenziato ma sfortunatamente mi è capitato di licenziare. Non è il massimo della vita! In ogni caso penso di aver sempre rispettato la persona che ho avuto di fronte. Nel nostro lavoro il rispetto è fondamentale. E' ancor più importante è non sfociare mai nel cinismo o peggio ancora nell'indifferenza. E' la peggiore deriva che possa mai avere il comportamento di un direttore delle Risorse Umane. Assolutamente da condannare!

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?

Purtroppo è da tempo che non assumo direttamente e questo mi manca un po'. Mi divertivo molto a fare i colloqui, le interviste assunzionali e quando sono usciti i primi social network, in particolare LinkedIn, ho speso molto tempo nella ricerca dei candidati. Allora, però, i social network non erano così diffusi: basta pensare che LinkedIn, un anno fa circa, mi ha inviato un messaggio ringraziandomi di essere

stato tra i primi 100000 iscritti in tutto il mondo. Ora sono milioni e milioni.

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

Io credo che l'empatia sia molto importante: capire che la persona che hai di fronte sta vivendo quello stesso momento diversamente da te. Ad esempio, quando un dipendente va in pensione dopo 35/40 anni di lavoro non ci si può limitare a riempire i moduli e di sistemare tutto quanto è burocraticamente necessario. Bisogna capire che il distacco da quella che è stata la tua realtà per così tanto tempo non è un momento facile da vivere. Quei momenti saranno ricordati per sempre e noi dobbiamo capirlo. Ma non voglio parlare soltanto delle situazioni spiacevoli. Anche durante la consegna dei premi, di benefit particolari dobbiamo porre la giusta enfasi ed assumere il giusto approccio. Bisogna metterci emozione, comprensione, delicatezza e ancor di più passione!

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?

Io credo che tutti abbiano un talento e, generalmente, credo che con il talento ci si nasce. C'è chi ha talento su un aspetto e chi ce l'ha in un altro. Basta col definire alcuni dipendenti "talenti" ed altri no! Li rendiamo antipatici, non accettati dagli altri, invidiati e basta! L'azienda deve essere brava a fare in modo che ogni talento (non la persona ma la caratteristica migliore di ognuno) sia ben utilizzato. Non è facile ma ci deve riuscire. Non è una responsabilità, però, da attribuire soltanto alla funzione HR, ma dovrebbe essere condivisa con tutto il gruppo dirigente o più in generale con chi ha responsabilità di supervisione.

7. La pratica della raccomandazione è ancora molto diffusa come conferma

l'Istat? In che modo costruire un sistema di assunzioni e di carriera ispirato alla meritocrazia?

Non vorrei dire cose che possono scandalizzare, ma a me è capitato di ricevere raccomandazioni soltanto un paio di volte in anni di lavoro. Per evitarle ho fatto capire ai miei interlocutori che il nostro processo di selezione era costruito con un sistema di controlli incrociati e che, di fatto, impedivano che la raccomandazione stessa potesse avere effetto alcuno. Sono sicuro che il mondo privato sia ispirato alla meritocrazia. Questo non vuol dire che vanno avanti necessariamente i migliori (ogni valutazione può essere sbagliata per definizione) ma la scelta si basa unicamente su valutazioni di merito e non su "indicazioni" o "forzature" provenienti dal mondo esterno.

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

L'allenatore di una squadra di calcio, diciamo il Milan ;-).

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

Primo. Trovare un modo per far emergere il lavoro nero (incentivi alle imprese che assumono, decontribuzione e defiscalizzazione, e così via).

Secondo. Definire su quali settori l'Italia vorrà giocare il suo futuro ed agevolarli di conseguenza, magari riducendo il ricorso a cassa integrazione, mobilità a favore di politiche attive di investimento sul lavoro.

Terzo. Se ne parla molto ma implementerei una politica seria di flexsecurity che abbia senso.

Aggiungo un quarto punto. Continuare con il processo già iniziato di maggiore flessibilità in uscita a discapito di un irrigidimento della flessibilità in ingresso. Sono 4 punti ma mi sembrano tutti importanti.

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

Purtroppo l'apparire vince ancora ma solo sul breve medio periodo, l'essere, invece vince sempre a lungo termine!



Ecco i dati della ricerca dell'Osservatorio del Politecnico di Milano.

LO SMART WORKING LIBERA LE ENERGIE DELLE IMPRESE E DEI LAVORATORI

A cura di Maria Rita Barberis

L'adozione di modelli di Smart Working porta benefici per il Sistema Paese ma solo il 5% dei lavoratori italiani è "Smart Worker" per le resistenze culturali nelle organizzazioni.



Lo sviluppo e la diffusione di tecnologie ICT per supportare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di social network, insieme alla diffusione sempre più pervasiva di device mobili "intel-

ligenti" e di facile utilizzo possono agevolare e supportare le aziende verso modelli di lavoro orientati allo Smart Working. E' un modello che produce benefici rilevanti per le imprese, con un aumento di produt-

tività del lavoratore medio, ma che presenta importanti vantaggi per l'intero Sistema Paese.

Le tecnologie ICT rappresentano oggi un driver di spinta verso l'adozione di modelli di Smart Wor-

king in Italia, ma altre leve organizzative, in particolare la cultura del management, sono ancora un freno allo sviluppo di questi nuovi modelli di lavoro. E così, nonostante le tecnologie digitali siano sempre più diffuse e consentano di poter svolgere le attività a distanza, attualmente soltanto il 5% dei lavoratori italiani ha uno stile di lavoro da "Smart Worker", caratterizzato da maggiore flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi di lavoro ("Distant o Mobile Worker") degli orari di lavoro ("Flexible Worker") e degli strumenti da utilizzare ("Adaptive Worker").

Sono alcuni risultati della Ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano (www.osservatori.net), presentata al convegno "Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia" presso l'Aula Rogers del Politecnico di Milano.

"A fronte di benefici evidenti per gli Smart Worker, l'analisi mostra come ancora troppi lavoratori, il 43%, pur a fronte di esigenze concrete e notevoli opportunità offerte dalle nuove tecnologie, siano ingabbiati in modelli di lavoro "tradizionali", senza reali gradi di libertà nel definire dove, come e quando lavorare - commenta Guido Argieri, Telco & Media.

I benefici dello Smart Working

L'innovazione dei modelli di lavoro orientati allo Smart Working produce benefici rilevanti non solo a livello di singola azienda, ma an-

che di Sistema Paese. Considerando il solo telelavoro, ad esempio, si evidenziano miglioramenti significativi della qualità della vita lavorativa e personale (riduzione dello stress, possibilità di autogestirsi, riduzione degli spostamenti quotidiani, ecc) che si riflette positivamente sull'ambiente e sulla qualità delle prestazioni lavorative.

I benefici sono quantificabili e traducibili in termini economici. A livello di singola azienda si stima un aumento di produttività del lavoratore che, a seconda delle situazioni, arriva fino al 50%, con un aumento medio valutabile intorno al 25%. Se si considerano le sole grandi imprese con oltre 500 dipendenti e si ipotizza un incremento pari al 10% del telelavoro per impiegati, quadri e dirigenti (130.000 persone in Italia) un aumento di produttività medio del 25% si traduce in un beneficio in termini di costo del lavoro pari a circa 1,7 miliardi di euro. Inoltre, all'aumentare del numero di telelavoratori si può riprogettare l'organizzazione delle strutture e, attraverso un consolidamento degli spazi, si riduce così anche il costo dei beni immobili. Tale beneficio sarebbe ancora più elevato se si estendessero i confini dell'analisi anche alle aziende sotto i 500 dipendenti e alla Pubblica Amministrazione.

A livello di Sistema Paese la diffusione del telelavoro potrebbe portare ad una significativa riduzione degli spostamenti e quindi delle emissioni di anidride carbonica. In Italia 9 milioni di occupati (dirigenti, quadri e impiegati) utilizzano i mez-

zi di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro e di questi il 75,5% usa l'auto. Se il 10% lavorasse da casa in telelavoro per 100 giorni all'anno, si avrebbe una riduzione della produzione annua di CO2 di oltre 307.000 tonnellate e le persone risparmierebbero tempo negli spostamenti (per il sistema nel suo complesso 47 milioni di ore all'anno) e denaro (complessivamente 407 milioni di euro all'anno).

"Queste cifre, nonostante misurino solo una piccola parte dei benefici ottenibili, danno un'idea delle potenzialità dello Smart Working in Italia - afferma Mariano Corso, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano - e dovrebbero stimolare opportune azioni da parte di tutti gli attori chiave del nostro Paese volte a trasformare questi benefici da 'potenzialità' a 'energia' per la crescita delle imprese e del Paese.

La progettazione di un sistema di Smart Working

La realizzazione di un sistema di Smart Working richiede la riprogettazione congiunta di leve tecnologiche, ma anche organizzative e gestionali. In particolare sono tre gli ambiti da considerare.

1 - La configurazione fisica degli spazi di lavoro - Il 39% dei Responsabili HR dichiara che nella propria azienda sono stati definiti dei piani annuali o pluriennali di riprogettazione del layout degli uffici per creare ambienti aperti, flessibili e orientati alla collaborazione e al



benessere delle persone, mentre il 64% ha già apportato negli ultimi anni significativi cambiamenti. Gli ambiti di innovazione possibili in questo campo sono l'aumento della dimensione degli uffici; la maggior configurabilità della postazione di lavoro con scrivanie, pareti divisorie, free standing e armadi; la presenza di aree relax per favorire la collaborazione e l'incontro; la creazione di aree con spazi di "relazione sociale"; la predisposizione di postazioni condivise per ridurre i costi e garantire una maggior flessibilità organizzativa; l'introduzione di sistemi di localizzazione automatica dei dipendenti attraverso smart card, cellulari o altri dispositivi wireless.

2 - Lo sfruttamento delle tecnologie digitali per ripensare lo spazio virtuale di lavoro - Le tecnologie chiave per supportare lo Smart Working sono quelle di Knowledge Management, Social Network & Community per il supporto alla creazione di relazioni e conoscenza tra le persone (social network, forum, blog, microblogging, wiki, semantic search, idea management e prediction markets, ecc), Collaboration per il supporto alla gestione della comunicazione e collaborazione interna ed esterna, attraverso sistemi di conferencing, instant messaging, Voice over IP, condivisione e co-editing in real time e asincrona di slide e documenti; Mobile Wor-

kspace per la realizzazione di applicazioni e soluzioni che consentano l'accesso a contenuti e strumenti in mobilità (palmari, tablet, smartphone, new tablet); Cloud Computing per la fruizione di applicazioni (Software as a Service) piattaforme (Platform as a Service) e risorse infrastrutturali (Infrastructure as a Service) in modo scalabile e flessibile a seconda delle esigenze.

3 - Gli stili di lavoro e le policy organizzative - Solo il 5% dei Direttori HR indica che tutti i lavoratori possono scegliere come ripartire il proprio tempo lavorativo tra le diverse sedi di lavoro (casa, ufficio, presso i clienti, ecc.). In particola-

re, il telelavoro viene praticato da meno del 10% della popolazione aziendale, tipicamente commerciali, dirigenti e donne con famiglia.

I motivi di questa flessibilità limitata, a detta dei Direttori HR, non sono tanto da ricercare nella tecnologia e nella normativa, quanto nella cultura aziendale e in particolare nelle difficoltà di coordinamento e collaborazione tra i dipendenti (56%) nel timore di perdita di controllo (50%) e nella paura di isolamento e alienamento delle persone (47%). Quando la Direzione HR è riuscita a farsi promotrice di questo rinnovamento però i benefici rilevati sono stati notevoli nel miglioramento della motivazione e nel miglior equilibrio tra lavoro e vita familiare dei dipendenti (84%), nella riduzione del tasso di assenteismo (55%) e nell'incremento delle prestazioni lavorative e della produttività delle persone (48%).

“Con il diffondersi del concetto di economia della conoscenza e di 'knowledge work' la creazione di valore per un'impresa non è più legata esclusivamente alla presenza fisica dei lavoratori in un determinato luogo e per un certo periodo di tempo, bensì alla loro capacità di generare innovazione e di svolgere il proprio lavoro indipendentemente dall'orario e dal luogo in cui si trovano – afferma Corso – Per realizzare un sistema di Smart Working, ai tradizionali criteri per la progettazione organizzativa vanno affiancati principi come la collaborazione emergente, l'autonomia e la flessibilità nella scelta degli spazi e delle metodologie di lavoro, la valorizzazione dei talenti, la responsabilità e l'innovazione diffusa”.

Gli Smart Workers in Italia

Le tecnologie digitali, con la diffusione sempre più pervasiva di nuove applicazioni e device, oltre a cambiare gli stili di vita e relazione, stanno avendo un impatto sempre più significativo anche nel modo in cui le persone svolgono il lavoro. La Ricerca, realizzata in collaborazione con Doxa, mostra che circa 8 lavoratori su 10 utilizzano un device ICT per oltre il 50% del tempo lavorativo. In particolare, il 68% fa uso di personal computer fissi, il 17% di computer portatili, solo il 4% usa dispositivi mobili (in particolare cellulari e smartphone) come strumento prevalente di lavoro.

Distant o Mobile Worker - Riguardo alla flessibilità degli “spazi” di lavoro, l'analisi mostra che il 26% del campione può essere considerato un “Distant o Mobile Worker” in quanto lavora fuori dall'ufficio o in mobilità per almeno metà del suo tempo lavorativo. Nel dettaglio, il 17% dei lavoratori opera da casa; il 53% in mobilità all'esterno della propria sede, presso i clienti e durante gli spostamenti; il 77% lavora in mobilità all'interno della sede di lavoro. In tutti questi casi l'utilizzo di strumenti ICT è fondamentale e gli impatti sono notevoli: grazie all'adozione di modelli di Distant o Mobile Work supportati da strumenti ICT, il 69% dei lavoratori afferma di essere più flessibile nel lavoro, il 52% di essere più efficiente, il 54% più efficace e il 48% più soddisfatto e motivato.

Flexible Worker - L'autonomia nel

personalizzare l'orario di lavoro in modo flessibile in base alle proprie esigenze (orario di inizio e termine dell'attività lavorativa e durata complessiva) è concessa nel 58% dei casi solo in particolari circostanze, mentre nel 25% in modo completo. Chi usufruisce di un'autonomia completa può essere definito “Flexible Worker” ed evidenzia benefici significativi in termini di flessibilità nel lavoro (68%), soddisfazione e motivazione (48%), efficienza e produttività (51%), efficacia e qualità del lavoro svolto (46%).

Adaptive Worker - Tra gli “strumenti” con cui lavorare, il 37% del campione utilizza o i propri device personali (17%) o strumenti aziendali scelti personalmente (20%) e può essere considerato un “Adaptive Worker”, figura che presenta un impatto notevole in termini di efficienza (62%), efficacia (56%) flessibilità (40%) e soddisfazione e motivazione nel lavoro (39%).

“I lavoratori – conclude Alessandro Piva, Responsabile della Ricerca dell'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano – evidenziano che i vincoli legati alle modalità di lavoro attuali non permettono spesso di soddisfare esigenze per loro prioritarie come l'equilibrio fra lavoro e vita privata, l'autonomia professionale e la possibilità di collaborare. Condizioni che, oltre a essere ritenute fondamentali per il raggiungimento di buone prestazioni professionali, costituiscono fattori motivanti, di importanza paragonabile alla retribuzione e alla possibilità di carriera”.





L'ART. 18 DOPO LA RIFORMA FORNERO: LA NORMA, GLI ASPETTI PROBLEMATICI, LE PRIME PRONUNCE DEI TRIBUNALI

A cura dell'avv. Attilio Minzioni

In che modo la riforma è stata interpretata in fase giudiziale ed extragiudiziale.

I - Come è noto, la riforma Fornero ha modificato l'art. 18 dello Statuto dei Lavoratori.

Prima di questa riforma, detto articolo prevedeva che, nel suo ambito di applicazione (1), tutti i licenziamenti illegittimi, quale che fosse il vizio che li invalidava, fossero assoggettati al medesimo trattamento: in sintesi, reintegrazione del lavoratore (convertibile, a scelta del lavoratore medesimo, in un'indennità pari a quindici mensilità) e pagamento a titolo di danno di tutte le retribuzioni perdute, dal licenziamento alla reintegra, con i relativi contributi.

“Tutti i licenziamenti” significa, limitandoci alle tipologie più comuni: sia i licenziamenti disciplinari, vale a dire quelli per giusta causa (in tronco) o per giustificato motivo soggettivo (con preavviso); sia i licenziamenti per giustificato motivo oggettivo; sia quelli per riduzione di personale, ecc..



I vizi che potevano (e possono) rendere illegittimo un licenziamento sono molti. Per quanto riguarda i licenziamenti per giusta

causa o per giustificato motivo (sia soggettivo, sia oggettivo), la causa di illegittimità più comune è la mancanza, appunto, di giusta causa o di giustificato motivo. Ma i licenziamenti possono essere viziati anche da un punto di vista formale: non è raro che un licenziamento disciplinare venga dichiarato nullo per la mancanza, o l'irregolarità, della procedura di contestazione degli addebiti e di irrogazione del provvedimento; era meno frequente, invece, che un licenziamento per giustificato motivo oggettivo venisse dichiarato inefficace per la mancata comunicazione dei motivi richiesti dal lavoratore (2).

In altri casi il licenziamento potrebbe essere dichiarato nullo perché antisindacale, o perché discriminatorio, o perché viziato da altro motivo illecito (ad es., il c.d. licenziamento per ritorsione). Infine il licenziamento potrebbe porsi in contrasto con specifiche norme di legge (ad es., concernenti la maternità, ecc.).

In tutti i casi – ripeto – il trattamento disposto dall'art. 18 era unico.

§§

II – La riforma Fornero ha invece previsto, per il licenziamento illegittimo, quattro diverse nor-

native, a seconda delle ragioni dell'illegittimità. Due prevedono la reintegrazione del lavoratore, due, invece, non infirmano l'efficacia giuridica del licenziamento ma condannano il datore al pagamento di una penale; si potrebbe parlare di due tutele reali (una “forte” ed una “debole”) e di due tutele obbligatorie (delle quali, anche in questo caso, una “forte” ed una “debole”).

Precisamente, in ordine di tutela decrescente:

- 1) la “tutela reale forte” (3) è assai simile a quella precedente: reintegrazione (4) e risarcimento del danno pari alle retribuzioni perdute (5) con versamento dei contributi;
- 2) la “tutela reale debole” prevede ancora la reintegrazione, ma il risarcimento non può comunque superare le dodici mensilità (6);
- 3) nella “tutela obbligatoria forte” il licenziamento rimane fermo, ma il giudice condanna il datore al pagamento di una penale compresa tra dodici e ventiquattro mensilità;
- 4) nella “tutela obbligatoria debole”, fermo restando il licenziamento, la penale è compresa tra sei e dodici mensilità.

In base a quali criteri si applica l'una o l'altra tutela?

Il quesito – che ha, ovviamente,

grande rilievo pratico – presenta alcuni aspetti problematici.

Essi non si riferiscono alle due tutele, per così dire, “estreme”, cioè alla “tutela reale forte” ed alla “tutela obbligatoria debole”, che non pongono particolari dubbi interpretativi.

Quanto alla prima, essa si applica in un numero abbastanza limitato di casi: si tratta dei licenziamenti illegittimi perché viziati da un motivo illecito (discriminatori, antisindacali, ecc.) o perché in contrasto con specifiche norme di legge (in tema di matrimonio, maternità/paternità, ecc.). Pare di scuola il caso previsto dal nuovo testo dell'art. 5 della L. 223/1991, e cioè che il licenziamento per riduzione di personale sia intimato verbalmente.

Quanto alla seconda, riguarda i licenziamenti affetti da vizi formali, e precisamente, a seconda dei casi, dalla mancanza o violazione della procedura disciplinare (7), o dalla mancanza di motivazione, o dalla violazione della particolare procedura, introdotta dalla stessa riforma Fornero, che occorre seguire prima di irrogare un licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

Due puntualizzazioni, verosimilmente superflue: la prima è che, al fine dell'applicazione della “tutela

(1) L'art. 18 si applicava, e si applica, ai datori di lavoro che occupino più di sessanta dipendenti in totale, oppure più di quindici nel comune ove è sita l'unità produttiva cui era addetto il lavoratore licenziato.

(2) L'obbligo di motivazione contestuale del licenziamento è stato introdotto dalla riforma Fornero; in precedenza la motivazione dei licenziamenti per giustificato motivo oggettivo (per quelli disciplinari, risultava quanto meno dalla contestazione) poteva essere fornita in giudizio; però, ai sensi dell'art. 2 della L. 604/1966, se il dipendente la richiedeva entro quindici giorni, nei successivi 7 giorni il datore di lavoro doveva fornirla, a pena dell'inefficacia del licenziamento.

(3) Questa tutela si applica a tutti i lavoratori, dirigenti compresi, indipendentemente dalle dimensioni del datore di lavoro. Peraltro, questo non rappresenta un elemento di novità rispetto alla previgente disciplina.

(4) In questo come nei casi successivi la reintegrazione, come in precedenza, può essere sostituita, a scelta del dipendente, con un'indennità pari a quindici mensilità.

(5) Dall'importo complessivo, in ogni caso non inferiore a cinque mensilità, andrà detratto quanto percepito per altre attività lavorative.

(6) Rispetto alla tutela reale forte, dal risarcimento va dedotto non solamente quello che il dipendente ha in concreto percepito per altre attività lavorative, ma anche quello che avrebbe potuto percepire attivandosi con diligenza per ricercare una nuova occupazione; quanto ai contributi, sono dovuti gli interessi ma non le sanzioni.

(7) Mentre rientra senz'altro tra i vizi formali ora considerati la genericità della contestazione disciplinare, c'è da chiedersi se tra essi rientri anche il difetto di immediatezza.



reale forte”, è irrilevante come il datore di lavoro abbia motivato il licenziamento: è sufficiente che la sua vera ragione sia illecita, ovvero che sia stata violata una delle normative richiamate, perché il licenziamento sia azzerato, con le conseguenze già viste. La seconda è che la “tutela obbligatoria debole” si applica se quello formale è l’unico vizio, e per il resto il licenziamento è perfettamente valido. Altrimenti, si applicherebbe la tutela appropriata all’altro vizio di maggiore gravità.

Al di fuori, però, di queste ipotesi particolari, il testo del nuovo articolo 18 pone problemi interpretativi non da poco, ed è difficile determinare con precisione l’ambito di applicazione della “tutela reale debole” e quello della “tutela obbligatoria forte”.

Limitandoci, per adesso, a dare conto della nuova disciplina (torneremo tra breve sui punti più problematici), il testo dell’art. 18, come è uscito dalla riforma Fornero, attribuisce la “tutela reale debole” ai licenziamenti per giusta causa o per giustificato motivo soggettivo che siano illegittimi “per insussistenza del fatto contestato ovvero perché il fatto rientra tra le condotte punibili con una sanzione conservativa sulla base delle previsioni dei contratti collettivi ovvero dei codici disciplinari applicabili”, nonché ai licenziamenti per giustificato motivo oggettivo illegittimi per “la manifesta insussistenza del fatto posto a base” dei

medesimi.

La “tutela obbligatoria forte”, invece, si applica “alle altre ipotesi”, tanto di licenziamento disciplinare quanto di licenziamento per giustificato motivo oggettivo.

§§

III – Così velocemente delineata la nuova normativa nei suoi tratti essenziali, viene naturale chiedersi – cominciando dai licenziamenti disciplinari – quali siano le “altre ipotesi” cui si applica la “tutela obbligatoria forte”; il che significa chiedersi (perché l’ambito di applicazione della “tutela obbligatoria forte” è definito in maniera negativa, residuale) che cosa debba intendersi per “insussistenza del fatto contestato” (che il contratto collettivo preveda il fatto contestato tra quelli meritevoli di sanzione conservativa è ipotesi abbastanza rara, e comunque non problematica).

Generalmente, l’illegittimità di un licenziamento disciplinare dipende dal fatto che il datore di lavoro, in giudizio, non è riuscito a dare la prova della giusta causa o del giustificato motivo, oppure dalla eccessività, tenuto conto di tutte le caratteristiche oggettive e soggettive della fattispecie, della sanzione-licenziamento rispetto al comportamento del lavoratore, quale è stato contestato (o quale è emerso nell’istruttoria, se questa ha “ridimensionato” l’addebito).

Meno frequentemente il licen-

ziamento è affetto da un vizio formale: per lo più si tratterà della mancanza o dell’inadeguatezza della contestazione, perché non sufficientemente dettagliata, oppure della violazione di un termine acceleratorio entro cui irrogare il licenziamento previsto dalla contrattazione collettiva applicabile.

Lasciando ora da parte le violazioni formali (destinatari – come si è già visto – di una disciplina ad hoc), non è chiaro – ripetiamo – che cosa debba intendersi per “insussistenza del fatto contestato”.

A prima vista, la norma parrebbe chiara: il datore di lavoro ha contestato, ad es., un furto, una rivelazione ad un concorrente di notizie riservate, un’insubordinazione, ecc., ma in giudizio non è riuscito a darne la prova.

Il più delle volte, però, all’annullamento del licenziamento si perviene perché il comportamento del lavoratore non viene giudicato sufficientemente grave da giustificare il licenziamento: la sproporzione può risalire alla stessa contestazione, qualora sia stato contestato un fatto non sufficientemente grave, ma più spesso può cogliersi successivamente, in istruttoria, qualora siano emerse delle attenuanti, se non proprio delle giustificazioni.

Si faccia il caso che sia stata contestata una semplice risposta scortese ad un superiore gerarchico e tale fatto venga comprovato in giudizio. Oppure si ipotizzi che il lavoratore sia stato licenziato per il pervicace rifiuto di effettuare la

prestazione, ma in giudizio provi che tale suo comportamento era giustificato dall’adibizione a mansioni inferiori (8).

In questi casi, il giudice, che verosimilmente annullerebbe i licenziamenti, quale tutela dovrebbe assicurare al lavoratore? La “tutela reale debole” o la “tutela obbligatoria forte”?

Una fattispecie assai simile al primo dei due esempi appena fatti è stata recentemente affrontata dal Tribunale di Bologna (9), ed essendo, a quanto mi consta, la prima pronuncia sul punto ha suscitato notevole interesse.

I fatti erano i seguenti. All’email del superiore gerarchico diretto che gli richiedeva di verificare alcuni disegni del dipendente, sempre per email, aveva risposto di “confidare” di effettuare il lavoro entro una certa data; al che il superiore gli aveva scritto: “Non devi confidare. Devi avere pianificato l’attività, quindi se hai dato come data il 24-07, deve essere quella la data di consegna dei dati. Altrimenti indichi una data diversa, che non è confidente ma certa, per favore”; da qui la replica conclusiva del dipendente: “Parlare di pianificazione nel Gruppo (...), è come parlare di psicologia con un maiale, nessuno ha il minimo sentore di cosa voglia dire pianificare una minima attività in questa azienda. Pertanto, se Dio vorrà, per martedì 24-07-2012, avrai tutto quello che ti serve”.

Questo il fatto contestato, che il Tribunale di Bologna ha giudicato insufficiente a giustificare il licenziamento.

Il Tribunale ha premesso che “la

qualificazione e la valutazione di tale fatto, come di qualunque fatto storico, richiede la contestualizzazione del fatto medesimo e la sua collocazione nel tempo, nello spazio, nella situazione psicologica dei soggetti operanti, nonché nella sequenza degli avvenimenti e nelle condotte degli altri soggetti che hanno avuto un ruolo nel fatto storico in esame e nelle condotte antefatte e nelle condotte post factum dei protagonisti”; e sulla scorta di tale puntualizzazione ha rilevato “la modestia dell’episodio in questione, la sua scarsa rilevanza offensiva, ed il suo modestissimo peso disciplinare”.

Sono valutazioni con le quali si può consentire. Ma è assai più discutibile – almeno ci pare – che il Tribunale di Bologna abbia applicato la “tutela reale debole” e non la “tutela obbligatoria forte”, affermando che l’art. 18, quando fa riferimento all’“insussistenza del fatto contestato”, “fa necessariamente riferimento al c.d. Fatto Giuridico, inteso come il fatto globalmente accertato, nell’unicum della sua componente oggettiva e nella sua componente inerente l’elemento soggettivo”.

Che i fatti debbano essere, come dice il Tribunale, “contestualizzati”, è affermazione senz’altro corretta se riferita alla valutazione di legittimità del licenziamento. Ma, per quanto riguarda la scelta delle tutele applicabili, se si fanno rientrare nell’insussistenza del fatto contestato anche le circostanze soggettive che possano attenuarne la gravità, non è più dato capire quale sarebbero le “altre ipotesi” cui, secondo il nuovo testo dell’art.

18, non si dovrebbe più applicare la tutela reale.

L’interpretazione del Tribunale di Bologna pare, dunque, abrogare la parte più significativa della riforma, cioè la parziale sostituzione della tutela reale con la tutela obbligatoria.

E’ innegabile che il testo dell’art. 18 sia oltre modo infelice, e che ne sia impossibile un’interpretazione pienamente appagante (la norma, d’altra parte, è stata frutto di successivi adattamenti su pressione dell’una e dell’altra parte dell’anomala maggioranza che l’ha votata).

Ad es., ci parrebbe opportuna una forzatura che facesse rientrare nell’“insussistenza del fatto contestato” anche l’ipotesi, in realtà diversa, di contestazione di un fatto di per sé inidoneo a giustificare un licenziamento (perché altrimenti diverrebbe troppo facile licenziare senza rischio di reintegra). Da questo punto di vista, forse il Tribunale di Bologna avrebbe potuto annullare il licenziamento affermando che il fatto contestato era di per sé inidoneo a giustificarlo. Ma porre l’accento – come ha fatto in motivazione il Tribunale – sulla particolare condizione di stress del dipendente, e dunque fare rientrare, come espressamente affermato, l’elemento soggettivo del comportamento nel “fatto contestato”, ci pare comporti una sostanziale abrogazione della parte più significativa dell’innovazione legislativa.

§§

IV – Analogo problema sussiste anche per il licenziamento per giustificato motivo oggettivo. Qui,

(8) La giurisprudenza ritiene che debba essere valutato caso per caso se l’inadempimento del datore giustifichi il rifiuto della prestazione da parte del lavoratore.

(9) Trib. Bologna 15 ottobre 2012.



come s'è accennato in precedenza, la norma parla, perché possa applicarsi la tutela reale debole, di "manifesta insussistenza del fatto posto a base" del licenziamento, mentre, nuovamente, la tutela obbligatoria forte si applicherebbe nelle "altre ipotesi".

La norma è sorprendente, perché, almeno letteralmente, l'applicazione della tutela reale o della tutela obbligatoria sembrerebbe dipendere da una semplice apparenza: se l'illegittimità si coglie a prima vista (?), tutela reale debole, altrimenti tutela obbligatoria forte.

Ma che valore è lecito assegnare alla maggiore o minore evidenza dell'illegittimità?

Forse, si dovrebbe intendere per "manifesta" un'insussistenza rilevabile, all'esito dell'istruttoria, come totale, radicale: un'insussistenza tipica, in altri termini, di un licenziamento pretestuoso (ma non contraddistinto da motivo illecito, altrimenti si ricadrebbe nell'ambito di applicazione della tutela reale forte); mentre rientrerebbe nelle "altre ipotesi" una fattispecie in cui, ad es., il datore avesse fornito, del motivo da lui addotto, una mezza prova, la c.d. *semiplena probatio*.

O forse ancora, con una forzatura analoga a quella prevista al paragrafo precedente, si potrebbe intendere, per "manifesta insussistenza del fatto posto a base", la radicale inidoneità del fatto allegato

to a costituire giustificato motivo di licenziamento. Ma, a parte la forzatura, è difficile immaginare casi di questo tipo.

Anche su questo punto la giurisprudenza si è già pronunciata (sarà certo interessante seguirne i successivi sviluppi).

In un caso, ancora il Tribunale di Bologna (10) ha applicato (addirittura) la tutela reale forte ad un licenziamento per giustificato motivo oggettivo, illegittimo per la "violazione dell'art. 5, comma 1, del D.Lgs. n. 61 del 2000, secondo cui il rifiuto di un lavoratore di trasformare il proprio rapporto di lavoro a tempo pieno in parziale, o viceversa, non costituisce giustificato motivo di licenziamento". A quanto risulta dalla massima edita, il Tribunale avrebbe ravvisato, proprio e soltanto in tale violazione, la discriminatorietà del licenziamento; ma, se le cose stessero effettivamente così, si tratterebbe, francamente, di un errore.

Invece il Tribunale di Milano (11) ha applicato la tutela obbligatoria forte in un caso in cui il datore di lavoro aveva dimostrato l'esistenza della soppressione del posto di lavoro del dipendente licenziato, ma non aveva dimostrato l'impossibilità di utilizzarlo altrimenti (il c.d. *repechage*). La decisione si fonda sull'affermazione che il fatto, la cui manifesta insussistenza comporterebbe la tutela reale debole, è soltanto la soppressione del posto di lavoro.

Si tratta di una decisione che ha il merito di cercare di dare un senso alla norma; ci pare discutibile, però, che l'impossibilità del *repechage* non costituisca, al pari della soppressione del posto di lavoro, il "fatto" complesso che giustifica il licenziamento.

§§

Infine, non pone particolari problemi il regime sanzionatorio del licenziamento collettivo: se mancasse la forma scritta (ipotesi francamente irrealistica), spetterebbe – come si è già visto – la tutela reale forte; se il vizio attenesse alle procedure, la tutela obbligatoria forte (12), se alla violazione dei criteri di scelta, la tutela reale debole.

Concludendo queste brevi osservazioni, ci pare di poter dire che l'art. 18 tradisce la sua travagliata gestazione.

Per i datori di lavoro, la riforma ha recato, nei casi di tutela reale debole, il vantaggio che la durata del processo non ricade più su di loro bensì sui lavoratori (13). Ma quello che era stato presentato come la caratteristica della riforma, e cioè il passaggio, sia pure con limiti e cautele, dalla tutela reale alla tutela obbligatoria, rischia di rimanere sulla carta.

Sarà certamente interessante seguire i futuri sviluppi della giurisprudenza, la cui discrezionalità la riforma ha certamente ampliato.

(10) Trib. Bologna, 19 novembre 2012

(11) Trib. Milano 20 novembre 2012

(12) Così interpretiamo, ipotizzando che il legislatore, con l'involuta espressione "il regime di cui al terzo periodo del settimo comma", abbia semplicemente inteso riferirsi al regime di cui al quinto comma.

(13) Il che spiega la scelta di introdurre un nuovo procedimento particolarmente rapido per decidere le controversie relative all'art. 18.

SCHEDA LEGGE FORNERO

"SCHEDA ESPLICATIVA SULLE PRINCIPALI NOVITÀ"

FLESSIBILITÀ IN ENTRATA

APPRENDISTATO

Conferma di un numero minimo di apprendisti come condizione per assumerne altri

Limiti per l'assunzione: 3 apprendisti ogni 2 lavoratori

Esclusione della possibilità di assumere apprendisti per il tramite della somministrazione a tempo determinato

ENTRATA IN VIGORE

18 luglio 2012, ma sino al 18 luglio 2015, la percentuale è fissata nella misura del 30% nei 36 mesi precedenti. Dal 19 luglio 2015, la % è fissata nella misura del 50% nei 36 mesi precedenti

1° gennaio 2013

1° gennaio 2013

CONTRATTO A TERMINE

Modifica del termine stragiudiziale di impugnazione nelle ipotesi di contestazione della nullità del termine apposto dal contratto da 60 a 120 giorni

Nuova disciplina dei rinnovi, della causale e della durata massima con la somministrazione

1° gennaio 2013

18 luglio 2012

CONTRATTO DI INSERIMENTO

Abrogazione del contratto di inserimento

Introduzione degli incentivi all'occupazione per i lavoratori sopra i cinquant'anni e le donne disoccupate da almeno ventiquattro mesi, ovunque residenti.

Introduzione degli incentivi all'occupazione per le donne residenti in aree svantaggiate del Paese e disoccupate da almeno sei mesi

1° gennaio 2013

1° gennaio 2013

In attesa di Decreto Ministeriale



CONTRATTO DI LAVORO INTERMITTENTE

Onere di comunicazione alla DTL

Cessazione dei contratti lavoro intermittente incompatibili con la nuova disciplina

PARTITA IVA

Indici di presunzione di subordinazione e divieti

CONTRATTI A PROGETTO

Definizione più stringente di "progetto" – eliminazione del programma o fasi di esso

LAVORO ACCESSORIO

Utilizzo dei voucher modificati

ASSOCIAZIONE IN PARTECIPAZIONE

Nuovi limiti al numero di associati

TIROCINI

Introduzione di linee guida, compenso minimo da individuare in sede di conferenza Stato Regioni e Province autonome

ENTRATA IN VIGORE

18 luglio 2012

18 luglio 2012

- 18 luglio 2012, per i nuovi contratti
- Per i contratti in corso, dal 18 luglio 2013

Per i contratti stipulati successivamente al 18 luglio 2012

18 luglio 2012, ad eccezione dei buoni già richiesti fino a tale data e che dovranno essere utilizzati entro il 31 maggio 2013.

18 luglio 2012 per tutti i contratti, ad eccezione dei contratti certificati, che restano in vita fino alla scadenza

Accordo raggiunto e siglato il 24 gennaio 2013

FLESSIBILITÀ IN USCITA

LICENZIAMENTO DISCIPLINARE

- se il fatto contestato non sussiste ovvero il fatto rientra tra le condotte punibili con una sanzione conservativa prevista dai contratti collettivi o dai codici disciplinari, il Giudice condanna alla reintegrazione più un'indennità massima di 12 mensilità;

LICENZIAMENTO DISCIPLINARE

- nelle altre ipotesi in cui non ricorrono gli estremi della giusta causa o del giustificato motivo soggettivo il Giudice condanna al pagamento di una indennità tra 12 e 24 mensilità nel massimo;
- qualora il licenziamento sia dichiarato inefficace per violazione della normativa sulla procedura preventiva, ovvero nel caso di violazione della procedura disciplinare per i licenziamenti per giusta causa/giustificato motivo soggettivo, ovvero per mancanza della motivazione, il Giudice condanna al pagamento di una indennità tra 6 e 12 mensilità, salvo che non sussista una delle ipotesi di cui ai punti precedenti.

LICENZIAMENTO PER MOTIVI DISCRIMINATORI

- le conseguenze restano quelle dell'attuale articolo 18, condanna del datore di lavoro qualunque sia il numero di dipendenti occupati a reintegrare il dipendente al posto del lavoro e a risarcire i danni retributivi (con un minimo di 5 mensilità), nonché a versare i contributi previdenziali e assistenziali in misura piena.
- Il dipendente può chiedere al datore di lavoro, al posto del reintegro, il pagamento di un'indennità pari a 15 mensilità, con la contestuale risoluzione del rapporto di lavoro. La tutela nei confronti del licenziamento discriminatorio resta quindi "piena e assoluta".

LICENZIAMENTO PER MOTIVI ECONOMICI

Apposita procedura dinanzi alla DTL;
In caso di dichiarata illegittimità del licenziamento, il Giudice condannerà il datore di lavoro:

- a) alla reintegrazione più un'indennità massima di 12 mensilità laddove accerti la manifesta insussistenza del fatto posta a base del licenziamento;
- b) al solo pagamento di una somma tra un minimo di 12 e un massimo di 24 mesi, nelle altre ipotesi in cui non ricorre il giustificato motivo oggettivo.

Viene prevista una ipotesi risarcitoria di pagamento di una indennità tra un minimo di 6 ad un massimo di 12 mensilità nel caso di violazione della normativa sulla procedura preventiva per il caso di licenziamento per motivo oggettivo, ovvero nel caso di violazione della procedura disciplinare per i licenziamenti per giusta causa/giustificato motivo soggettivo, ovvero per mancata indicazione delle ragioni alla base del licenziamento.



AMMORTIZZATORI SOCIALI

ABROGAZIONI (AL FINE DI MEGLIO COORDINARE LA NUOVA DISCIPLINA DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI)

- Indennità di disoccupazione non agricola con requisiti normali e ridotti (a decorrere dal 1° gennaio 2013)
- Cigs per aziende sottoposte a procedure concorsuali (a decorrere dal 1° gennaio 2016)
- Contributo di ingresso alla mobilità (a decorrere dal 1° gennaio 2017)
- Liste di mobilità (a decorrere dal 1° gennaio 2017)
- Contributo mensile di mobilità pari allo 0,30% (aziende rientranti nel campo di applicazione Cigs) (a decorrere dal 1° gennaio 2017)
- Assunzione agevolata di lavoratori iscritti nelle liste di mobilità (a decorrere dal 1° gennaio 2017)

ASpI

Sostituisce, a regime, i seguenti istituti oggi vigenti:

- Indennità di mobilità;
- Indennità di disoccupazione non agricola ordinaria;
- Indennità di disoccupazione con requisiti ridotti;
- Indennità di disoccupazione speciale edile.

Beneficiari:

- Tutti i lavoratori dipendenti privati inclusi:
 - apprendisti
 - soci lavoratori di cooperativa
- 2 anni di anzianità assicurativa ed almeno un anno di contribuzione nel biennio precedente l'inizio del periodo di disoccupazione
- essere in stato di disoccupazione.

MINI ASpI

Dal 1° gennaio 2013, in sostituzione dell'indennità di disoccupazione con requisiti ridotti, tutti i lavoratori dipendenti licenziati che:

- hanno almeno 13 settimane di contribuzione negli ultimi dodici mesi;
- sono disoccupati;



PERITI LIQUIDATORI ASSICURATIVI INCENDIO E RISCHI DIVERSI

Vi invita a partecipare alla Golf Cup 2013 (18 buche Stableford)

DOMENICA 26 MAGGIO
Golf Club La Serra - Valenza (AL)

Con la collaborazione di



Media partner



IL PICCOLO
Giornale di Alessandria e Pinerolo

Stilemaschile

LA STAMPA



webgolf.it

LA SINTESI DELLA FORMAZIONE PER MIGLIORARE LA CONSCENZA
**HUMAN
HT TRAINING**

Partner



technodent

CARDIAC science



NUOVA OTTICA

J. Berry ABBIGLIAMENTO

S&L Lemon

ZILMAN

Per informazioni e iscrizioni: info@golfflaserra.it | www.balboandco.it



Durante la Golf Cup il Maestro PGAI Eugenio Bellomo terrà lezioni gratuite ai neofiti

Grazie al nostro metodo...

LA FORMAZIONE TI FA PRENDERE QUOTA.

MILANO
via Olmetto 5
02 86996701
www.powertraining.it