

Mensile dell'Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori



LA LEGGENDA DELLA PALLAVOLO OGGI MANAGER DELLA FORMAZIONE

Intervista a Pasquale Gravina



UNIONE NAZIONALE SINDACALE
IMPREDITORI E COLTIVATORI

AERONAUTICA E SPAZIO:
LE PROFESSIONI DEI PROSSIMI ANNI
pag. 26

DAL REDDITO DI CITTADINANZA
ALL'ASSEGNO DI INCLUSIONE
pag. 30

GIOVANI FASHION DESIGNER:
NUOVO CORSO DI ARMOCROMIA
pag. 34



SEDI PROVINCIALI UNSIC SUL TERRITORIO NAZIONALE

ABRUZZO - Avezzano-AQ (V. Cesare Battisti, 46); Pescara (V. Gobetti, 15 - Tel 085-2058605); Pollutri-CH (V. Marconi, 81 - Tel 0873902805); Teramo (V. Cerulli Irelli, 5 - Tel 0861-250525).

BASILICATA - Montalbano Jonico-MT (V. Livenza, 8 - Tel 0835-692850); Senise-PZ (V. Madonna D'Anglona, 114 - Tel. 0973-584026).

CALABRIA - Catanzaro (Via Indipendenza, 42 - Tel 0961-060199); Cosenza (V. Nazionale, 11 - Tel 0983-290336); Crotona (V. Panella, 182/a - Tel 0962-955071); Reggio Calabria (V. Sant'Anna II tr. Vico Andiloro, 40 - Tel 0965-810913); Filadelfia - VV (Via 4 Novembre, 150 - Tel 0968-1950274).

CAMPANIA - Avellino (V. Ammiraglio Ronca, 13 - Tel 0825-781908); Benevento (V. Napoli, 156 - Tel 0824-363708); Villa di Briano-CE (V. del Firmamento, 19); Giugliano in Campania-NA (V. Palumbo, 120 - Tel 081-8947880); San Gregorio Magno-SA (Loc. Lavanghe, snc - Tel 0828-955613).

EMILIA-ROMAGNA - Modena (V. Mar Mediterraneo, 124 - Tel 0522-1710809); Parma (V. Scarabelli Zunti, 15 - Tel 0521-1715408); Reggio Emilia (V. Adua, 38/a - Tel 0522-1712705); Rimini (V. XXIII Settembre 1845, 6 - Tel 0541-56665); Russi-RA (V. Di Vittorio, 2 - Tel 0544-62787).

FRIULI-VENEZIA GIULIA - Gorizia (V. IX Agosto, 9 - Tel 0481-33387); Pordenone (V. Le Della Libertà, 2/a - Tel 0434-20481); Trieste (V. Torrebianca, 26 - Tel 040-370038); Udine (V. del Gelso, 17 - Tel 0432-1791277).

LAZIO - Frosinone (V. Le Mazzini, 69 - Tel 0775-835063); Latina (V. Filzi, 19 - Tel 0773-663832); Rieti (V. di Villa Mari, 11c - Tel 0746-485241); Roma (V. Bono Cairoli, 47 - Tel 06-64521464).

LIGURIA - Genova (V. Dante Storace, 15r - Tel 010-8595435); Imperia (V. Matteotti, 37 - Tel 0183-650503); La Spezia (V. Redipuglia, 17 - Tel 0187-460473).

LOMBARDIA - Bergamo (V. Battista Rubini, 11 - Tel 035-0345985); Brughserio-MB (V. Vittoria, 40 - Tel 039 2848376); Colico-LC (V. Villatico, 1 - Tel 0341-941346); Como (P.za Perretta, 6 - Tel 031-264489); Mantova (V. Mazzini, 31 - Tel 0376-224543); Milano (V. Ponte Nuovo, 50 - Tel 02-2565683); Sarezzo-BS (V. Repubblica, 52 - Tel 030-291468); Varese (V. Speri della Chiesa, 10 - Tel 0332-289548).

MARCHE - Ascoli Piceno (V. Kennedy, 22 - Tel 073-646561); Civitanova Marche-MC (V. Indipendenza, 64 - Tel 073-3770111); Jesi-AN (V. Mura Occidentali, 25 - Tel 0731-205236).

MOLISE - Campobasso (V. San Antonio dei Lazzari, snc - Tel 0874-310225); Venafro-IS (V. Vanvitelli, 9 - Tel 0865-900006).

PIEMONTE - Alessandria (V. Vochieri, 51 - Tel 0131-264212); Biella (V. Asmara, 15 - Tel 015-8493429); Busca-CN (P.zza Marconi, 11 - Tel 0171-946732); Domodossola-VB (V. Cadorna, 22 - Tel 0324-482601); Nizza Monferrato-AT (V. Billiani, 29 - Tel 0141-1098151); Novara (Str. Giraldego, 4 - Tel 0321-472287); Torino (V. Vittorio Asinari di Bernezzo, 101/c - Tel 011-7203903); Vercelli (V. Ariosto, 9 - Tel 0161-217165).

PUGLIA - Bari (C.so Vittorio Emanuele II, 180 - Tel 080-5538087); Barletta (V. Scommegna, 55 - Tel 0883-884080); Brindisi (C.so Umberto I, 108 - Tel 0831-667163); Cursi-LE (V. Piave, 9 - Tel 0836-433020); Foggia (V. Gorizia, 43/a - Tel 0884-513231); Taranto (V. Cavallotti, 149 - Tel 099-4596547).

SARDEGNA - Alghero-SS (V. Mazzini, 90 - Tel 079-950806); Cagliari (Vico III Sant'Avendrace, 24 - Tel 070-284490); Iglesias-SU (V. XX Settembre, 32/b - Tel 0781-878659); Oliena-NU (V. Dante, 4 - Tel 0784-287468); Oristano (V. Doria, 34 - Tel 0873-302144).

SICILIA - Agrigento (V. De Gasperi, 8 - Tel 0922-402958); Catania (V. Nazario Sauro, 38/40/42 - Tel 095-8163944); Cerdas-PA (V. Strang, 20 - Tel 091-8992696); Enna (V. Sant'Agata, 34 - Tel 0935-22867); Messina (V. Industriale, 152 - Tel 090-2402467); Modica-RG (V. Don Giuseppe Puglisi, 16); San Cataldo-CL (V. Le dei Tigli, 93 - Tel 0934-571989); Siracusa (V. Brenta, 12 - Tel 0931-65476); Trapani (V. Capitano Fodale Michele, 19).

TOSCANA - Chiusdino-SI (V. Roma, 25 - Tel 0577-751142); Firenze (V. La Marmora, 26 - Tel 0553-08642); Livorno (V. Russo, 24 - Tel 0586-410641); Massa (Gall. Raffaello Sanzio, 26 - Tel 0585-811463); Pisa (Corte S. Domenico, 8 - Tel 050-9913022); Pistoia (V. Storta, 3a - Tel 0573-402051); Prato (V. Toscana, 6b - Tel 0574-620118).

TRENTINO - Trento (V. Malvasia, 101 - Tel 0461-209737).

UMBRIA - Terni (V. Tre Venezie, 162 - Tel 0744-062106); Valfabbrica-PG (V. Fermi, 14 - Tel 075-901247).

VENETO - Belluno (V. dell'Agricoltura, 13 - Tel 0437-930244); Mirano-VE (V. dei Pensieri, 17 - Tel 041-5701177); Nervesa della Battaglia-TV (V. Calmontera, 5 - Tel 0422-779875); Padova (V. Tommaseo, 15 - Tel 049-8755938); Verona (V. Fraccaroli, 10 - Tel 045-8212805); Vicenza (V. Le Milano, 55 - Tel 0444-325767).

L'Unsic ha oltre 2.100 Caf sparsi per l'Italia. L'elenco completo su www.unsic.it

5 EDITORIALE

Le "macchine" senza anima
(DOMENICO MAMONE) 5

6 IL TEMA/LA FORMAZIONE

Da "nice to have" a ruolo centrale
(NATALIYA BOLBOKA GIAMPIERO CASTELLOTTI) 6

Chi è Pasquale Gravina
(NATALIYA BOLBOKA GIAMPIERO CASTELLOTTI) 7

Ecosistema formazione Italia, l'importanza della Rete
(NATALIYA BOLBOKA) 8

Criteri Esg e formazione: risorse per un'azienda di successo
(VANESSA POMPILI) 12

Conoscere l'Ia, guidare il cambiamento
(V.P.) 14

Power skills, protagoniste del nuovo mercato del lavoro
(NATALIYA BOLBOKA) 16

L'esigenza di una vita piena: come cambia il mercato del lavoro
(N.B.) 17

"Tech jobs", tra mobilità e gap delle competenze
(N.B.) 18

Robotica e automazione, l'Italia eccellenza nel mondo
(N.B.) 20

Le nuove sfide della formazione in azienda
(YLENIA FERRANTE) 21



Il mercato dell'innovazione, rischi e opportunità
(NATALIYA BOLBOKA) 24

26 LAVORO

Aeronautica e spazio: le professioni dei prossimi anni
(GIAMPIERO CASTELLOTTI) 26

28 MONDO UNSIK

Il vademecum dell'Enasc: gli strumenti Adi e Sfl
(WALTER RECINELLA) 28

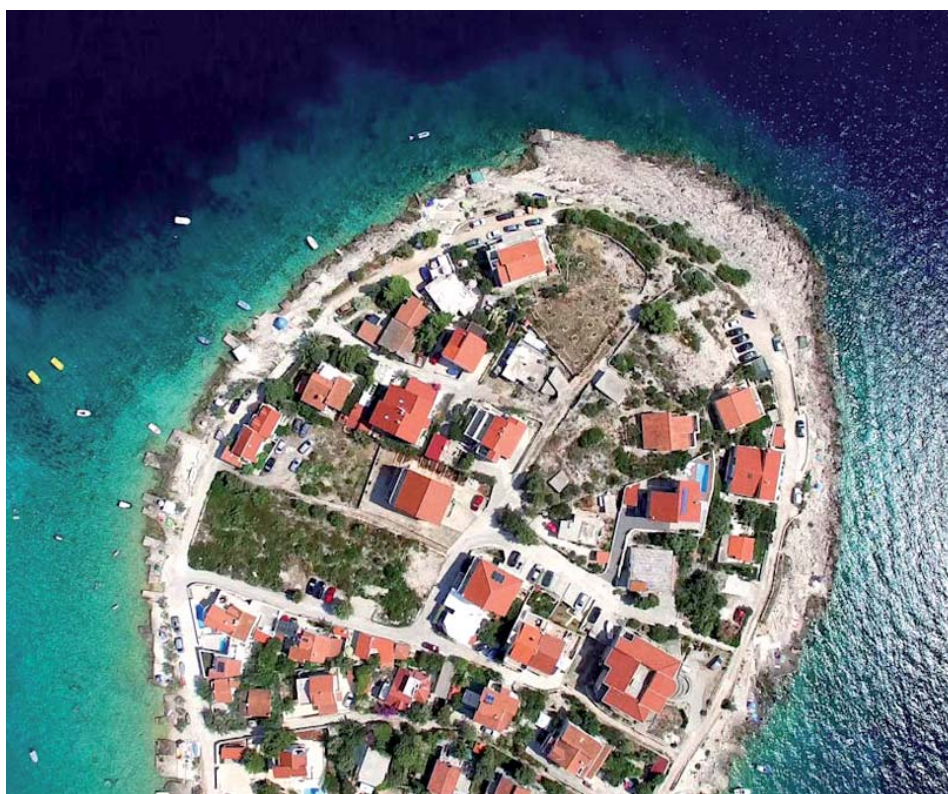
Dal reddito di cittadinanza all'Assegno di inclusione
(GIAMPIERO CASTELLOTTI) 30

Croazia, Parenzo: inaugurata la sede Enasc
(REDAZIONE) 31

Bari, protocollo d'intenti tra Unsic e Camera italo orientale
(REDAZIONE) 32

Fondolavoro presente al Festival del lavoro 2024
(VANESSA POMPILI) 33

Giovani fashion designer: nuovo corso di Armocromia
(REDAZIONE) 34



TESSERAMENTO

Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori, è un'associazione sindacale autonoma che raccoglie e rappresenta le istanze delle imprese, ma anche dei liberi professionisti e dei cittadini, in particolare pensionati e lavoratori in stato di disoccupazione, di fronte alla pubblica amministrazione.

Per usufruire dei servizi messi a disposizione/erogati da UNSIC, è necessario associarsi attraverso la firma della delega sindacale o attraverso la sottoscrizione del tesseramento.



A CHI SI RIVOLGE

Possono associarsi a UNSIC le aziende e i lavoratori autonomi operanti nel settore dell'artigianato, del commercio e della pesca, nonché le aziende del comparto agricolo, coltivatori diretti, coloni e mezzadri, IAP - Imprenditore agricolo professionale. La campagna di tesseramento è aperta anche ai pensionati, ai disoccupati percettori di Naspi e d'indennità di disoccupazione agricola.

SERVIZI

UNSIK propone alle aziende associate una vasta gamma di servizi di consulenza e assistenza di elevata qualità, concepiti per rispondere alle esigenze specifiche delle diverse categorie imprenditoriali. In qualità di associati, è possibile usufruire di servizi di supporto amministrativo, finanziario, fiscale, legale e organizzativo. UNSIK offre, altresì, assistenza e consulenza alle imprese nella gestione di adempimenti amministrativi e giuslavoristi, anche finalizzati alla partecipazione a bandi e gare, alla ricerca e sviluppo, all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali.



COME ASSOCIARSI

Aderire a UNSIK è semplice. La delega ha caratteristiche diverse a seconda del settore di appartenenza (agricolo, artigianale, commerciale, pesca). Il modulo si firma davanti al delegato sindacale e in quel momento si attiva la procedura per la contribuzione presso l'ente previdenziale di riferimento. Per incontrare un delegato sindacale UNSIK, ci si può rivolgere alle sedi territoriali presenti in tutta Italia e all'estero. È possibile sottoscrivere il tesseramento anche attraverso bonifico bancario o postale, bollettino postale.

SCADENZE

L'iscrizione ha validità annuale. Per le aziende e i lavoratori autonomi attivi nel settore dell'artigianato, del commercio e della pesca, la finestra di adesione va da settembre a dicembre, con decorrenza dal 1° gennaio dell'anno successivo. Per le aziende del settore agricolo, coltivatori diretti, coloni e mezzadri, IAP, per la sottoscrizione c'è tempo fino al 31 marzo, con decorrenza 1° gennaio dello stesso anno.



Le “macchine” senza anima

Il dibattito sull'intelligenza artificiale

di DOMENICO MAMONE - presidente dell'UNSIK



Di intelligenza artificiale si parla molto, consapevoli che è iniziata una rivoluzione tecnologica con esiti rilevanti e, forse, imprevedibili. Un vero e proprio cambio d'epoca è in corso, al pari dell'avvento del transistor e del computer. Non c'è ormai convegno in cui l'affascinante tema non sia protagonista o, perlomeno, comprimario, anche perché la tecnologia è ormai presente in ogni campo. Di certo l'IA è una delle sfide – tecnologiche, scientifiche, economiche, etiche - che l'umanità a livello globale si trova già ad affrontare.

Papa Francesco nell'ultimo G7 ha ben definito l'intelligenza artificiale come uno strumento “affascinante e tremendo”, cogliendone la portata ambivalente: da una parte l'IA, in linea con tutte le tecnologie, è capace di apportare grandi benefici specie nell'organizzazione sociale ma anche nella scienza in genere, si pensi alla medicina; nel contempo troneggiano quei timori che accompagnano ogni novità di enorme portata, specie per un suo possibile uso avventato. Viene in mente, ad esempio, la rivoluzione apportata dall'atomo e l'utilizzo sconsiderato che se n'è fatto in chiusura della seconda guerra mondiale con le due bombe nucleari sganciate dagli statunitensi in Giappone.

L'aspetto etico, affiancando quello tecnologico, a volte diventa quindi necessariamente prevalente: il controllo umano della “macchina” è una *conditio sine qua non* per garantire un progresso che sia realmente civile e foriero di vantaggi per tutti. Occorrono, quindi, politiche incentrate sul buonsenso, sulla capacità di legiferare nel migliore dei modi e di regolare i processi di cambiamento, di tenere presente che la libertà è tale soltanto se rispettosa dei limiti per poter accompagnare lo sviluppo e l'applicazione delle tecnologie.

«Condanneremmo l'umanità a un futuro senza speranza, se sottraessimo alle persone la capacità di decidere su loro stesse e sulla loro



vita condannandole a dipendere dalle scelte delle macchine – ha detto efficacemente Papa Francesco, rilevando l'aspetto centrale della questione: la tecnologia deve essere al servizio dell'uomo e non viceversa.

Profeticamente il kolossal “2001 Odissea nello spazio” del 1968, ispirato al racconto “La sentinella” di Arthur C. Clarke di venti anni prima (Clarke ne fu coautore della sceneggiatura insieme al regista Stanley Kubrick), ha indagato proprio questo rapporto tra uomo e macchina, anticipando il problematico – spesso spinto verso l'apocalittico - rapporto tra l'essere umano e l'intelligenza artificiale. Nell'astronave Discovery, in viaggio verso Giove, c'è un computer di nome HAL 9000 che diventa amaro protagonista del racconto grazie alla capacità di leggere le intenzioni degli umani dalle loro labbra: ne uccide quattro, ad esclusione di David che riesce ad aprire una delle porte d'emergenza e prende il sopravvento su HAL, cancellandogli gradualmente la memoria, il potenziale di ogni macchina.

Pur rifuggendo dai passaggi apocalittici del cinema, rimane un punto fermo: non possiamo delegare alle macchine e ai loro rigidi e uniformi algoritmi decisioni che spettano a noi essere umani, al nostro patrimonio valoriale: non possiamo farlo soprattutto quando tali decisioni hanno un impatto sull'esistenza quotidiana delle persone.

Da “nice to have” a ruolo centrale

Intervista a Pasquale Gravina, leggenda della pallavolo, oggi in Tack tmi

di NATALIYA BOLBOKA e GIAMPIERO CASTELLOTTI

“Le esigenze sono trasversali a tutti i settori, ma ogni organizzazione ha le sue particolarità. Applicare un’unica ricetta a tutte è una presunzione o un modo semplificato di fare formazione - ci dice Pasquale Gravina, molisano di Campobasso, ex campione mondiale di pallavolo nel periodo assolutamente d’oro della nazionale italiana (gli anni Novanta). Oggi l’ex atleta, approdato nel campo della formazione, è direttore della linea di business Corporate coaching club di Tack tmi. Società specializzata in *learning & development* di Gi group holding e sponsor all’Innovation training summit.

Tack tmi è presente in 58 Paesi e costruisce percorsi personalizzati per lo sviluppo delle competenze aziendali, avvalendosi di strumenti innovativi e metodi alternativi per aprire nuove prospettive e stimolare la creatività. A tale scopo la business unit *Corporate coaching club*, utilizza metafore provenienti dal mondo dello sport, dell’arte e della cultura in generale, come chiavi di lettura per aumentare la comprensione delle dinamiche professionali.

I turbamenti descritti da Giacomo Leopardi diventano le inquietudini dei manager di fronte a scenari in continuo cambiamento. La pazzia di Jack Nicholson in *Shining*, di

Stanley Kubrick, diviene espressione della follia creativa nelle organizzazioni. Sport diversi vengono usati come sinonimo di settori differenti nel mondo del lavoro che, pur con le loro specificità, condividono lo stesso ambiente. L’innovazione degli astrattisti italiani del Novecento viene assimilata al genio imprenditoriale.

“Non tutti sanno che quando partì con la sua scuderia nel 1947, Enzo Ferrari disse, un po’ come fosse il suo manifesto, che le sue auto avrebbero dovuto essere delle opere d’arte e si ispirò moltissimo ai futuristi italiani - commenta Gravina. Queste metafore vengono utilizzate per favorire lo sviluppo di competenze utili all’azienda. Infatti, se “è buona regola partire dalle conoscenze tecniche, date per scontate queste, diventano determinanti quelle che erroneamente sono chiamate *soft skills* - spiega ancora Pasquale Gravina.

“Non si può continuare a chiamare ‘soft’ qualcosa che invece è sempre più importante - continua l’ex atleta molisano. “Noi, infatti, le definiamo *life skills*”, fondamentali per “mettere a terra” le conoscenze tecniche e abilitarle. Per esempio, “si può essere dei geni nella propria materia, ma se non si sa lavorare in team, il proprio operato resta circoscritto e sminuito - sottolinea.

“La scuola dovrebbe allenare di più alla cooperazione, mentre di solito insegna ai giovani a preparare esami in solitaria. All’interno di qualsiasi azienda organizzata, invece, non solo nelle grandi multinazionali ma anche nelle piccole aziende, devi sempre collaborare con qualcuno - prosegue Gravina. Altrettanto importante, poi, è l’adattabilità.

“Fino a 20 anni fa una competenza tecnica poteva persistere, non dico tutta la vita lavorativa, ma quasi. Adesso non dura più di tre o quattro anni, soprattutto se legata al mondo digitale. Di conseguenza, le persone che non si sanno adattare ai cambiamenti di scenari hanno un limite molto forte all’interno di un’organizzazione - sostiene Gravina. Allo stesso modo per un leader è fondamentale “sapersi connettere alle persone. Non imporre semplicemente la propria volontà, ma creare un



clima all'interno del quale i dipendenti possano esprimersi, sviluppare le proprie competenze, crescere e contribuire alla generazione di valore".

In questo contesto la formazione è centrale e lo sarà sempre di più. "L'intelligenza artificiale – spiega - cambierà completamente lo scenario in cui operano tutte le organizzazioni", in primis "perché sostituirà tante mansioni, soprattutto quelle a minor valore aggiunto. Ciò genera ansia perché molti non sanno cosa aspettarsi, ma

la soluzione c'è ed è la formazione. Per tanti anni è stata vista come un obbligo da espletare. La maggior parte delle imprese non la vedeva come un aspetto strategico, quanto piuttosto un *nice to have*. Questo tempo è finito e chi non l'ha capito se ne renderà presto conto, perché farà fatica a trovare le persone adatte, a trattenerle o a farle evolvere professionalmente, e quindi a rendere la propria organizzazione competitiva nel mercato del lavoro - conclude Pasquale Gravina.

LA SCHEDA

Chi è Pasquale Gravina

Pasquale Gravina ha rappresentato il periodo d'oro della pallavolo italiana in tutti i sensi. Ha vinto 34 titoli, di cui 21 nelle squadre di club e 13 nella nazionale italiana che, lo ricordiamo, è stata insignita del titolo di "Squadra del XX secolo" dalla Fivb (Fédération internationale de volleyball).

Gravina, straordinario centrale alto due metri e uno, **ha vinto tra l'altro due titoli mondiali (1994 e 1998), tre titoli europei (1993, 1995 e 1999) oltre a svariati altri ori internazionali.** Ha inoltre fatto sue **tre Champions League**, una Supercoppa europea, sei scudetti con Parma e Treviso e quattro Coppe Italia con Parma, Treviso e Macerata.

Un palmarès impressionante, uno dei giocatori di pallavolo più forti di sempre, parte di quella "generazione di fenomeni" che ha rivoluzionato lo sport.

Dopo aver smesso l'attività da atleta nel 2005, ha cominciato a svolgere il ruolo di procuratore sportivo che ha ricoperto fino al 2009. Nel contempo ha iniziato a collaborare con diverse società di formazione, coniugando la straordinaria esperienza sportiva in chiave aziendale.

Tra il 2015 e il 2016 è stato amministratore delegato di Trenkwalder formazione, società del gruppo Trenkwalder specializzata in progettazione, organizzazione ed erogazione di corsi di formazione individuali, aziendali, settoriali e territoriali.

Dal 2017 al 2024 è stato strategic selling director di Gi group holding, una delle principali realtà, a livello mondiale nei servizi dedicati allo sviluppo del mercato del lavoro.

Attualmente è direttore della linea di business Corporate coaching club di Tack tmi, società di Gi group holding che si occupa di formazione e sviluppo manageriale.

Con Roi Edizioni ha pubblicato recentemente il libro "Vincitori e vincenti". Chiusa la sua prima vita sportiva, ha saputo costruirne un'altra in ambito manageriale, anch'essa ad altissimi livelli. Affrontando temi come l'importanza della squadra, le tipologie di giocatori, il leader moderno, l'etica professionale e molte altre questioni rilevanti per chiunque si muova in sistemi organizzativi altamente competitivi, in "Vincitori e vincenti" Gravina condivide il suo percorso e le sue esperienze per trasmettere al lettore la mentalità che gli ha permesso di ottenere grandi risultati in tutte le sue attività. Perché vincere una volta è facile, può anche essere frutto del caso, ma per essere dei vincenti ci vuole metodo.



Ecosistema formazione Italia, l'importanza della Rete

Intervista a Kevin Giorgis e Stefano Marchese

di NATALIYA BOLBOKA

Audacia, resilienza, autenticità. Con queste parole Kevin Giorgis ha riassunto le chiavi del successo della sua impresa con Stefano Marchese nel realizzare l'Innovation training summit, evento che si propone di essere il ritrovo annuale di riferimento nel settore della formazione. In realtà, queste parole descrivono appieno tutto il loro lavoro, di cui il Summit è solo la punta dell'iceberg.

Nonostante la giovane età, rispettivamente 27 e 30 anni, Kevin e Stefano sono due ragazzi dalle idee chiare, che a *curricula* di eccellenza coniugano passione, voglia di mettersi in gioco ed anche un pizzico di follia. Razionale e pragmatico uno, istintivo e vulcanico l'altro, le loro strade si sono incrociate in piena pandemia o, come dice Stefano, nel "periodo delle videoconferenze", in occasione dello Startup weekend di Techstars. Un incontro senza dubbio fortunato, che in soli quattro anni li ha portati a scalare insieme le vette del settore della formazione italiano.

Insieme ad altri membri nel 2020 hanno fondato Wyblo, sviluppando un *software* per le realtà formative che, in un primo momento, era stato pensato per le università. Ben presto, però, si sono resi conto che l'innovazione non bastava, che mancava qualcosa. Nel settore, infatti, operano diversi soggetti che interagiscono attraverso relazioni per lo più verticali, che non consentono al comparto di esprimere tutto il suo potenziale, ostacolandone la crescita. Ciò che può fare davvero la differenza, invece, è la costruzione di una rete.

Essa è fondamentale per instaurare rapporti in ottica di crescita reciproca e realizzare la cosiddetta *coopetition*, fusione dei termini inglesi di cooperazione e competizione, che indica una collaborazione tra aziende concorrenti per raggiungere obiettivi comuni.

"L'ecosistema non c'è, è ancora da costruire. Ci sono molte soluzioni che, però, sono poco conosciute. Ci sono problemi che possono essere facilmente risolti con i mezzi odierni, ma sono ancora lì, in cerca di uno strumento, di un servizio o di una persona che possa fornire

il giusto contatto. Spesso si tratta di questo", spiega Kevin Giorgis, presidente e fondatore di Ecosistema formazione Italia. Per rispondere alle esigenze dei propri associati, dunque, hanno realizzato i primi *webinar*, come quello sul Pnrr con oltre un centinaio di partecipanti, da cui è nata la Wyblo community che, nel giugno del 2023, ha portato alla costituzione di Ecosistema formazione Italia.

Efi, una nuova rete della formazione

Associazione non profit, Efi nasce con l'intento di creare un sistema dove formatori, enti, *learning and development*, *startup* e fornitori di servizi, possono operare in sinergia per dar vita a nuove opportunità di business, fornendo strumenti pratici e contribuendo allo sviluppo del settore della formazione, delle competenze e, di conseguenza, del lavoro. Essa è formata da un insieme eterogeneo di attori: chi fa formazione, *freelance*, enti formativi, *its academy*, ovvero "tutti coloro che forniscono contenuti - spiega Kevin; - "chi cerca questi contenuti", come risorse umane, *l&d*, fondazioni, associazioni; chi "impacchetta" i contenuti, cioè i fornitori di servizi, quali *startup* che creano soluzioni innovative, metodologiche, tecnologiche e sostenibili, consulenti che spiegano come utilizzare i fondi della formazione finanziata o la finanza agevolata, fino ad arrivare alle istituzioni.

"Efi è questo. La parola ecosistema comprende questo gruppo eterogeneo e l'obiettivo è continuare a farlo crescere, dando concretezza. Ci sono associazioni che hanno 50 anni di vita, ma non hanno ancora trovato una soluzione alla mancanza di una rete. Sono verticali ed hanno la loro rappresentanza, necessaria, ma Efi vuole essere trasversale a tutte, all'intero settore, cercando collaborazioni con chi è aperto a farle", dichiara Kevin.

"In una battuta è questo: favorire le sinergie tra pubblico e privato, includendo i mondi che a volte vengono lasciati fuori, come quello dell'innovazione o delle risorse umane che parlano per conto proprio. Da un lato portando le ri-



Kevin Giorgis

chieste del settore sui tavoli governativi e internazionali, dall'altro fornendo le risorse che aiutano a far crescere l'ecosistema", aggiunge Stefano Marchese, vicepresidente e fondatore di Ecosistema formazione Italia.

Tra le varie attività, Efi organizza eventi, gli Efi in *tour*, fornisce un database *open source*, EFINet, e una piattaforma di condivisione delle conoscenze attraverso cui i membri possono condividere report e altri materiali utili. Questi elementi contribuiscono a creare una *community* forte.

"In questo modo noi possiamo promuovere gli interessi del settore ai tavoli istituzionali, mentre le realtà dell'ecosistema possono incrementare i propri business, imparare nuove metodologie, innovare, instaurare nuove collaborazioni e posizionarsi al meglio. Ci sono ottime aziende di formazione, che però non conosce nessuno perché rimangono microscopiche, legate alla loro area regionale, mentre le Regioni non si parlano", spiega Stefano.

In questo primo anno di attività, poi, gli Efi in *tour* hanno avuto un ruolo fondamentale. Eventi di mezza giornata rivolti a professionisti del settore della formazione, che hanno come obiettivo la creazione di connessioni e favorire l'apprendimento reciproco. Organizzati in tutta Italia, le tappe passate si sono svolte a Roma, Milano, Torino e Firenze, spesso in contesti di una certa rilevanza come la tappa all'Aquila la quale ha portato relatori come il presidente della Regione Abruzzo, Marco Marsilio, il



Stefano Marchese

sindaco di L'Aquila, Pierluigi Biondi, la sottosegretaria del Mimit, Fausta Bergamotto e il senatore Guido Quintino Liris.

I temi trattati sono stati diversi, le opportunità istituzionali e i fondi statali, l'apprendimento continuo, il mondo digitale, le soluzioni innovative e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale nel mondo HR e della formazione. Questi ed altri argomenti sono stati al centro anche della prima edizione dell'Innovation training summit.

Innovation training summit 2024

Tenutosi lo scorso marzo all'Auditorium della Conciliazione di Roma, il *Summit* è stata una vera e propria sfida per Efi, che a nemmeno un anno di vita è riuscita ad organizzare un evento come non si era mai visto in Italia, con la presenza di istituzioni, aziende, circa 200 relatori, 1.500 partecipanti e tanti partner e sponsor dell'iniziativa. "Noi abbiamo partecipato a tanti eventi, professionali, tecnologici e di *startup*, sia all'estero che in Italia, ma un vero punto di riferimento per il settore della formazione non c'era. Da un *retreat* con il *team* fatto un anno e mezzo fa nasce l'idea di realizzare un evento annuale, ma mai ci saremmo aspettati un *Summit* di queste dimensioni", dichiara Kevin orgoglioso, anche se le difficoltà non sono mancate. A partire dalla giovane età dei



due fondatori, ai pochi mesi di attività dell'associazione, nonché al fatto che si trattasse di una prima edizione. Tutti elementi che hanno portato a tanti "no". Se in molti non hanno avuto abbastanza fiducia nel progetto, c'è anche, però, chi lo ha sostenuto.

In tal senso gli Efi in *tour* sono stati decisivi nel dimostrare le capacità del *team* di mettere in piedi eventi di successo ed è proprio attraverso questi che sono arrivati i primi sponsor. Inoltre, per Stefano "tanto ha dato la passione negli occhi e dire 'stiamo buttando il cuore oltre l'ostacolo', così come i primi relatori che hanno creduto nel progetto, tutti esperti di un certo livello, che in qualche modo potessero compensare la mancanza di uno storico. Inoltre, l'approccio che abbiamo avuto, diverso dal classico evento commerciale fine a sé stesso, ha attirato anche l'interesse di altri paesi. – Aggiungendo - D'altronde pur con le nostre pecche, l'Italia resta la quarta economia d'Europa. Se avessimo un nuovo tipo di slancio magari potremmo recuperare anche su nazioni come la Francia e la Germania, che sono decisamente più avanti di noi sotto diversi aspetti".

La scelta di Roma come *location*, poi, è stata strategica. "Volevamo creare un evento che non fosse sempre polarizzato al Nord, ma in un punto di incontro tra Nord e Sud" e che fosse vicino alle istituzioni - spiega Kevin. - "Se vuoi dare voce a un settore, qualcuno deve ascoltarla, e per coinvolgere le alte istituzioni, i ministeri, è necessario avvicinarsi a loro". Senza contare, poi, il fascino

della città. "Non poteva essere un evento puramente di business. Utilizzare gli spazi di una fiera sarebbe stato sicuramente più facile e meno costoso, ma noi volevamo fare un evento memorabile", dichiara.

"Come prima edizione, senza farlo apposta, eravamo al primo giorno di primavera, in una giornata con 25 gradi, a Roma, con l'obiettivo di 'risvegliare' un settore che molto spesso è considerato ingessato. Il primo successo, che in latino significa 'far accadere le cose', è questo. Il secondo è che è avvenuto in questa congiuntura, come un cerchio che si chiude e che segna un nuovo inizio", aggiunge Stefano.

Fieri del successo dell'Innovation training summit 2024, Kevin e Stefano sono ancora più decisi. Questa edizione è stata "un punto di inizio - che rappresenta un salto quantico per un'associazione nata ai fatti nel giugno del 2023 - per poter fare un ulteriore salto con il *Summit* del 2025", afferma il vicepresidente di Efi.

Il futuro della formazione

L'obiettivo di Efi è costruire una rete forte, fondamentale anche per affrontare le sfide del futuro. Il contesto odierno è caratterizzato da cambiamenti continui, di una velocità mai vista fino ad ora. Per riuscire ad adeguarsi alle esigenze del mercato e rimanere competitivi "la formazione deve diventare un tema centrale. Dai dati, invece, emerge che il dipartimento *learning and development* non ha il



ruolo rilevante che dovrebbe avere e la formazione non viene considerata una leva strategica - spiega Stefano. "Dalla formazione finanziata - che invece dovrebbe essere chiamata finanza per la formazione - allo svecchiamento di questo mondo, alla conversazione tra pubblico e privato, c'è ancora molto da fare".

La sostenibilità, intesa nel senso più ampio del termine (ambientale, sociale, di governance, finanziaria, ecc.), sarà la parola chiave. Allo stesso tempo la gestione aziendale sarà decisiva nel definire il futuro dell'organizzazione, nel renderla attrattiva e catalizzare talenti. Figure dalle ampie competenze danno valore all'azienda, ma per farlo il contesto in cui operano deve fornire loro altrettanto valore.

"Se a 21 anni potessi lavorare da remoto dalla Puglia con un'azienda americana, perché dovrei lavorare con la piccola e media impresa? - chiede provocatoriamente Stefano. - "In Italia per mentalità puntiamo a fare il miglior prodotto al mondo, al contrario dell'americano che punta a diventare grande, ma una cattiva governance, dalla gestione dell'azienda a quella delle persone, alla re-

tribuzione, porterà inevitabilmente a una perdita delle risorse umane, senza le quali l'impresa non è nulla". Infine, bisogna "lavorare su modelli organizzativi che responsabilizzino maggiormente le persone", aggiunge. Spesso i fondi statali assegnati alle aziende per la formazione dei propri dipendenti non vengono spesi, perdendo grandi opportunità. "Se un dipendente potesse gestire da solo i propri soldi per fare *upskilling* e *reskilling* su mandato dell'azienda, come avviene per esempio in Francia, sarebbe diverso. Ma in Italia nemmeno se ne parla", spiega Stefano.

Allo stesso tempo "tecnologia, innovazione, intelligenza artificiale, cambieranno inevitabilmente i paradigmi della formazione - ricorda Kevin - come per esempio la personalizzazione attraverso l'ia. Tuttavia, nonostante cambino gli strumenti, rimane la necessità del contatto fisico e dei momenti di ritrovo, dove lasciare spazio alla creatività, alle collaborazioni, alle sinergie tra persone che hanno *background* e idee diverse". Questi sono gli elementi che, secondo Kevin e Stefano, caratterizzeranno il futuro della formazione.

Criteri Esg e formazione: risorse per un'azienda di successo

Intervista a Monica Mantovani di Ipsos

di VANESSA POMPILI

Monica Mantovani relatrice dell'Innovation training summit, è da vent'anni in Ipsos, leader mondiale nel settore delle ricerche di mercato, analisi di opinione e consulenza strategica; Monica ricopre il ruolo di client officer occupandosi dello sviluppo di due settori, quello finanziario e quello energetico, ed è la persona di riferimento in Italia nelle ricerche riguardo i criteri Esg di Ipsos.



Ci spiega cosa s'intende con l'acronimo Esg?

“L'acronimo Esg identifica i tre fattori che descrivono e misurano l'impegno di un'azienda rispetto alle tematiche di sostenibilità. La lettera “E” di *environment*, riguarda gli aspetti ambientali e valuta l'impatto dell'operato dell'azienda sull'ambiente, la “S” di *social*, valuta l'impatto sociale dell'azienda sul territorio, nella relazione con la comunità, con clienti, dipendenti, fornitori, società civile, la “G” di *governance* riguarda i temi relativi alla buona gestione aziendale ispirata a principi etici come il contrasto alla corruzione e il rispetto delle minoranze. Tali criteri nascono nell'ambito finanziario, settore in cui si è avvertito il bisogno di sostenere gli investimenti in aziende che dimostrassero una maggiore attenzione ai tre fattori, *environment*, *social* e *governance*, che influenzano la qualità della gestione complessiva dell'azienda, incidono sul suo profilo di rischio e di conseguenza sulla sua redditività. Tali criteri assolvono all'importante compito di dare una misurazione oggettiva dell'impegno e dell'impatto dell'attività dell'impresa, permettendo quindi la valutazione concreta e la comparabilità della sua performance con le altre aziende. Anche in conseguenza di questo approccio le aziende hanno iniziato a porre maggiore attenzione al proprio impatto esterno, riconsiderando quindi le loro strategie di business, gestendo al contempo la propria attività in maniera più efficiente e meno rischiosa”.

Perché è così importante nella strategia di investimento aziendale?

“I criteri Esg rappresentano un cambiamento importante nel modo di fare impresa, perché gli obiettivi di business non riguardano più solo il fatturato, il profitto, o il livello di indebitamento dell'azienda, ma integrano i parametri ESG, che diventano una guida negli investimenti, nel modo di realizzare l'attività sociale e nella riduzione della rischiosità del modello di business. Un'azienda che rispetta i criteri Esg guadagna sicuramente in reputazione

presso i propri stakeholder oltre a diventare più attraente per gli investitori e per le banche. Gli istituti di credito hanno bisogno di poter capitalizzare e finanziare soggetti solidi, credibili, che nel lungo periodo siano meno esposti ai rischi economici, operativi e finanziari. Ecco il motivo per cui le aziende sono attente ai criteri Esg. Agli occhi degli investitori sono più interessanti”.

Da quanti anni si presta maggior attenzione all'analisi Esg?

“Si parla dei criteri Esg ormai da vent'anni. Il termine, coniato nel 2004, nasce in seno all'Onu con l'obiettivo di provare a promuovere investimenti sostenibili e responsabili. All'inizio si perseguiva una logica di esclusione delle aziende che operavano nei settori più controversi. Successivamente il significato dei criteri Esg è cambiato, passando da un ragionamento di esclusione a quello di inclusione, premiando quelle realtà imprenditoriali che si impegnano per una buona gestione dell'azienda, limitando il proprio impatto su ambiente e società”.

Quali sono i risvolti occupazionali?

“In tema di sostenibilità si parla molto di decarbonizzazione quindi di transizione energetica, che condurrà a nuove professionalità. Basti pensare ai settori legati alle fonti rinnovabili e che necessitano già ora di personale con specifiche competenze. Nel complesso un approccio più sostenibile si lega anche alla trasformazione digitale, e in una recente ricerca, è emerso che circa un terzo degli intervistati ricopre un nuovo tipo di mansione, inesistente fino a cinque anni fa. Anche la figura dell'ESG Manager, del Sustainability manager non esistevano fino a diversi anni fa. Guardando al futuro, possiamo immaginare che l'esigenza di nuove figure professionali potrà crescere ulteriormente, grazie al cambiamento in atto legato alla transizione energetica ed agli altri obiettivi di sostenibilità, ma ovviamente altre professionalità diverranno obsolete. Dovremo governare questo processo, per non generare disoccupazione locale non compensata da nuovi posti di lavoro, che potrebbero invece nascere anche in aree extra nazionali. Infatti a livello globale saranno necessari nuovi profili professionali, con una formazione specifica, e l'Italia dovrà essere abile nel formare e far crescere la propria *expertise*. Oggi in Paesi quali India e Arabia Saudita, la popolazione più informata riesce già a prefigurare i benefici che si potranno raccogliere dai cambiamenti in atto e che potranno impattare su tutto il sistema sociale ed economico del Paese, aprendo ad esempio le opportunità di lavoro per le donne in settori oggi principalmente ad appannaggio maschile”.

L'emersione di queste nuove figure professionali necessiterà di un approccio formativo. In che modo?

“Il cambiamento in atto necessita di nuove professionalità e di un aggiornamento della formazione del personale già presente in azienda. È un'esigenza formativa che non deve toccare soltanto le persone più operative all'interno dell'azienda, ma anche i loro manager. Inoltre, si tratta di una formazione che deve essere continuativa, che deve accompagnare le aziende durante tutto il percorso necessario al cambiamento, che sarà certo di medio-lungo termine. Ascoltando i lavoratori, è emerso che anche le figure più competenti, e che negli anni hanno beneficiato di aggiornamenti professionali, non si sentano del tutto preparate e quindi chiedono alle aziende di poter proseguire con la formazione, non solo a sostegno alle *hard skills*, ma anche alle *soft skills*. È necessario affiancare a una formazione tecnica anche un tipo di formazione che sviluppi altre abilità: emergono in particolare creatività e *problem solving*, come criteri imprescindibili per una trasformazione così ampia”.

Quindi l'attuazione di queste strategie Esg porta vantaggi reali alle aziende e ai lavoratori. Affinché siano tangibili, quali sono i tempi previsti?

“Sicuramente la conformità ai criteri Esg richiede una trasformazione e un inevitabile investimento, ma i benefici per l'azienda ci saranno sia nel breve sia nel lungo periodo. È importante inserire i criteri Esg all'interno della strategia aziendale, come ci testimoniano i tanti manager intervistati. Il fatto che un'impresa s'impegni sul miglioramento delle condizioni di lavoro, sulla *diversity, equity, inclusion*, ad esempio, migliora il clima aziendale, coinvolge i lavoratori che si sentono più orgogliosi di far parte dell'azienda. Il tutto si traduce in maggiore produttività, minor turnover, impatto positivo sui costi di gestione del personale. Un'azienda che gode della fiducia dei propri dipendenti può affrontare con maggiore forza e credibilità la trasformazione, ponendo solide basi per far crescere la propria reputazione presso gli stakeholder esterni. Va inoltre considerato che un'azienda che lavora nel rispetto dei criteri Esg, è oggi più attrattiva per i “talenti”. Al contrario, un'azienda non attenta alla sostenibilità avrà maggiori probabilità di “non sopravvivere” nel medio-lungo periodo, e avrà difficoltà a trovare talenti disposti a lavorarci. Su tutto, il ruolo dello stato e delle istituzioni sarà indispensabile governare il cambiamento, in alleanza e nel dialogo continuo del settore privato, che deve farsi trovare pronto a raccogliere la sfida”.

Conoscere l'la, guidare il cambiamento

Nicola Neri di Ipsos: perché le tecnologie possono creare lavoro

di V.P.

“Parlando di Intelligenza artificiale, la cosa più importante è capire come questa rivoluzione tecnologica possa aggiungere valore ai diversi settori lavorativi delle aziende. L'la è una sorta di esoscheletro che può aiutarci a migliorare le performance produttive, perché permette di fare più cose, più velocemente, con maggiore precisione. Rimane comunque uno strumento che deve essere guidato dall'intelligenza umana, perché questa aggiunge la coscienza etica, la capacità di capire e carpire quel legame tra i dati che a volte la tecnologia da sola non riesce a intuire”. È la visione di Nicola Neri, *country manager* di Ipsos in Italia, relatore all'Innovation training summit con un panel su “La sfida dell'AI: tra speranze e paure”, sintesi del sondaggio globale Ipsos su percezioni e aspettative riguardo l'la.

Avete condotto diverse ricerche su come le persone percepiscano la diffusione, ormai inarrestabile, dell'Intelligenza artificiale. Qual è stato l'oggetto di indagine e quale campione della popolazione è stato intervistato?

“Il tema dell'la, e mi riferisco primariamente all'intelligenza artificiale generativa, è visto con attenzione perché trasforma profondamente la nostra società, un po' come la demografia, la sostenibilità, la transizione energetica e le competenze digitali: argomenti che osserviamo con attenzione per capire in che direzione stiamo andando. Abbiamo analizzato l'la utilizzando diverse tipologie di ricerche, differenti fonti, perché per comprendere davvero il fenomeno abbiamo bisogno di ascoltare molteplici punti di vista, non solo il cittadino, ma anche i diversi stakeholders, come i manager di azienda. Il documento che abbiamo presentato all'Innovation training summit è una sintesi in cui sono confluiti principalmente due nostri studi. Il primo è stato condotto in 31 Paesi, con oltre 22mila cittadini intervistati. Nel secondo studio, il Reputation council di Ipsos, anch'esso di natura glo-

bale, ci siamo focalizzati sui rappresentanti senior dell'azienda, quei ruoli *corporate* un po' trasversali come la comunicazione e la gestione della reputazione aziendale, per avere le prospettive su come l'la potrebbe rivoluzionare le aziende e l'interazione con gli stakeholders”.

Che cos'è emerso da queste ricerche?

“È necessaria una premessa. Quando parliamo di la generativa dobbiamo essere consapevoli che siamo agli albori di un cammino. Oggi è difficile immaginare con precisione quali potrebbero essere gli sviluppi futuri e i rischi che questo strumento ci offre, come noi sapremo gestirla e implementarla. Detto questo, il quadro che emerge dall'indagine condotta in 31 nazioni, è che il 54 per cento degli intervistati ritiene che i servizi basati sull'la offrano più benefici che inconvenienti, registrando un incremento del 3 per cento rispetto alla precedente rilevazione del dicembre 2021. La stessa percentuale di persone si dichiara entusiasta di questa tecnologia. C'è un altro aspetto. Il 52 per cento ammette di provare nervosismo all'idea di utilizzare prodotti e servizi alimentati dall'la. Confrontando i dati con l'indagine precedente, emerge un incremento di preoccupazione del 12 per cento. Questo trend indica che c'è una crescente apprensione a livello mondiale riguardo le possibili conseguenze negative delle tecnologie guidate dall'la. Il senso di nervosismo è più alto nei Paesi anglofoni e più basso in Giappone, Corea del Sud ed Europa orientale. La fiducia nell'la varia da regione a regione ed è molto più alta nei mercati emergenti e tra le persone under 40, rispetto ai Paesi ad alto reddito e alla Generazione X e i Boomers. I dati italiani sono in linea con la media internazionale: il 44 per cento degli italiani affermano che i prodotti e i servizi che utilizzano l'la abbiano profondamente cambiato la vita negli ultimi anni e addirittura il 63 per cento di questi si aspetta che la cambierà significativamente nel futuro prossimo. Tra i lavoratori, in media, il 57 per cento ritiene che l'la cambierà il modo in cui svolgono il

lavoro e il 36 per cento che lo sostituirà. Le percentuali di lavoratori che si aspettano un cambiamento nel lavoro sono più alte nel Sud-Est asiatico e tra i più giovani e i *decision maker*. In Italia si registra un maggiore scetticismo, rispetto alla media internazionale, riguardo ai vantaggi che l'uso dell'ia potrebbe generare nei prossimi tre/cinque anni. In particolare, meno della metà delle persone intervistate ritiene che darà loro più tempo (48 per cento), migliorerà le opzioni di intrattenimento (45 per cento), la propria salute (37 per cento), il proprio lavoro (32 per cento), il mercato del lavoro in generale (30 per cento) e l'economia del proprio Paese (29 per cento)".

Avete rilevato differenze tra le opinioni espresse dalle figure professionali e il resto della popolazione?

"Due persone su tre pensano che i prodotti e i servizi che si svilupperanno nei prossimi anni grazie all'ia cambieranno la loro vita personale e lavorativa. Un atteggiamento più marcato tra i manager delle aziende, più consapevoli di quella che è l'importanza di questo strumento in azienda. Nove manager su dieci pensano che le applicazioni dell'ia siano destinate a trasformare il modo di lavorare. Si rileva una scissione in due blocchi: c'è chi vede l'ia come qualcosa che crea entusiasmo e chi come qualcosa che crea ansia. Si teme l'ia perché non si sa che cosa farà e che tipo di impatto avrà".

Come può intervenire la formazione?

"Come avviene quando ci troviamo a dover affrontare cambiamenti e trasformazioni epocali, la formazione e la conoscenza sono indispensabili perché diventano chiavi abilitatrici per comprendere e gestire il futuro. L'ignoranza porta ad avere paura e a precluderci nuove possibilità. La formazione apre le porte del futuro, fornisce gli strumenti necessari per capire che cos'è l'ia e come funzionano le diverse applicazioni, anche i rischi che ne derivano e trovare soluzioni per proteggerci. Nelle ricerche chiediamo ai cittadini se nei prossimi mesi pensano di intraprendere un percorso di formazione per acquisire competenze nell'ambito digitale o di ia: circa quattro su dieci sono propensi a fare proprie queste competenze. Alcuni, il 14 per cento, lo ritengono addirittura essenziale, mentre il 25 per cento ce l'hanno in programma. C'è poi un 30 per cento convinto che imparare ad applicare l'ia nel proprio lavoro non sia fondamentale: sono persone a fine carriera o che ritengono l'ia non impattante sul proprio lavoro. La rimanente parte degli intervistati, non sa come orientarsi. Dobbiamo es-



Nicola Neri

sere consapevoli che comunque già viviamo quotidianamente con l'ia: è nei pc, in tv, nei cellulari. Formarsi è importante perché quello che impariamo sul lavoro ci può tornare utile nella vita di tutti i giorni. C'è una frase che si sente ripetere spesso che dice: 'Non perderemo il lavoro a causa dell'ia, ma rischieremo di perderlo perché ci sarà qualcuno che saprà utilizzarla meglio di noi'. La frase fa riferimento al report di Goldman Sachs, secondo cui l'ia generativa potrebbe esporre all'automazione l'equivalente di 300 milioni di posti di lavoro a tempo pieno. Ma sempre secondo Goldman Sachs, la perdita di posti a causa dell'automazione è stata storicamente compensata dalla creazione di nuovi posti. Si comprende così l'importanza della formazione, che permetterà di aggiornare e integrare le proprie competenze per assicurarsi un lavoro nel futuro, con la nascita di nuove professioni e di evitare e, sanare, il *digital divide*, il divario digitale che divide la popolazione nell'uso di strumenti digitali".

Power skills, protagoniste del nuovo mercato del lavoro

Incontro con Silvia Pallaver di Gruppo Pragma

di NATALIYA BOLBOKA

Il mercato del lavoro sta cambiando drasticamente. I livelli di istruzione sono più alti. E con l'aumento dell'aspettativa di vita, è cresciuta l'età pensionabile. Il declino demografico, legato alla scarsa natalità, sta comportando una diminuzione della forza lavoro.

Allo stesso tempo, se fino a qualche anno fa un dipendente poteva lavorare per un'unica azienda anche tutta la vita, oggi la realtà è molto più complessa ed eterogenea. Josh Bersin, analista tra i massimi esperti di risorse umane, parla di *pixelated workforce*, per cui esistono diversi modi di lavorare: ognuno può scegliere in base alle proprie competenze, posizione, età e stile di vita.

“Oggi le persone si sentono libere di cambiare, c'è un diverso approccio al mondo del lavoro - spiega Silvia Pallaver, responsabile della *business unit* di coaching e mentoring di Gruppo Pragma e referente di *i-dive*, prima piattaforma di e-coaching italiana.

Oggi il mercato del lavoro è più fluido, in continuo cambiamento. Si può lavorare in ufficio, da casa o da un altro Paese. Con la pandemia questi aspetti si sono accentuati e il *work life balance* ha assunto un ruolo centrale, tanto da spingere molti a lasciare il proprio posto di lavoro per posizioni in grado di assicurare maggior equilibrio tra vita privata e vita professionale.

I casi di *burnout*, l'esaurimento dovuto allo stress lavorativo, poi, sono aumentati drasticamente, determinando come forma di difesa il *quiet quitting* o “licenziamento silenzioso”, che consiste nella tendenza di lavorare limitandosi ai tempi e alle modalità previste dal proprio contratto, senza fare straordinari o prendersi responsabilità aggiuntive.

In questo contesto, una formazione aziendale efficace favorisce la carriera professionale, incide positivamente sull'ambiente lavorativo, il benessere dei dipendenti e la motivazione, ma occorre “pensare dei programmi che funzionino sulle persone, inseriti in un piano di sviluppo più ampio dell'azienda - come aggiunge Silvia Pallaver. Inoltre, continua, “per stare al passo con le trasformazioni bisogna ragionare su quelle che sono chiamate

skills based company”, puntando ad allenare le *soft skills* o, come le definisce Bersin, *power skills*. Per molto tempo queste sono state considerate secondarie rispetto alle *hard skills*, ma in realtà le conoscenze tecniche si possono apprendere facilmente attraverso una formazione adeguata. Al contrario capacità trasversali, come risolvere problemi, gestire il tempo o lavorare in gruppo, sono molto più difficili da costruire e richiedono grande sforzo, perché per impararle occorre agire sulla indole umana. Basti pensare a cosa significa per una persona timida imparare a comunicare in maniera efficace. Per tale motivo è più corretto parlare di *power skills*.

Queste saranno fondamentali “per navigare e governare il cambiamento - sottolinea ancora Silvia Pallaver. “Solo attraverso le *power skills* le persone saranno pronte ad adattarsi a un nuovo mondo del lavoro” e uno dei modi più efficaci per apprenderle è il *coaching*. Questo, infatti, “è una partnership tra *coach* e *coachee* e ha una forte impronta pratica, tarata su obiettivi concreti e misurabili. La persona resta al centro, resta protagonista del suo cambiamento - spiega l'esperta. E aggiunge: “Il coach non dà consigli, non indica la via, ma crede fermamente che la persona abbia in sé tutte le risorse necessarie al suo scopo. Molte volte, poi, nonostante si segua un corso di formazione, le persone non sono in grado di calare gli insegnamenti nella propria vita lavorativa. Attraverso il *coaching* e gli allenamenti concordati, invece, è possibile cambiare realmente”.

Secondo l'esperta, l'abilità più potente tra le *power skills* è il controllo emotivo: “Il governo delle emozioni è la base che permette di gestire le altre competenze e mantenere la giusta lucidità in ogni situazione”, spiega. Senza, capacità come leadership o comunicazione efficace, diventano più difficili da raggiungere.



L'esigenza di una vita piena: come cambia il mercato del lavoro

Parla Alessia Canfarini, equity partner di Bip

di N.B.

“Il guaio è che gli uomini studiano come allungare la vita, quando invece bisognerebbe allargarla”, recita Luciano De Crescenzo in *32 dicembre*, pellicola del 1988 ma più attuale che mai.

Da questa citazione è partita Alessia Canfarini, *equity partner* e responsabile del centro di eccellenza Human capital della multinazionale di consulenza Bip, nel suo libro *Fullgevity. La pienezza è la nuova longevità. Un percorso in 4 tappe per ridisegnare vita e lavoro*. Tra i primi *coach* certificati in Europa e con oltre 30 anni di esperienza nella gestione del capitale umano, Alessia Canfarini si definisce un “abilitatore per il cambiamento”, spiegando: “Metto insieme innovazione e trasformazioni in atto, dando la priorità alla componente umana”.

Nel suo libro ha coniato il neologismo *fullgevity*, per “spostare l'accento dalla durata della vita alla sua pienezza”. La longevità è un *trend* molto rilevante della società odierna. Grazie alle innovazioni delle biotecnologie e dell'ingegneria medica, ai passi fatti dalla ricerca e al generale miglioramento della vita, si prevede che in futuro si potrebbe vivere fino a 130/140 anni. Allo stesso tempo, però, “ci sono anche altri fenomeni globali che spingono ad interrogarci sul concetto di *fullgevity*, su cosa rende piena la vita”, sottolinea Alessia Canfarini. In primo luogo le grandi dimissioni, sintomo di un cambiamento radicale nel mondo del lavoro. Le persone, infatti, e in particolare i giovani, non seguono più un percorso lineare di studio - lavoro presso un'azienda - pensione, relegando a quest'ultima tutte le passioni e le attività di svago.

Se un tempo la struttura valoriale era quella della *performance*, ad oggi, soprattutto in seguito alla pandemia, questa non è più intesa come indicatore di felicità. Si sono abbassate le aspettative in ambito economico, sono cambiati i valori, gli obiettivi, e temi come le esperienze e la condivisione hanno assunto un ruolo centrale. Si sente il bisogno “di dare un senso al proprio lavoro” e di realizzarsi professionalmente – spiega l'*equity partner*. “Il benessere spirituale scala la lista delle priorità perso-



Alessia Canfarini

nali”, portando diverse aziende a “creare piattaforme di *welfare* per i propri collaboratori, ma anche per le loro famiglie”. Inoltre vi è una crescente “esigenza di ridefinire e riprogettare gli spazi”, per “creare dei luoghi integrati, integrabili e modificabili nel tempo in funzione non tanto della fase, quanto dell'esigenza specifica. Quindi uno stesso luogo che si può prestare a più attività e a più obiettivi - aggiunge.

Strettamente connesso a questi temi, e trattato anche nel corso dell'Innovation training summit, è anche il concetto di *work life balance* o, come lo definisce Alessia Canfarini, *work life integration*. Fino a qualche tempo fa si parlava di bilanciamento tra lavoro e vita privata, che venivano considerati come due elementi a sé stanti. Al contrario è molto più corretto usare l'espressione *work life integration*, che indica “l'integrazione in maniera sistematica di tutte le parti e gli elementi della vita umana, come le fette di una torta. Un esempio sono le competenze specifiche che vengono sviluppate fuori dal lavoro, ma che possono essere riutilizzate nel lavoro stesso - spiega l'esperta. Di conseguenza cambia il modo di apprendere, per esempio attraverso il confronto con colleghi senior, ma anche attraverso le proprie passioni. In un tale contesto “il lavoro dovrà diventare sempre più sostenibile”, mentre la sostenibilità, da mero strumento di marketing, “dovrà diventare una strategia e un processo misurabile - conclude.

“Tech jobs”, tra mobilità e gap delle competenze

Incontro con Rodolfo Duè, fondatore della Tech jobs fair

di NATALIYA BOLBOKA

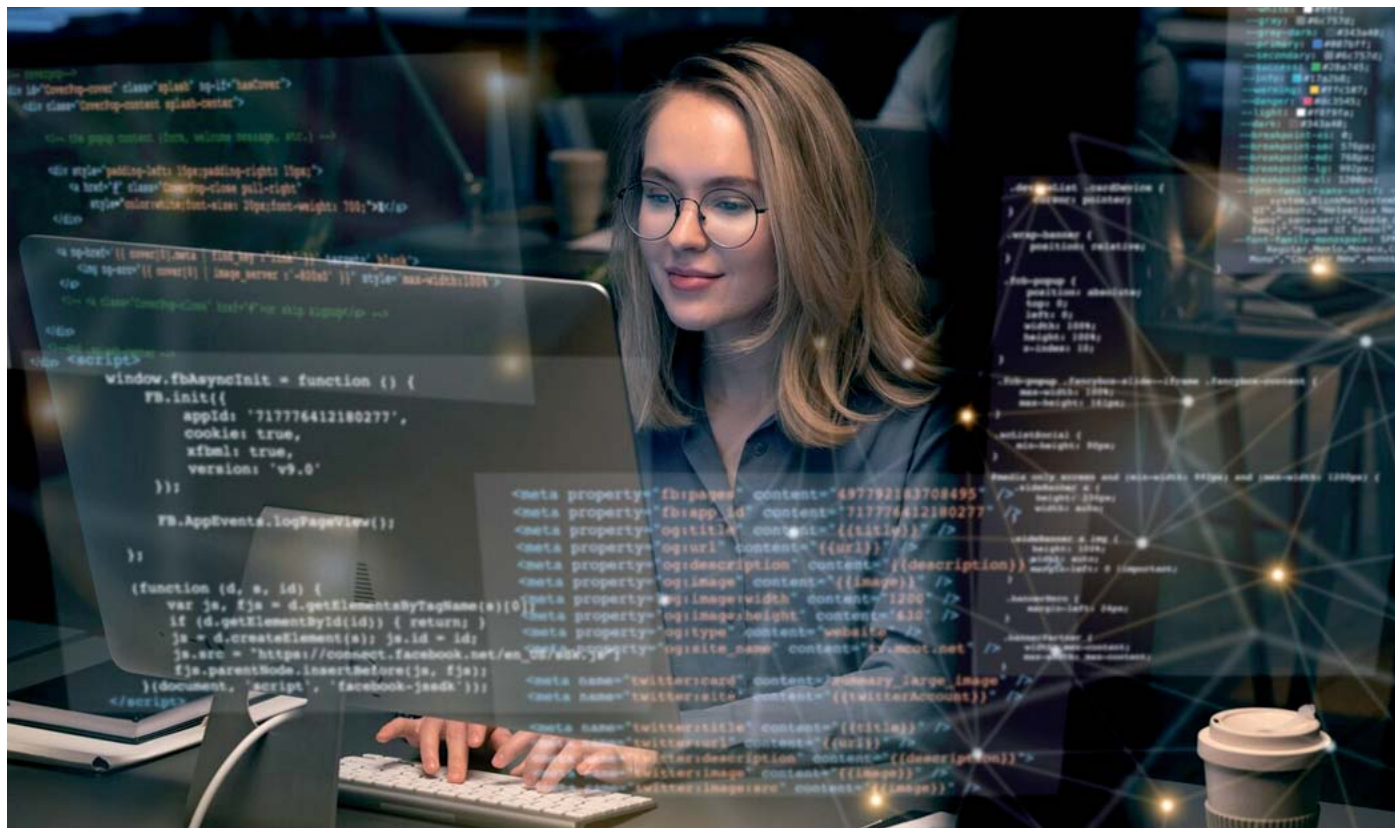
Uno dei principali problemi nel mercato del lavoro è il *gap* delle competenze tecniche, soprattutto per quanto riguarda le cosiddette professioni Stem, che includono competenze scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche. Come sottolinea Rodolfo Duè, fondatore e organizzatore della Tech jobs fair, “in questo settore non c’è disoccupazione, perché la richiesta di personale da parte delle aziende è superiore all’offerta”.

Affrontato anche nel corso dell’Innovation training summit, questo *mismatch* è dovuto a diversi fattori. Prima di tutto, si tratta di un problema culturale. “In Italia si parla di software solo quando c’è un attacco informatico, qualche sito della pubblica amministrazione che va giù o quando non funziona qualcosa a casa - afferma Duè. In secondo luogo, il nostro Paese è indietro rispetto alla media europea di laureati Stem. Le professioni tecnologiche richiedono competenze precise, difficili da acquisire. I percorsi di studi sono spesso ostici e necessitano di un elevato grado di impegno, motivo per cui molte volte i ragazzi prediligono altri corsi perché non si sentono all’altezza. Inoltre, queste materie sono caratterizzate da un enorme divario di genere e la presenza femminile è davvero scarsa. In base ai dati Istat, nel 2021 in Italia solo il 16,5 per cento delle giovani si è laureata in facoltà scientifiche, contro il 37 per cento dei maschi. Infine, quello tecnologico è un settore in forte crescita e ogni anno la richiesta di figure specializzate aumenta sempre di più, allargando ulteriormente il *gap*. “Ormai tutte le aziende hanno bisogno di grandi numeri di persone che lavorano con la tecnologia digitale per migliorare la produttività, essere competitive, risparmiare sui costi ed evolversi - spiega l’esperto. Per ridurre il *mismatch*, quindi, occorre agire su più fronti. Sulla formazione, ma anche sull’inclusività e, in generale, sull’aspetto culturale. Rispetto alla prima esistono numerosi “corsi di formazione non tradizionale, che consentono a persone di buona volontà di formarsi successivamente e riqualificarsi, ma anche l’istruzione informatica, che forni-

scono un’ottima preparazione - dichiara. Per quanto concerne il divario di genere, invece, è necessario partire dai corsi di laurea, così da “portare la sensibilità, le capacità e il modo di vedere il mondo femminili” nelle varie tecnologie. Il che è strettamente connesso all’ultimo aspetto. Infatti, per favorire l’inclusività bisogna agire sul problema culturale e sull’opinione pubblica, che però rappresenta la parte più difficile e richiede un impegno sul lungo periodo. Ancora, oggi, in Italia non è chiara l’importanza strategica di questo settore, dove i sistemi vengono dati per scontati, ma “il problema è che se non ce ne occupiamo noi, lo faranno comunque gli altri paesi, da cui noi saremo costretti ad acquistare *software* e *hardware* - sottolinea Duè.

A questi elementi si aggiunge, poi, un ulteriore fattore, ovvero che “le imprese italiane non riescono a pagare i salari che le figure *tech* possono ottenere all’estero. Per cui abbiamo anche un problema di fuga di cervelli. Senza contare che con il Covid lo *smartworking* è diventato quasi un obbligo nel settore e molte imprese consentono ai propri dipendenti di lavorare anche rimanendo nel proprio paese. Ciò è devastante per le aziende italiane, perché vuol dire che se vogliono dei bravi ingegneri informatici devono pagarli quanto quelle tedesche, che sono più grandi e sviluppate e possono permettersi stipendi più alti. Le aziende italiane, invece, fanno più fatica - spiega il fondatore della Tech jobs fair.

Secondo Rodolfo Duè, “questo è lo stato attuale delle cose e sicuramente per qualche anno la situazione resterà tale”. Allo stesso tempo però, l’intelligenza artificiale influenzerà molto il settore, “tutta la parte di *coding*, ovvero la traduzione dell’algoritmo in codice per la macchina, verrà fatta dall’intelligenza artificiale. Questa si svilupperà fino al punto in cui il programmatore sarà in grado di chiedere alla macchina di compiere istruzioni sempre più elaborate. Quindi, anche nella scrittura del codice a lungo andare si avrà una riduzione dei costi di lavoro che, però, sarà compensata dall’aumento delle funzioni e dalla maggiore richiesta di *software*, perché



la nostra società sarà sempre più digitale. Alla fine le due cose si bilanceranno -dichiara l'esperto.

“Non credo ci sarà una crescita esponenziale delle professionalità, piuttosto diventeranno sempre più evolute, lasciando alcuni compiti alle macchine - continua. Ad oggi, comunque, quello tecnologico è un settore molto differente rispetto al resto del mercato del lavoro. Di fatto, “si potrebbe dire che sono i candidati che scelgono le aziende, e non viceversa - commenta. Inoltre, nonostante la disoccupazione non rappresenti un problema per il comparto, questo è caratterizzato da grande mobilità.

“C'è un altissimo tasso di aggiornamento. Le tecnologie si evolvono e le persone più brillanti cercano di lavorare su quelle di avanguardia, per questo spesso ricercano nuove aziende dove potersi confrontare con sistemi sempre più avanzati - spiega.

“Di conseguenza, oltre agli elementi fondamentali come un buon ambiente lavorativo e uno stipendio adeguato, lo *stack tecnologico*, ovvero le tecnologie in uso, rivestono un ruolo decisivo per i dipendenti. Se questo è obsoleto, le aziende fanno fatica a trattenere anche il personale che già hanno – aggiunge.

È in tale contesto che, nel 2018, è nata la Tech jobs fair. Giunto alla 15esima edizione, l'evento si sviluppa in due

o più giornate di aggiornamento e rappresenta un punto di incontro tra professionisti ed aziende del comparto. Si rivolge sia persone che già lavorano o vorrebbero lavorare nel settore, come programmatori, sviluppatori di app, *data scientist*, esperti di intelligenza artificiale, tutti i cosiddetti *tech jobs*, sia ad aziende. Nel 90 per cento dei casi queste si occupano di software o hardware, ma comprendono anche imprese che, pur facendo altro, lavorano molto con la tecnologia, come le *fintech*, le *agritech*, le *martech*, e ancora quelle che si occupano di industria 4.0 e *smart manufacturing*, tutte accomunate dalla prevalenza di competenze Stem.

Attraverso presentazioni, *workshop*, interviste e dibattiti, “aiutiamo le aziende a mettersi in evidenza e a farsi scegliere - dichiara Duè. Si tratta di appuntamenti organizzati in varie città d'Italia, come Pisa, dove è nata la fiera, Genova, Firenze, Bologna, Bari.

“Il *format* è sempre lo stesso, quello che cambia sono le aziende e le persone presenti perché, nonostante la diffusione del lavoro da remoto, fa sempre piacere incontrarsi e fare *networking* - spiega. Complessivamente hanno partecipato agli eventi di Tech jobs fair, poco più di 100 aziende, da piccole *startup* ad alto potenziale, a *scaleup* e medie imprese, fino a multinazionali presenti in tutto il mondo, interessate a questo tipo di “personale prezioso”.

Robotica e automazione, l'Italia eccellenza nel mondo

Intervista a Stefano Pesce, direttore di Comau academy

di N.B.

Se in termini di investimenti in innovazione l'Italia è indietro rispetto ad altre nazioni, al contrario spicca in robotica ed automazione. Stando al World robotics 2023 della Federazione internazionale della robotica (Ifr), con 11.500 nuove installazioni, il Belpaese è sesto nella classifica globale per robot industriali venduti nel 2022 e, con il 16 per cento della quota di mercato, è secondo in Europa dopo la Germania. L'Italia, infatti, ha registrato tra gli incrementi più significativi in questo ambito e ad oggi detiene un ruolo fondamentale nella robotica mondiale.

“Negli ultimi anni abbiamo assistito a una crescente domanda di automazione in vari comparti, come la logistica, l'industria alimentare e farmaceutica, l'energia rinnovabile, la costruzione navale e l'edilizia. Portare l'automazione in questi settori è una grande sfida, che il Paese è sicuramente in grado di affrontare perché ha le competenze necessarie e può contare su aziende forti che possono fare la differenza nel trasmettere i valori dell'automazione. Ma per farlo è fondamentale saper divulgare queste conoscenze - dichiara Stefano Pesce, direttore di Comau academy e *business development manager* nell'Advance automation solutions business unit di Comau, che si occupa di trovare nuove soluzioni in ambito di automazione per diversi settori industriali. Con oltre 50 anni di esperienza nel settore e una pre-

senza globale, Comau è leader nella fornitura di soluzioni ingegneristiche innovative. Aiuta aziende di vari comparti e di tutte le dimensioni a sfruttare i vantaggi dell'automazione, esportando le competenze acquisite nell'*automotive*, *core business* dell'azienda, in nuovi mercati in rapida crescita, come quello dell'idrogeno e dell'energia rinnovabile.

A tale scopo, Comau academy organizza attività formative per far progredire le conoscenze tecniche e mettere la propria esperienza al servizio del territorio e delle imprese. Con percorsi di oltre mille ore, offre programmi di formazione per nuove professionalità, come il programmatore 5.0 o il manutentore 5.0, che oltre agli strumenti tradizionali, utilizzano anche sistemi di tecnologia avanzata, come quelli di intelligenza artificiale.

Programmazione, manutenzione, saldatura, sono tutti campi in cui è necessario un *upskilling*. “I mestieri classici si stanno rinnovando - spiega il direttore - per cui non esiste una contrapposizione tra lavoro manuale e artigianale rispetto all'uso della tecnologia. Questa rimane sempre un supporto alla creatività dell'essere umano, che assume nuove forme. Noi crediamo fortemente nello *human manufacturing*, cercando sempre di inserire l'uomo al centro dell'automazione”.

Allo stesso tempo, il mercato odierno, in continua trasformazione, è caratterizzato da una forte “carenza di lavoro qualificato in professioni tecniche e specialistiche - sottolinea Stefano Pesce. “Per questo “è fondamentale avvicinare i giovani alle materie Stem. Non trovare personale competente in queste discipline, significa non riuscire a costruire ed implementare nuove soluzioni”.

In quest'ottica, con le sue attività formative, presentate anche all'Innovation training summit di Efi, Comau academy si rivolge non solo alle aziende e alle università, ma anche alle scuole primarie e secondarie, cercando di abbattere il *gender gap*, coinvolgendo ragazzi e ragazze in percorsi didattici che partono dalle basi della matematica, dell'informatica e della robotica fino ad arrivare ai livelli più avanzati.



Le nuove sfide della formazione in azienda

Reskilling, upskilling e formazione on the job

di YLENIA FERRANTE

"Siamo tutti apprendisti in un mestiere dove non si diventa mai maestri". Con queste parole Ernest Hemingway cercava di spiegare il senso della nostra stessa esistenza: la vita come un continuo apprendimento, una fonte infinita di esperienze ed emozioni. E proprio come in ogni mestiere, secondo il celebre scrittore, saremmo tutti apprendisti, destinati a imparare e migliorare continuamente. Questa espressione acquista un significato ancora più pregnante se declinata in ambito lavorativo. Ed invero i rapidi cambiamenti che hanno stravolto il mercato del lavoro negli ultimi anni hanno richiesto ai lavoratori una sempre maggiore flessibilità e adattabilità, oltre alla capacità di riqualificare e incrementare le proprie skills personali in base alle nuove tendenze del mercato; caratteristiche che possono essere valorizzate attraverso dei percorsi di *Reskilling* e *Upskilling*, in cui formazione e aggiornamento contribuiscono al miglioramento delle competenze acquisite e all'apprendimento di nuove conoscenze spendibili in una realtà mutevole come quella che stiamo vivendo.

Reskilling e upskilling

Due concetti che condividono la medesima importanza nel potenziamento delle skill personali ma che si differenziano nei contenuti e nelle finalità. Cominciamo col dire che quando si parla di "*skilling*" si fa riferimento, in generale, a tutti quei processi legati allo sviluppo delle competenze personali.

Più nello specifico, quando parliamo di *reskilling* ci riferiamo al processo di acquisizione di nuove competenze o di aggiornamento di quelle già esistenti per adattarsi a nuovi ruoli o cambiamenti nell'ambiente di lavoro.

Con il termine *reskilling* si intende anche una capacità, cioè la propensione ad acquisire skill differenti da quelle possedute in precedenza, e una strategia, grazie alla quale le organizzazioni, ogni qualvolta avvertano la necessità di inserire nuove figure nel proprio organico, va-

lorizzano le risorse interne non dovendo ricorrere a selezioni esterne.

Al contrario quando parliamo di *upskilling* ci riferiamo a quei processi di formazione attraverso cui i lavoratori possono espandere le conoscenze già possedute o acquisire nuove competenze legate al campo di lavoro nel quale già lavora e del quale ha già esperienza. *L'upskilling*, infatti, si concentra sull'aumento delle competenze esistenti dei dipendenti, consentendo loro di svolgere compiti più avanzati o responsabilità aggiuntive all'interno della stessa area di competenza.

Nonostante entrambi i processi siano finalizzati all'acquisizione di nuove competenze e conoscenze, differenti sono presupposti e finalità.

L'upskilling è infatti pensato per fare in modo che una persona diventi più abile nel proprio lavoro, senza che si allontani dal proprio ambito professionale. Al contrario il *reskilling* è finalizzato alla riqualificazione di una persona abile, le cui competenze pregresse risultano obsolete rispetto al mercato del lavoro (o alla nuova direzione della società per la quale lavora).

Sarà pertanto preferibile un processo di *upskilling* quando il ruolo ricoperto è ancora attuale e se tutto quello di cui si ha bisogno è che la persona sia al passo con le novità del settore o, semplicemente, che migliori il proprio rendimento o si occupi di mansioni più complesse. Viceversa, se le competenze precedentemente acquisite risultano obsolete e non spendibili nel mercato del lavoro sarà preferibile un percorso di riprofessionalizzazione.

I vantaggi per le aziende

Le aziende affrontano costantemente sfide in un ambiente commerciale in rapida evoluzione. Digitalizzazione, remotizzazione, automatizzazione dei processi di business e robotizzazione sono soltanto alcuni dei fattori che stanno modificando radicalmente il mondo del lavoro. Per rimanere competitive e all'avanguardia, è fon-



Ylenia Ferrante

damentale investire nella crescita delle competenze dei dipendenti e in questo un ruolo decisivo possono avere tanto i processi di *reskilling* che quelli di *upskilling*.

In un mercato particolarmente mutevole, spesso le aziende avvertono la necessità di ampliare o modificare il proprio business o i propri processi. In tali situazioni i percorsi di *reskilling* possono rappresentare una valida alternativa che negli ultimi anni sta riscuotendo sempre maggiori favori tra le aziende. I processi di assunzione e il licenziamento di dipendenti hanno dopotutto costi significativi, sia sul piano economico che su quello della responsabilità d'impresa. Al contrario investire sul proprio personale, oltre al vantaggio economico nel breve periodo, può avere effetti positivi anche nel lungo termine. Basti pensare ai costi connessi alle nuove assunzioni, sia dal punto di vista economico che in termini di tempo, tipicamente quello necessario alle campagne di reclutamento, selezione e messa in prova; senza tralasciare la necessaria formazione da impartire alle nuove risorse. Al contempo i processi di selezione presentano innumerevoli incognite connesse all'esigenza di creare un nuovo rapporto di relazione lavorativa e di necessaria fiducia con le nuove risorse. Con il *reskilling*, invece, l'investimento si concentra su risorse le cui qualità in ambito professionale sono già note.

Senza dimenticare che le aziende in grado di *reskillare* i propri dipendenti sono anche più competitive perché in grado di adattarsi facilmente ai cambiamenti del proprio mercato di riferimento, e più attrattive in quanto realtà

che offrono maggiori opportunità di crescita ai propri collaboratori.

I percorsi di *reskilling* non esauriscono i loro benefici unicamente ai livelli più bassi, ma anche per i manager. Aver accesso a progetti di formazioni rende più semplice per gli organizzatori e i supervisori la gestione del team e dei piani aziendali a lungo termine.

Anche i processi di *upskilling* portano innumerevoli benefici tanto ai dipendenti che alle aziende. I lavoratori hanno infatti l'opportunità di migliorare le proprie competenze, sentirsi più soddisfatti del proprio operato e vedere la possibilità di crescita professionale. Le aziende, di conseguenza, riescono a crearsi un organico più produttivo e felice.

Secondo la compagnia Robert Half, un cultura interna che promuove la formazione e l'*upskilling* ha notevoli ripercussioni in termini di *retention*, sulla diminuzione del tasso di turn over (con un incremento del tasso di ritenzione dei dipendenti fino al 30-50%) nonché sulla motivazione e soddisfazione della forza lavoro.

Con l'*upskilling* non si hanno soltanto dipendenti più capaci ma anche più fidelizzati, questo perché un'azienda che forma continuamente i propri lavoratori è meno esposta ai costi derivanti dalla perdita di talenti e alle problematiche relative al turnover. L'*upskilling*, oltre a migliorare il morale dei dipendenti, contribuisce a incrementare l'efficienza dell'azienda che può facilmente adattare la propria offerta alle mutevoli sfide del mercato, potendo contare sul continuo aggiornamento dei

propri collaboratori. *L'upskilling* ha anche un ulteriore effetto positivo in termini di *social reputation*, contribuendo a rendere le aziende più interessanti per potenziali talenti in cerca di lavoro. Presentarsi come una società disposta a supportare i propri dipendenti sul lungo termine tramite la formazione interna, rende più attraente una posizione lavorativa.

Come anticipato i percorsi di *reskilling* e *upskilling* dei lavoratori vengono applicati in base ad esigenze differenti. Il primo permette di acquisire competenze per lo svolgimento di una nuova mansione, il secondo di aggiornare le proprie conoscenze per svolgere il proprio ruolo al meglio. Tenendo conto delle diverse esigenze di un'organizzazione e del mercato in cui opera, entrambe offrono un vantaggio competitivo, permettendo di valorizzare i talenti dei collaboratori, rappresentano una valida soluzione per il contenimento dei costi relativi alla gestione delle risorse umane e la fidelizzazione delle stesse.

La formazione in azienda

Reskilling e *upskilling*, pur divergendo nei contenuti e nelle finalità, sono riassumibili in un unico termine: formazione continua, un'esigenza avvertita da tutte le organizzazioni, in tutti i settori.

Questo perché, dati i continui cambiamenti che coinvolgono il mercato indipendentemente dal comparto di riferimento, anche un lavoratore *reskillato* ha bisogno di affrontare periodicamente dei percorsi di *upskilling*. Soprattutto a causa della Digital Transformation che coinvolge tanti settori, la formazione continua riguarda ormai tutto l'arco della vita lavorativa di un dipendente o di un professionista.

Ma com'è possibile applicare questi concetti in azienda? L'applicazione efficace dei processi di *reskilling* e *upskilling* in azienda richiede un approccio strategico. Prima di tutto, è essenziale identificare le competenze chiave necessarie per raggiungere gli obiettivi aziendali e individuare le lacune esistenti.

Una volta identificate queste lacune, è possibile pianificare programmi di formazione mirati per sviluppare o rafforzare queste competenze.

Per quanto riguarda l'erogazione della formazione si può scegliere tra diverse alternative: sessioni in aula, workshop, mentoring, e-learning e altro ancora. Particolarmente efficace potrebbe risultare la personalizzazione dell'approccio in base alle esigenze dei dipendenti, ai requisiti dell'azienda e ai contenuti della formazione. Ed invece sarà più efficace utilizzare un approccio partecipativo e interattivo per le competenze trasversali, mentre si potrà ricorrere alla tradizionale lezione in aula (anche in e-

learning) per contenuti specialistici. In questo contesto un supporto fondamentale può pervenire dalla tecnologia e dall'utilizzo di piattaforme di E-Learning, strumenti che possono consentire l'accesso a contenuti di formazione di alta qualità in modo flessibile e conveniente, che permettono di personalizzare i contenuti in base alle esigenze individuali dei dipendenti, accelerando il processo di apprendimento ed al contempo permettono il costante monitoraggio dalla formazione erogata e la valutazione dei risultati.

Particolarmente efficaci, specie per la trasmissione di competenze tecniche anche l'affiancamento e il training on the job, due tecniche di apprendimento on the job particolarmente in uso nelle aziende. Mentre l'affiancamento si concentra prevalentemente sull'osservazione e il coaching, il training on the job include l'esecuzione diretta delle attività. Nel primo caso il dipendente osserva un mentore o un supervisore e impara attraverso l'osservazione; nei percorsi di training on the job, invece, il dipendente svolge attività pratiche sotto la guida di un esperto. Molteplici gli strumenti tramite i quali è possibile garantire in azienda una formazione *on the job*: percorsi di *job rotation* (ovvero rotazione dei ruoli: far ricoprire ad un dipendente diversi ruoli per comprendere meglio le diverse funzioni aziendali), di *shadowing* (il lavoratore segue un collega esperto o un superiore durante la giornata lavorativa, osservandolo mentre svolge le sue attività e facendo domande per comprendere meglio le sue mansioni), simulazioni, l'organizzazione di *workshop* (sessioni di formazione interne in cui i dipendenti possono apprendere nuove competenze direttamente dai loro colleghi esperti) o momenti di *onboarding* guidati (in cui i nuovi dipendenti vengono accompagnati attraverso le varie fasi del loro ruolo, apprendendo sul campo con l'aiuto di colleghi più esperti).

Quale che sia lo strumento utilizzato, la formazione on the job offre notevoli vantaggi sia ai dipendenti che all'azienda: crescita professionale accelerata; apprendimento in un ambiente reale e pratico; maggiore coinvolgimento e soddisfazione lavorativa e sul versante aziendale, l'incremento della produttività dei dipendenti, la riduzione dei costi di formazione esterna; la creazione di un ambiente di lavoro più coeso e collaborativo.

Garantire la crescita professionale dei propri collaboratori significa permettere ai dipendenti di acquisire nuove abilità. E' un investimento che non solo offre vantaggi tangibili in termini di produttività ma consolida anche la cultura aziendale e la visione del futuro con importanti ripercussioni anche in termini di *employee satisfaction*, consente cioè all'azienda di aumentare la soddisfazione e il coinvolgimento del dipendente, generando così un incremento della produttività.

Il mercato dell'innovazione, rischi e opportunità

Parola a Francesco Cerruti, direttore di Italian tech alliance

di NATALIYA BOLBOKA

In base ai dati di Italian tech alliance, associazione che rappresenta la filiera dell'innovazione del nostro Paese, nel primo trimestre 2024 le *startup* italiane hanno raccolto investimenti pari a 443 milioni di euro in 108 round, 20 in più rispetto agli 88 del quarto trimestre 2023.

Composta dalla quasi totalità degli investitori regolamentati, da *startup* e imprenditori, nonché da soci sostenitori, come studi legali, società di consulenza e *headhunting*, Italian tech alliance realizza un report trimestrale che in breve tempo è diventato "una bussola di riferimento sia per gli operatori già attivi nel mercato, sia per coloro che iniziano ad investire in innovazione - come dichiara il direttore generale, Francesco Cerruti.

Da quando viene realizzato il report, quello del 2024 è stato il primo trimestre "più sfavillante" in termini di risultati. Rispetto allo stesso periodo del 2023 sono stati raccolti oltre 240 milioni di euro. Ad influire sul dato sono stati due cosiddetti *mega round*: la Bending spoons, che ha realizzato tra le altre l'app Immuni, ha ottenuto 144 milioni di euro, mentre 101 milioni sono stati raccolti dalla società toscana Medical microinstruments, per un totale di 245 milioni di euro, pari a più del 50 per cento dell'intera raccolta.

Nonostante l'ottimo risultato raggiunto, i numeri del mercato dell'innovazione italiano sono molto lontani da quelli di altri Paesi, europei e non solo, a causa di "un ritardo endemico del *venture capital* in Italia, che di fatto è stato praticamente inesistente per una decina abbondante di anni - spiega Cerruti.

Secondo l'esperto, l'origine di questo scarto deve essere ricercata principalmente in tre elementi.

Prima di tutto la "propensione alla gestione del risparmio", molto diversa rispetto alle altre nazioni. In Paesi come Francia, Spagna, Germania e Regno Unito, "gli investitori istituzionali, quindi casse previdenziali, fondi assicurativi, e le grandi corporate investono massicciamente in innovazione". Lo stesso non si può dire per l'Italia, dove è presente "una questione generazionale, che rende difficile per la mentalità dei gestori di grandi patrimoni del nostro



Francesco Cerruti (ISF)

Paese dare fiducia al comparto *startup*", dichiara. Questo aspetto è connesso ad un ulteriore fattore che rallenta il settore, ovvero una narrazione prevalentemente negativa. "In Italia quando si parla di *startup* si pensa ancora al ragazzino con la felpa col cappuccio nel garage, che dedica uno o due anni alla sua idea perché figlio di buona famiglia e quindi 'se lo può permettere'. Al contrario nelle altre nazioni il fenomeno viene visto come elemento importato o, per citare il presidente della Repubblica francese Emmanuel Macron, come 'una punta

di diamante dello sviluppo economico del Paese' – spiega il direttore generale.

“Questa narrazione comporta una minore attenzione da parte dei detentori di grandi patrimoni e delle istituzioni e una minore appetibilità da parte dei giovani, che in altri Paesi sono più invogliati a gettarsi nell'arena - continua. Infine, mancano storie di successo cui ispirarsi e, anche quando presenti, c'è sempre chi è pronto ad obiettare. “Ciò non fa bene a nessuno, anzi comporta la creazione di un *gap* ancora maggiore – commenta.

In un tale contesto, “la sfida principale è recuperare il divario che ci separa dalle altre nazioni. L'Italia è il terzo Paese dell'Unione europea da ogni punto di vista: popolazione, dimensione, Pil e quasi ogni criterio economico, ma quando si tratta di investimenti in innovazione siamo all'ottavo, nono posto. È inaccettabile. C'è bisogno di un salto di qualità e un cambio di mentalità da parte di tutti, che non può prescindere da un nuovo approccio sia da parte delle istituzioni politiche, sia dalle istituzioni finanziarie – evidenzia Cerruti.

A tale scopo Italian tech alliance, insieme ad altri soggetti, ha lavorato a una norma organica, chiamata Startup act 2.0, per dare nuova vita al settore, attraverso una serie di agevolazioni volte ad attrarre investimenti e, allo stesso tempo, favorire gli imprenditori con misure come il credito d'imposta per ricerca e sviluppo, *carve-out*, trattamento differenziato per misure con regime di *golden power*, agevolazioni per l'assunzione di under 36 e simili. Le proposte sono attualmente al vaglio del ministero delle Imprese e del Made in Italy, che deve ora trovare le risorse necessarie a copertura della spesa pubblica. Oltre all'attività di Centro studi, infatti, l'associazione svolge un forte lavoro di relazioni istituzionali con l'obiettivo di migliorare le norme per chi lavora in questo ambito ed ottenere fondi dagli investitori istituzionali.

A queste si aggiungono la realizzazione di momenti di formazione e *networking*, anche attraverso la Venture academy, e la predisposizione di materiale standard, come il Safe, strumento principale per la conclusione di accordi di investimento in *startup*. Infine, si occupa di attività di internazionalizzazione, portando le imprese italiane all'estero e facendo conoscere meglio il mercato nazionale agli investitori internazionali e ai *policy making*. Come sottolineato dal direttore generale anche nel corso dell'Innovation training summit, per recuperare il disavanzo che la separa dagli altri Stati, l'Italia può contare sull'apporto di tre comparti fiore all'occhiello dell'innovazione. In primis le *life sciences*: “Il medicale è un ambito di eccellenza storica nel nostro Paese, anche in termini di manifattura, e muove molte risorse in termini di innovazione. Il secondo settore - un po' a sorpresa - è il *deep tech*, che comprende sia la *space economy*,

quindi lo spazio, sia l'intelligenza artificiale, in cui la nostra imprenditoria è molto brillante. Infine, troviamo l'*italian tech* che comprende tutte le realtà che operano in ambiti in cui c'è un'eccellenza italiana tradizionale, come il design, la moda, il cibo, che partono da un vantaggio competitivo e vengono innovate attraverso le nuove tecnologie. In quest'ultimo stanno gemmando molte realtà, anche da territori più periferici, tanto da diventare in breve tempo dei punti di riferimento a livello europeo - spiega.

Tutti questi elementi si inseriscono nella cornice dell'intelligenza artificiale, una rivoluzione epocale che cambierà profondamente il mondo per come lo abbiamo conosciuto finora, incluso il mercato del lavoro.

Come ricorda Francesco Cerruti, “dopo l'approvazione dell'Artificial intelligence act, governo e Parlamento stanno lavorando a provvedimenti normativi che dovrebbero entrare in vigore entro la fine del 2024. Chiaramente la gestione dell'ia sarà fondamentale nel direzionare tutto quello che concerne il modo in cui l'innovazione verrà percepita. Se l'intelligenza artificiale verrà messa al servizio della società, delle imprese, dei cittadini, si inizierà a guardare diversamente questo ambito. Ci sono, però, anche molti rischi che occorre tenere presenti”.



Aeronautica e spazio: le professioni dei prossimi anni

In Italia è uno dei settori di punta

di GIAMPIERO CASTELLOTTI

Un mercato da 16 miliardi di euro. Oltre 700 aziende attive nelle fasi di progettazione e produzione. Più di 55mila persone impiegate, che decuplicano se si contano anche le filiere. Quindici distretti regionali, a testimonianza di una straordinaria capacità di fare rete.

Sono i numeri dei settori aeronautica e spazio italiani, che posizionano il Paese al quarto posto in Europa e al settimo nel mondo.

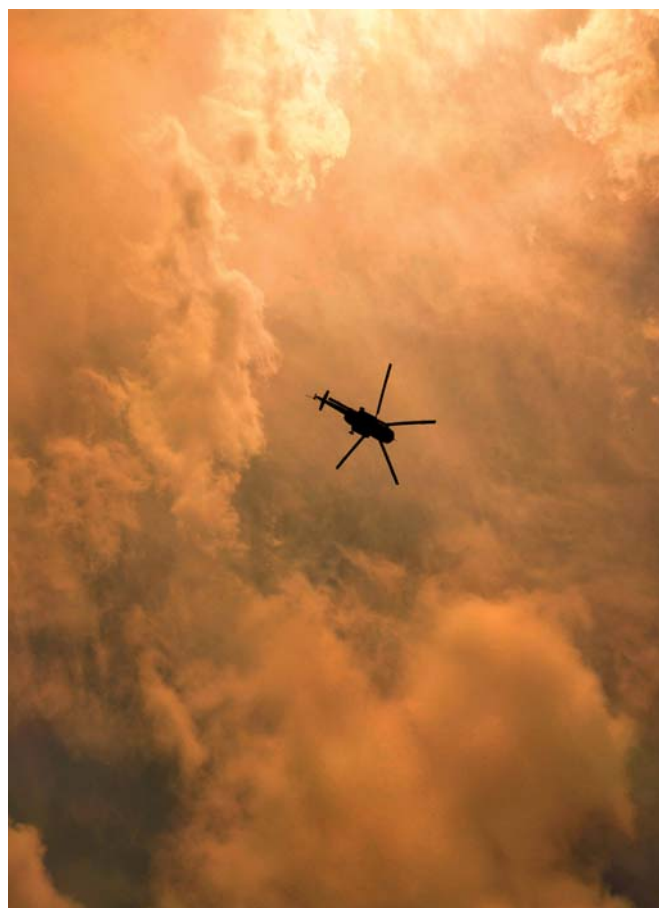
Settori che nei prossimi 3-5 anni vedranno una significativa evoluzione delle professionalità: alcuni ruoli cresceranno fortemente di rilevanza fino a diventare strategici mentre altri declineranno e dovranno essere via via ripensati dalle organizzazioni.

A tracciare la mappa dei ruoli del futuro è lo studio "Trend evolutivi e futuro delle professioni nei settori aeronautica e spazio" di Gi Group Holding, multinazionale italiana del lavoro, realizzato dalla Divisione Aerospace, Railways, Naval & Defence di Gi Group, e da ODM Consulting ed Enginium, attraverso la metodologia di indagine proprietaria Star Matrix.

Lo studio ha coinvolto realtà aziendali del settore e distretti aerospaziali italiani tramite focus group e interviste e ha permesso di individuare e analizzare oltre 80 ruoli all'interno delle fasi produttive che contribuiscono maggiormente alla generazione di valore aggiunto (Concepting, Modelling & Prototyping; Design & Engineering; Industrialization & Production; Testing & Patenting; Service & Maintenance) e nella Cybersecurity & Data Management.

Tra le forze che guidano lo sviluppo del settore un posto di primo piano è rappresentato dai fattori geopolitici: le tensioni internazionali e le operazioni belliche supportano un *outlook* positivo per il comparto, ma generano anche difficoltà di cooperazione e incertezza nelle filiere e sono tra le ragioni alla base del progressivo riavvicinamento di asset e competenze all'interno nei confini nazionali.

Altro fattore evolutivo è lo sviluppo tecnologico che – con la progressiva adozione dell'intelligenza artificiale, gli avanzamenti nei sistemi di propulsione elettrica, nel



volo ipersonico e in processi come la *smart manufacturing*, la prototipazione rapida e la robotica – sta rivoluzionando l'aeronautica e ridefinendo il modo in cui si concepiscono e si utilizzano gli aeromobili. Filo conduttore globale è e sarà anche la sostenibilità, declinata nelle componenti ambientali (modalità di propulsione alternative, bio carburanti, materiali avanzati), sociali (con lo sviluppo di infrastrutture che evitino impatti negativi sulle comunità) ed economiche.

Le nuove metodologie di progettazione e la crescente

complessità dei prodotti aumenteranno in modo significativo la rilevanza dei ruoli con una visione sistemica e integrata, rispetto ai profili con specializzazioni verticali. Figure strategiche, in questo senso, saranno quelle del *Project Manager* e soprattutto del *System Engineer*, che si occupa di definire l'architettura e il design di sistemi complessi, integrando in modo sinergico più componenti quali velivolo, gestione del traffico aereo e sistemi di comunicazione.

Insieme ai profili connessi alla crescente importanza dell'industrializzazione, il settore vedrà aumentare la richiesta di professionalità con competenze specialistiche nei seguenti campi:

- **Cybersecurity:** con profili come quelli di *Cybersecurity Manager*, *Cybersecurity Engineer* e *Network Security Engineer*, strategici per proteggere le infrastrutture critiche e i dati sensibili;

- **Sostenibilità:** avranno un ruolo chiave le figure di *Alternative Propulsion Systems Engineer*, *Battery Engineer*, *Bio-fuel Engineer*, mentre resteranno stabili nella loro importanza le professionalità connesse a tecnologie più tradizionali e consolidate:

- **Evoluzione normativa:** qui, una figura in ascesa è quella di *Reach manager*, che in ambito aviazione monitora l'uso di sostanze chimiche nei processi di produzione e manutenzione;

- **Progettazione:** profili emergenti, seppur non a livello strategico, saranno quelli di *Rapid Prototyping Expert* e *Printed Circuit Designer*, specializzati nella gestione dei nuovi strumenti di rapid prototyping;

- **Design & Engineering,** qui emergerà in particolare il ruolo di *Human-Machine-Interaction Engineer/ UX/UI Designer*, dedicato a progettare e sviluppare sistemi di interazione uomo-macchina per garantire la sicurezza e il comfort in volo.

Nel settore spazio una peculiarità sarà la crescita di rilevanza di professionalità del segmento *downstream* "esotiche/innovative": è il caso degli esperti di geomatica e di cartografia, sempre più richiesti per le loro competenze nel leggere e interpretare immagini e dati relativi a un territorio e legarli ad altre informazioni di valore, o di quei profili in grado di analizzare ed elaborare dati di origine diversa – posizioni, velocità, temperatura, altitudini, immagini – come i *Data Fusion Scientist*.

Le trasformazioni spingeranno le aziende a ripensare quei ruoli fondati su tecnologie e processi a rischio obsolescenza, dall'*Aircraft Technician*, che si occupa del funzionamento della struttura meccanica dell'aeromobile, alle figure di *Cad Designer* e *Product Quality Mana-*

ger che dovranno sviluppare diverse competenze in ambito tecnologico digitale. A dover evolvere saranno anche i ruoli di gestione come quelli di *Plant Manager*, che organizza e gestisce le operazioni di produzione, e *Planning Engineer*, che pianifica e coordina le attività di produzione e le risorse per garantire il rispetto dei tempi e dei budget.

"Le imprese nel settore aerospaziale stanno attraversando una fase di profondi cambiamenti che mettono in primo piano il ruolo cruciale delle funzioni HR. Una delle sfide principali per le risorse umane è e sarà la gestione del talento, che vuol dire innanzitutto promuovere e supportare adeguatamente l'evoluzione dei ruoli e attivare le giuste leve di *attraction* e *retention* – afferma Michele Savani, Corporate Business Development Director – Technical Engineering di Gi Group. "Questo a maggior ragione alla luce di tre dinamiche: la carenza di competenze, fortemente polarizzata in ambito tecnico-ingegneristico; lo scenario di invecchiamento demografico, che sottrarrà forza lavoro alle aziende; il carattere molte volte internazionale della competizione per i talenti, che fa sì che possano arrivare proposte di valore percepite come maggiormente interessanti anche da altri contesti rispetto a quello italiano. Per un Paese come l'Italia, con poche materie prime, caratterizzato da un trend demografico in declino e con aziende e intere filiere esposte alla concorrenza di Paesi emergenti, settori tecnologicamente all'avanguardia come l'aeronautica e lo spazio rappresentano un'opportunità per posizionarsi da protagonisti nel mercato globale. Per chi oggi sta facendo scelte di studio e lavorative che avranno un impatto sul proprio futuro professionale, conoscere l'attualità e l'evoluzione di queste industrie può aprire prospettive nuove".

"Siamo molto attenti alla formazione dei giovani – commenta Luca Vincenzo M. Salamone, direttore generale di Asi. "L'obiettivo è spronare e indirizzare le nuove leve verso la conoscenza e l'impiego in un settore molto dinamico e tecnologicamente all'avanguardia come il nostro. Asi sostiene, tra le altre cose, borse di dottorato su tematiche spaziali e promuove attività di education volte a stimolare i giovanissimi verso studi e carriere in ambito STEM".

"Le competenze rappresentano un asset strategico per le imprese – spiega Enrico Cornetta, division manager aerospace, Railways, Naval & Defence di Gi Group. "Il futuro dei settori aeronautica e spazio vedrà un aumento della domanda di professionisti altamente specializzati, con competenze avanzate in ingegneria aerospaziale, intelligenza artificiale, automazione, data science. Si prevede inoltre una crescente richiesta di esperti in cybersecurity. E a molte figure sarà sempre più richiesto un approccio multidisciplinare".

Il vademecum dell'Enasc: gli strumenti Adi e Sfl

Il patronato dell'Unsic riassume le due misure

di WALTER RECINELLA

Facciamo il punto, con normativa, circolari e quant'altro, sull'Assegno di inclusione (Adi) e sul Supporto per la formazione e il lavoro (Sfl).

Assegno di inclusione (Adi) – È una misura di sostegno economico e inclusione sociale e professionale in vigore dal 1° gennaio 2024 rivolta a:

- nuclei con minorenni;
- nuclei con persone con disabilità (all. 3 al DPCM n. 159/2013);
- nuclei con persone anziane con almeno 60 anni;
- nuclei con componenti in condizioni di svantaggio e inseriti in programmi di cura e assistenza dei servizi sociosanitari territoriali certificati dalla pubblica amministrazione.

Il beneficio economico dell'Adi viene erogato attraverso un'apposita Carta di pagamento elettronica, la Carta di inclusione (Carta Adi) che viene emessa da Poste Italiane. Su richiesta l'Adi può essere erogato su più carte individuali suddividendo l'importo spettante tra i componenti maggiorenni del nucleo familiare che esercitano le responsabilità genitoriali o sono considerati nella scala di equivalenza Adi con cui si determina l'ammontare del beneficio (genitori, persone con almeno 60 anni di età o con disabilità o in condizioni di svantaggio, componente familiare che esercita le azioni di cura).

Nel caso di attribuzione di un'unica carta per nucleo familiare, il limite mensile di prelievo di contante è di 100 euro, moltiplicato per la scala di equivalenza Adi (il parametro della scala di equivalenza è pari a 1 per il nucleo familiare ed è incrementato fino a un massimo complessivo di 2,2 in base alle condizioni dei componenti e ulteriormente elevato a 2,3 in presenza di componenti in condizione di disabilità grave o non autosufficienza). Nel caso la Carta Adi venga attribuita ai singoli maggiorenni che esercitano la responsabilità genitoriali o sono compresi nella scala di equivalenza Adi, il limite mensile di prelievo è massimo 100 euro per ciascuna Carta Adi in-



dividuale. Non ha diritto all'Adi il nucleo familiare di cui un componente, sottoposto agli obblighi di cui all'art. 6, c. 4, risulta disoccupato a seguito di dimissioni volontarie, nei 12 mesi successivi alla data delle dimissioni, fatte salve le dimissioni per giusta causa, nonché le risoluzioni consensuali del contratto di lavoro intervenute nell'ambito della procedura di conciliazione di cui all'art. 7 della Legge 604 del 1966.

Modalità di utilizzo della Carta - Il ministero del Lavoro ha pubblicato il decreto 27 dicembre 2023 con le modalità di utilizzo della Carta.

Al fine di favorire la più ampia partecipazione sociale dei beneficiari dell'Adi, fermo restando il possesso dei requisiti, attraverso la Carta Adi possono essere soddisfatte, oltre alle esigenze previste per la Carta acquisti, tutte le altre esigenze, ad eccezione di quelle legate all'acquisto di particolari beni e servizi come: giochi che prevedono vincite in denaro o altre utilità; sigarette, anche elettroniche, di derivati del fumo; giochi pirotecnici; prodotti alcolici; navi e imbarcazioni da diporto, nonché servizi portuali; armi; materiale pornografico e

beni e servizi per adulti; servizi finanziari e creditizi; servizi di trasferimento di denaro; servizi assicurativi; articoli di gioielleria; articoli di pellicceria; beni presso gallerie d'arte e affini; acquisti in club privati.

I nuclei familiari, residenti in abitazione di proprietà, per il cui acquisto o per la cui costruzione è stato contratto un mutuo, possono, attraverso la Carta Adi, effettuare un bonifico mensile a favore dell'intermediario che ha concesso il mutuo.

Come previsto dall'art. 4, c. 8, del D.L. n. 48 del 2023, nel caso di attribuzione di un'unica carta per nucleo familiare, il limite mensile di prelievo di contante è massimo 100 euro, moltiplicato per la scala di equivalenza. Nel caso di attribuzione del beneficio ad integrazione del reddito familiare ai singoli maggiorenni del nucleo familiare che esercitano le responsabilità genitoriali o sono considerati nella scala di equivalenza, la Carta Adi permette di effettuare prelievi di contante nel limite mensile non superiore a 100 euro per ciascuna Carta Adi individuale.

Supporto per la formazione e il lavoro – Il Sfl è una misura di attivazione al lavoro tramite la partecipazione a progetti di:

- formazione e accompagnamento al lavoro;
- qualificazione e riqualificazione professionale;
- politiche attive del lavoro, comunque denominate;
- progetti utili alla collettività;
- servizio civile universale.

Per accedere alla prestazione bisogna possedere, per tutta la durata, i seguenti requisiti:

- cittadino europeo o un suo familiare, che deve essere titolare del diritto di soggiorno o del diritto di soggiorno permanente, ovvero essere cittadino di paesi terzi in possesso del permesso di soggiorno Ue per soggiornanti di lungo periodo, ovvero titolare dello status di protezione internazionale (asilo politico o protezione sussidiaria);
- residente in Italia per almeno 5 anni, di cui gli ultimi 2 in modo continuativo. La residenza in Italia è richiesta anche per i componenti del nucleo familiare che rientrano nei parametri della scala di equivalenza.
- Il richiedente non essere sottoposto a misura cautelare personale o a misura di prevenzione e non avere sentenze definitive di condanna o adottate ai sensi dell'art. 444 e seguenti del codice di procedura penale, il cosiddetto "patteggiamento", intervenute nei 10 anni precedenti la richiesta.

- Il nucleo familiare del richiedente deve essere in possesso congiuntamente di Isee in corso di validità di valore non superiore a 9.360 euro (nel caso di nuclei familiari con minorenni, l'Isee è calcolato ai sensi dell'art. 7 del DPCM n. 159 del 2013); reddito familiare inferiore a 6.000 euro annui moltiplicata per il corrispondente parametro della scala di equivalenza. Se il nucleo familiare è composto da persone tutte di età pari o superiore a 67 anni, ovvero da persone di età pari o superiore a 67 anni e da altri familiari tutti in condizioni di disabilità grave o di non autosufficienza, come definite dall'all. 3 al DPCM n. 159 del 2013, la soglia di reddito familiare è fissata in euro 7.560 annui, moltiplicati per il corrispondente parametro della scala di equivalenza. Il parametro della scala di equivalenza è pari a 1 per il nucleo familiare ed è incrementato fino a un massimo complessivo di 2,2 ulteriormente elevato a 2,3 in presenza di componenti in condizione di disabilità grave o non autosufficienza. Non sono conteggiati nella scala di equivalenza i componenti per tutto il periodo in cui risiedono in strutture a totale carico pubblico e nei periodi di interruzione della residenza in Italia, in quanto assenti per un periodo pari o superiore a due mesi, se continuativi, ovvero per un periodo pari o superiore a 4 mesi nell'arco di 18 mesi, anche non continuativi.

Requisiti patrimoniali – Il richiedente può possedere:

- un valore ai fini Imu del patrimonio immobiliare (diverso dalla casa di abitazione, il cui valore non deve superare euro 150.000), non superiore ad euro 30.000;
- un valore del patrimonio mobiliare non superiore ad euro 6.000, accresciuto di euro 2.000 per ogni componente il nucleo familiare successivo al primo, fino a un massimo di euro 10.000, incrementato di ulteriori euro 1.000 per ogni minorenne successivo al secondo; i predetti massimali sono ulteriormente incrementati di euro 5.000 per ogni componente in condizione di disabilità e di euro 7.500 per ogni componente in condizione di disabilità grave o di non autosufficienza presente nel nucleo;

È inoltre necessario che:

- nessun componente il nucleo familiare deve essere intestatario o avere piena disponibilità di autoveicoli di cilindrata superiore a 1600 cc. o motoveicoli di cilindrata superiore a 250 cc., immatricolati la prima volta nei 36 mesi antecedenti la richiesta, esclusi gli autoveicoli e i motoveicoli per cui è prevista una agevolazione fiscale in favore delle persone con disabilità;
- nessun componente deve essere intestatario o avere piena disponibilità di navi e imbarcazioni da diporto, nonché di aeromobili di ogni genere.

Dal reddito di cittadinanza all'Assegno di inclusione

L'Unsic stima meno 75% di beneficiari

di GIAMPIERO CASTELLOTTI

Sono più che dimezzate le domande dei cittadini nel passaggio dal reddito di cittadinanza all'assegno di inclusione, il nuovo sostegno al reddito voluto dal governo Meloni e operativo da quest'anno. Lo rende noto l'Enasc, il patronato Unsic (membro Cnel), tra i primi in Italia per volume di lavorazione di pratiche sociali e previdenziali.

Quest'anno sono state inoltrate dall'Enasc 39.480 domande per Assegno di inclusione (Adi) al 31 maggio 2024, di cui circa la metà accolte. Secondo le stime dell'ente, a fine anno potrebbero arrivare a quota 50mila. Le domande per il reddito di cittadinanza tra il 2020 e il 2022 all'Enasc sono state in media circa 130mila. Nel passaggio dal RdC all'Adi, l'Unsic stima quindi un calo a fine anno del 62% delle domande e intorno al 75% in meno di percettori del sostegno.

"Il crollo dei richiedenti è conseguenza delle procedure più complesse e selettive per accedere all'Adi – spiega Domenico Mamone, presidente dell'Unsic e consigliere Cnel. "Se il reddito di cittadinanza era una prestazione inizialmente erogata sulla base delle informazioni autodichiarate dall'utente, con i controlli rimandati ad una fase successiva, l'Adi prevede molteplici controlli preliminari per garantire la correttezza delle informazioni dichiarate e trovare riscontro nelle varie banche dati a disposizione del ministero del Lavoro".

La platea dei possibili beneficiari dell'Adi è ridotta anche dall'importo Isee notevolmente più basso e da un valore patrimoniale minore rispetto a quello previsto dal reddito di cittadinanza.

"Il passaggio tra i due strumenti si conferma caratterizzato da un vero e proprio cambio di rotta – continua Mamone. "L'Adi è ottenuto da una platea di soggetti realmente svantaggiati, invalidi o in difficoltà, che debbono presentare corposa documentazione rilasciata da un ente pubblico, sottoscrivere un Patto di attivazione digitale (Pad) indicando tre agenzie per il lavoro e accettando un percorso di presa in carico. Insomma, tutto è più lungo e selettivo rispetto al reddito di cittadinanza e



per i controlli si gioca finalmente d'anticipo grazie ad incroci di dati e Dorsale informatica".

In effetti la stagione dei controlli sull'acquisizione indebita del reddito di cittadinanza è tutt'altro che conclusa. È attualmente notevole la mole di lavoro per le Procure che, in collaborazione con la Guardia di finanza, continuano a rilevare molteplici incongruenze. Una delle principali frodi legata agli indebiti riguarda le ingannevoli residenze in Italia da parte di cittadini che vivono all'estero e per creare nuclei monofamiliari (tra i casi recenti più clamorosi c'è la scoperta della presenza di 50 residenti nello stesso indirizzo), ma anche falsi acquisti in punti vendita per attestare la residenza in Italia da almeno dieci anni da parte di cittadini extracomunitari. Ci sono poi la compiacenza di commercianti come bancomat in cambio di una percentuale e le false dichiarazioni fiscali.

Tra i casi più recenti, i 40 "furbetti" scoperti a Bologna e i 43 a Lecce nell'ottobre dello scorso anno, la novantina di persone segnalate in provincia di Catania e le 73 in provincia di Caltanissetta a inizio anno, i 285 cittadini extracomunitari legati ad un negozio di alimentari che riciclava il reddito emersi a Napoli a febbraio, gli oltre 600 denunciati in provincia di Varese e i 18 in provincia di Pisa a marzo scorso, i 63 in provincia di Foggia a maggio.

In base ai dati della Guardia di finanza relativi al periodo da aprile 2019 al primo semestre 2023, la mappa delle irregolarità vede in percentuale al primo posto la Calabria, seguita da Marche, Liguria, Piemonte/Valle d'Aosta, Umbria e Veneto, ma per soggetti denunciati e importo delle frodi accertati in testa c'è la Lombardia seguita da Campania e Sicilia. Il più virtuoso è nettamente il Trentino-Alto Adige, seguito da Abruzzo e Molise.

Croazia, Parenzo: inaugurata la sede Enasc

Cresce la presenza del patronato all'estero

di REDAZIONE

Inaugurata la nuova sede del patronato Enasc in Croazia, a Parenzo, in croato Poreč, cittadina di 16.607 abitanti situata sulla costa occidentale della penisola istriana, mecca turistica della regione.

Con l'apertura in via Partizanska 9, che segue quella di altre due città croate, Pola e Albona, continua la crescita del patronato Enasc e di Unsic all'estero, in special modo in quelle aree dove è forte la presenza dei nostri connazionali, a tutela dei diritti previdenziali e assistenziali della comunità italiana, supportandoli nei rapporti con le istituzioni locali.

Alla cerimonia di inaugurazione erano presenti il direttore generale dell'Enasc, Luigi Rosa Teio, il responsabile regionale Enasc del Friuli Venezia Giulia, Alberto Valeriatì Breda, il responsabile Enasc per la Croazia, Mauro Seppi e il responsabile dei pensionati dell'Unsic Friuli Venezia Giulia, Paolo Sfreddo.

Presenti anche il viceconsole onorario a Buje, Giuseppina Rajko, il rappresentante dell'Associazione dei pensionati di Parenzo, Franko Buda, i rappresentanti locali della comunità italiana.

“La nuova realtà conferma l'attenzione dell'Unsic e del patronato Enasc ai territori non soltanto italiani, ma anche internazionali, specie laddove la comunità italiana è rilevante e, come al solito, ha fatto onore alle radici – ha dichiarato il direttore generale Enasc, Luigi Rosa Teio. “Sono proprio queste le nuove sfide dell'Enasc, avere un patronato pronto a rispondere alle domande delle persone che hanno una carriera lavorativa in uno o più stati e assisterle nella realizzazione dei loro diritti, favorendo le sinergie tra gli enti previdenziali nazionali ed esteri”.

L'importanza della presenza dell'Enasc all'estero è sottolineata anche dal responsabile per la Croazia, Mauro Seppi. “Nella penisola istriana – spiega Seppi - vista la vicinanza con l'Italia, vivono moltissimi lavoratori che quotidianamente si spostano in Italia per lavorare, dando vita al fenomeno del transfrontalierato ed in special modo ora che la Croazia fa parte a pieno titolo dell'Unione Europea e le barriere burocratiche per potere



lavorare in un altro stato membro sono cadute, questo fenomeno sta prendendo sempre più piede”.

L'Enasc è un patronato promosso dall'Unsic che si propone come fine l'assistenza e la tutela dei lavoratori e pensionati che prestano o hanno prestato attività lavorativa in Italia e all'estero ai fini del riconoscimento della pensione e delle altre prestazioni erogate dall'Inps.

Il patronato Enasc su mandato dell'assistito, segue tutte le questioni che riguardano l'utenza e gravitano attorno al sistema previdenziale italiano, come le dichiarazioni reddituali che annualmente devono essere trasmesse all'Istituto, il patrocinio delle domande di pensione nelle varie fasi dell'istruttoria fino alla liquidazione definitiva della prestazione.

Di antiche origini romane, Parenzo si è sviluppata attorno al porto, protetto dall'isolotto di San Nicola è sede vescovile della diocesi di Parenzo e Pola, suffraganea dell'arcidiocesi di Fiume.

Questa città dalla storia millenaria ha sviluppato un'industria del turismo di straordinario successo, che ha saputo conquistarsi le simpatie di vacanzieri non solo italiani e tedeschi, ma di tutta Europa. Gli ingredienti del successo di Parenzo sono un'alta qualità dei servizi turistici e una varietà di spiagge nei dintorni. Non mancano interessanti attrazioni ed eventi, come la Basilica di Eufrazio e i suoi mosaici dorati. Per la sua posizione Parenzo è una base ideale per visitare altre famose attrazioni turistiche della Croazia: l'arena di Pola è a poco più di 50 chilometri, mentre il parco di Plitvice con le sue stupende cascate si può facilmente raggiungere con una gita in giornata.

(ha collaborato Walter Recinella)

Bari, protocollo d'intenti tra Unsic e Camera italo orientale

Protagonista Maria Nardone

di REDAZIONE

Si è svolto a Bari un incontro molto significativo per discutere della necessità di rivolgere oggi una particolare attenzione alle migliaia di imprese italiane che hanno le caratteristiche e il potenziale giusto per essere presenti sui mercati internazionali. Da una recente stima risulta che in Italia siano 70.000 e ben 4.000 in Puglia, con un potenziale complessivo sfruttabile dell'export aggiuntivo ottenibile, oltre quello attuale, che solo in Asia supera i 4 miliardi di euro e in Puglia vale ben 600 milioni.

Da questa esigenza nasce il protocollo di intenti sottoscritto a Bari dall'Unione nazionale sindacale imprenditori e coltivatori e la Camera di commercio italo orientale, per promuovere la formazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per rapportarsi efficacemente sui mercati globali. Nel corso dell'incontro la presidente provinciale dell'Unsic di Bari Maria Nardone ha sottolineato l'importanza di adottare strategie di espansione efficaci, in questo particolare momento storico caratterizzato da gravi rischi geopolitici, e del ruolo fondamentale delle politiche pubbliche nel sostenere l'internazionalizzazione delle imprese italiane, attraverso nuovi incentivi che facilitino le procedure burocratiche relative all'export e il sostegno finanziario alla promozione e alla ricerca di nuovi mercati. "È fondamentale che le aziende pianifichino attentamente il loro percorso di internazionalizzazione considerando fattori come le condizioni di mercato, la concorrenza, le barriere commerciali e le risorse finanziarie disponibili", ha spiegato il presidente della Camera di commercio italo orientale Antonio Barile.

L'evento è stato sponsorizzato anche da due aziende agricole pugliesi in forte espansione, che hanno presentato i loro prodotti: "L'azienda agricola Fiore, a conduzione familiare fin da lontano 1868, nasce dal desiderio di coltivare un rapporto diretto con la natura e i suoi frutti, inserendola produzione di nobili vini nelle proprie attività. Un amore per la terra che ho coltivato fin da bambino e che oggi ci porta ad esportare i nostri prodotti

anche in America e in Romania, dove sono molto apprezzati", spiega Raffaele Fiore, responsabile attuale dell'azienda di famiglia, insieme ai fratelli Giacomo e Filippo. Presente anche Domenico Laddaga, responsabile commerciale dell'azienda agricola Donna Maddalena, che gestisce insieme al fratello Simone: "La nostra produzione si basa fundamentalmente su prodotti a chilometro zero come frutti di bosco, olio, legumi, che mantengono tutta la loro genuinità attraverso il processo biologico. Quest'anno, per esempio, abbiamo prodotto un olio di ottima qualità con contenuti di polifenoli molto alti. La nostra azienda, da un paio d'anni, oltre a produrre materia prima per venire incontro alle richieste di mercato, ha cominciato a trasformare i prodotti creando un proprio laboratorio di trasformazione. Per quanto riguarda il mercato estero siamo presenti in Svizzera, Belgio e Lussemburgo, ma al momento non in termini significativi. Ritengo vi sia una grossa fetta di mercato da sfruttare anche qui in Italia, e in particolare vicino a noi, e che si possa guardare con fiducia anche al nostro territorio nazionale".

(articolo pubblicato dal *Quotidiano di Bari*)

Fondolavoro presente al Festival del lavoro 2024

“Etica dell’Intelligenza artificiale e pregiudizio di genere” il titolo del focus

di VANESSA POMPILI

Tantissimi i partecipanti alla 15esima edizione del Festival del Lavoro, la manifestazione organizzata a Firenze dal Consiglio nazionale dell’Ordine dei consulenti del lavoro e dalla Fondazione studi, che da sempre si pone l’obiettivo di esplorare le dimensioni che più impattano sul mondo del lavoro e di analizzare le transizioni verso modelli economici e produttivi inediti. Quest’anno l’evento si è tenuto all’interno della monumentale e centralissima Fortezza da Basso e ha visto la consueta presenza di Fondolavoro, Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua delle micro, piccole e medie aziende, impegnato anche in veste di *main sponsor*, costituito a seguito dell’accordo interconfederale del 6 luglio 2009 sottoscritto da Unsic (Unione nazionale sindacale imprenditori e coltivatori) e Ugl (Unione generale del lavoro).

Il titolo scelto per l’edizione del 2024 è stato “Etica e sicurezza del lavoro nell’era dell’intelligenza artificiale” per esplorare come l’innovazione tecnologica si possa integrare nel lavoro, rispettando i principi di legalità, etica e sicurezza. Protagonisti del Festival gli esponenti del mondo imprenditoriale, economico e accademico che hanno discusso e riflettuto, insieme alla classe politica, sulle sfide e sulle opportunità che le nuove tecnologie possono contribuire ad apportare nel settore lavorativo. Le tre linee direttrici della manifestazione, non solo hanno alimentato i dibattiti dell’Auditorium, ma hanno trovato nelle Aule una loro organizzazione tematica (Diritto, Politiche attive, Orientamento al lavoro, Opportunità, Laboratori e Agorà in libreria).

Fondolavoro è stato protagonista nell’Aula delle Opportunità 2 con il focus “Etica dell’Intelligenza artificiale e pregiudizio di genere”. Sono intervenuti come relatori Ornella Petillo, segretario confederale Unione generale del lavoro, Alessandro Ceci, docente Istituto Progetto Uomo Università Salesiana, Liuva Capezzani, docente Scuole internazionali Psicoterapia nel *setting* istituzionale e Giuseppe Mosa, consulente giuridico Fondolavoro. A moderare il dibattito il direttore del Fondo, Carlo



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

ETICA DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PREGIUDIZIO DI GENERE

FIRENZE, 17 MAGGIO 2024 - ORE 17
FORTEZZA DA BASSO - AULA DELLE OPPORTUNITÀ

MODERA GLI INTERVENTI
CARLO PARRINELLO
Direttore Fondolavoro

ORE 17:00
ORNELLA PETILLO
Segretario Confederale Unione Generale del Lavoro

ORE 17:15
ALESSANDRO CECI
Docente Istituto Progetto Uomo
Università Salesiana

ORE 17:30
LIUVA CAPEZZANI
Docente Scuola internazionale Psicoterapia
nel Setting Istituzionale

ORE 17:45
GIUSEPPE MOSA
Consulente giuridico Fondolavoro

fondolavoro.it | info@fondolavoro.it
(+39) 39 06 89 16 51 07

Parrinello. Il Festival del Lavoro è una manifestazione itinerante organizzata dal Consiglio nazionale dell’Ordine dei consulenti del lavoro e dalla Fondazione studi consulenti del lavoro. Nato come evento di categoria, il Festival, dopo quattordici edizioni, è unico nel suo genere ed è in grado di dare voce a tutti i protagonisti del mondo del lavoro: dalle istituzioni alle parti sociali, dai professionisti ai lavoratori, dagli accademici agli studenti, con l’obiettivo di riflettere su temi che riguardano il diritto del lavoro e l’attualità, analizzando un mondo del lavoro in continuo cambiamento e individuando le soluzioni strategiche per il rilancio delle imprese e del Paese.

Giovani fashion designer: nuovo corso di Armocromia

Al via le iscrizioni alla masterclass dedicata al colore

di REDAZIONE

Sono aperte le iscrizioni alla prima *masterclass* di Armocromia organizzata dalla Camera nazionale giovani fashion designer, (associazione di categoria moda dell'Unsic). Un viaggio, che permetterà di approfondire le infinite sfumature del colore, le sue molteplici funzioni e comprendere come questi possano essere un valido strumento di comunicazione verbale e non, al fine di valorizzare l'immagine di ogni cliente con il corretto utilizzo dei colori amici.

L'armocromia è un metodo che aiuta a stabilire quali colori si addicono a un individuo, basandosi sull'armonia

primavera/estate/autunno/inverno, individuando le sub-varianti caldo/freddo relative alle temperature del colore. Docente del corso, la *lookmaker*, consulente dell'immagine, *wedding consultant* e *bridal stylist*, Sonia Sangiorgio. "La masterclass - spiega la presidente della Camera Alessandra Giulivo - è rivolta a tutti coloro che vogliono intraprendere la professione di consulente del colore o semplicemente a chi vuole iniziare un lavoro da libera professionista. All'interno delle due giornate previste si alterneranno lezioni teoriche, esercitazioni pratiche ed approfondimenti al fine di permettere ai partecipanti di

conseguire, implementare o perfezionare le competenze tecniche, pratiche e gestionali".

Tra gli obiettivi della masterclass rientrano l'acquisizione della materia e le conoscenze sia tecniche che pratiche della disciplina di analisi del colore; la consulenza alla persona; l'autonomia nell'analisi del colore ed individuazione della palette dei colori più idonea per il cliente e il potenziamento delle capacità per chi lavora nel campo del colore. Al termine della due giorni del corso sarà rilasciato un attestato di partecipazione.

La Camera nazionale giovani fashion designer è un'associazione apolitica, apartitica e aconfessionale, senza fini di lucro. Si prefigge primariamente di rappresentare e tutelare in sede sindacale e politica il settore della moda e dell'arte, proponendosi a tal fine di esprimere i più alti valori della moda, dell'arte in senso lato,

in tutte le sue modalità di manifestazione, nonché dello stile italiano, al fine di salvaguardare, coordinare, diffondere, monitorare e potenziare l'immagine della moda italiana e dell'arte sia in Italia che all'estero.

(ha collaborato Ylenia Ferrante)

tra il colore della pelle, degli occhi e dei capelli, utilizzato dai migliori professionisti che operano nel settore della moda e del beauty, per valorizzare al meglio una persona e gli abiti che indossa. È una disciplina che si ispira all'armonia del mondo naturale e, nello specifico, alla perfezione cromatica delle quattro stagioni dell'anno:



Fondolavoro®

FONDO PARITETICO INTERPROFESSIONALE NAZIONALE
per la FORMAZIONE CONTINUA
delle MICRO, PICCOLE, MEDIE e GRANDI IMPRESE



Fondolavoro è il fondo paritetico per la formazione continua che, negli ultimi due anni, nonostante la congiuntura avversa generata dalla pandemia, ha fatto segnare la maggiore crescita in termini di enti beneficiari e lavoratori iscritti.



L'elemento che contraddistingue il paradigma di Fondolavoro sta nella visione olistica dell'apprendimento permanente, in quanto catalizzatore irrinunciabile dello sviluppo nella sua triplice dimensione: ambientale, economica, sociale. Una formazione continua complementare e coordinata con gli altri vettori delle politiche attive del lavoro e ad essi necessariamente sinergica.



Per Fondolavoro, la formazione costituisce un contributo tangibile al superamento delle asimmetrie di geografia, generazione, genere conseguenti ad un'espansione sovente disordinata dell'economia e della società. Fondolavoro, dunque, promuove una formazione di qualità, equa, integrata, inclusiva e affatto astratta, rispondente alle aspettative dei cittadini e delle imprese, in tutto e per tutto coerente con gli obiettivi indicati nel documento programmatico *"Trasformare il nostro mondo: l'agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile"* adottato dall'Assemblea delle Nazioni Unite e nel documento di pianificazione strategica *"Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza"* approvato dal Parlamento della Repubblica Italiana e dal Consiglio dell'Unione Europea.



Le procedure di accesso alle risorse finanziarie messe a disposizione da Fondolavoro per la formazione continua risultano decisamente inclusive, ammettendo tutti i campi di apprendimento. È consentita la formazione per sviluppo, come quella per ottemperanza nelle sue molteplici declinazioni. Anche i metodi di apprendimento ammessi possono essere i più diversi, in relazione alla peculiarità degli interventi proposti, pur nel rispetto delle disposizioni di legge specificamente applicabili (nel caso di formazione obbligatoria). Non sono neppure poste preclusioni specifiche su base dimensionale, territoriale, settoriale.



I prodotti finanziari di Fondolavoro afferiscono, in particolare, a due tipologie ben distinte: conto individuale e conto sistema, a sua volta declinato in due diverse configurazioni: conto sistema (propriamente detto) e conto sistema professionisti.

Il conto individuale consente ai datori di lavoro, purché classificati come medie o grandi imprese, di utilizzare sino all'80% delle risorse finanziarie di propria competenza, accantonate presso Fondolavoro dalla formale data di accensione del conto medesimo.

Nel conto sistema, gli aiuti sono erogati ai datori di lavoro per il tramite di enti attuatori ovvero enti di formazione accreditati da Fondolavoro. Le istanze di finanziamento possono essere presentate unicamente dagli enti attuatori, di prassi con periodicità trimestrale, nel quadro di sessioni di candidatura della durata di un mese solare.

Il conto sistema professionisti consente ai datori di lavoro, purché iscritti ad ordini/collegi professionali riconosciuti, di proporre le richieste di finanziamento direttamente e non per il tramite degli enti attuatori, sempre con periodicità trimestrale, nel quadro di sessioni di candidatura della durata di un mese solare.



Alle grandi imprese che hanno acceso il conto individuale è consentito di accedere anche al conto sistema, in questo caso necessariamente per il tramite degli enti attuatori.

Fondolavoro: presente e futuro della tua azienda!



www.fondolavoro.it

SERVIZI UNSIC PER LE AZIENDE



**Centro Autorizzato di Assistenza
Fiscale alle Imprese**
www.cafimpreseunsic.it



**Centro Autorizzato di Assistenza
Agricola**
www.caaunsic.it



**Associazione Nazionale Sindacale
Cooperative Unsic**
www.unsicoop.it



**Associazione Nazionale Proprietari
Immobiliari**
www.unsicasa.it



**Organo Nazionale di Mediazione
e Conciliazione Unsic**
www.unsiconc.it



**Associazione Produttori
Europei Olivicoli**



**Associazione Nazionale Datori
di Lavoro dei Collaboratori Familiari**
www.unsicolf.it



**Ente Nazionale Unsic
Istruzione Professionale**
www.enuip.it



CENTRO STUDI UNSIC
Centro Studi Unsic
www.centrostudiunsic.it



**Centro Servizi
per la Consulenza Aziendale**
www.cescaunsic.it



CNGFD
www.cngfd.it



**Fondo Interprofessionale Nazionale
per la Formazione Continua delle Imprese**
www.fondolavoro.it



Ente Bilaterale Intercategoriale
Ente Bilaterale Intercategoriale
www.ebint.it

SERVIZI UNSIC PER I CITTADINI



**Centro di Assistenza Fiscale
Unsic**
www.cafunsic.it



**Ente di Patronato e Assistenza Sociale
ai Cittadini**
www.enasc.it