

Mensile dell'Unione Nazionale Sindacale Imprenditori e Coltivatori



## QUESTIONE DI CERVELLO



UNIONE NAZIONALE SINDACALE  
IMPRENDITORI E COLTIVATORI

FORMAZIONE AZIENDALE,  
LE SFIDE DEL FUTURO  
pag. 20

INVALIDITÀ CIVILE: DAL 1° GENNAIO  
HA PRESO IL VIA LA "RIFORMA"  
pag. 24

A MILANO LA PRIMA TAPPA  
PER IL "CALCOLO PENSIONI"  
pag. 29



## 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); Crotone (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); Brugherio-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); Venafrò-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](http://www.unsic.it)*

---



<b>4</b>	<b>EDITORIALE</b>	<b>20</b>	<b>FOCUS</b>	<b>22</b>	<b>MONDO UNSIK</b>
Stellantis è solo l'ultimo tassello di una lunga crisi industriale (DOMENICO MAMONE)	4	Formazione aziendale, le sfide del futuro (NATALIYA BOLBOKA)	20	Successo per la XVIIa edizione del Premio cultura d'impresa (VANESSA POMPILI)	22
<b>6</b>	<b>PRIMO PIANO</b>			Invalidità civile: dal 1° gennaio ha preso il via la "Riforma" (WALTER RECINELLA)	24
Il boom delle neuroscienze, quando l'impresa è "ingegnosa" (VANESSA POMPILI)	6			For. Turismo & Accoglienza iniziativa targata Enuip (ANTONIA GUARINO)	26
Le neuroscienze al servizio del business (V.P.)	8			Unsic e Ugl, nuovo contratto del comparto Commercio (REDAZIONE)	27
Neuroscienze e genomica, Trento all'avanguardia (GIAMPIERO CASTELLOTTI)	10			Riforma dello sport: l'incontro Unsic ad Isernia (REDAZIONE)	28
Effetto neuroscienze, di scoperta in scoperta (G.C.)	12			A Milano la prima tappa per il "Calcolo pensioni" (REDAZIONE)	29
Associazione neuromarketing, applicare le neuroscienze (N.B.)	16			Il nuovo trilemma della sostenibilità: agricoltura, energia e ambiente (ANTONIO JUNIOR RUGGIERO)	30
				Certificazione delle competenze: sfide per gli enti accreditati (FRANCESCA FAGGIONI)	32
					

Palazzo Sapienza

# Stellantis è solo l'ultimo tassello di una lunga crisi industriale

*Problemi che vengono da lontano*

di DOMENICO MAMONE - presidente dell'UNISIC



La crisi di Stellantis, che al di là degli ultimi dati su produzione e vendite ha radici profonde, s'inserisce sia nei più generalizzati problemi dell'industria europea dell'auto (vedi Volkswagen in Germania) sia nelle difficoltà dell'industria italiana nel suo complesso, strettamente connessa con quella europea, tedesca in primis.

La nostra produzione industriale registra un calo da ben venti mesi, che trascina gli ordinativi e il fatturato. Resistono, ma non sappiamo per quanto, l'export e l'occupazione, a cui sta assicurando una mano anche il Pnrr.

Nel caso italiano, la crisi si trascina da tempo. Dopo il boom economico a cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta, caratterizzato principalmente dalla voglia di rinascere dopo il conflitto bellico e dalle riconosciute doti del "made in Italy", come la creatività e la resilienza, il tessuto economico del nostro Paese ha vissuto principalmente di rendita. Da una parte, le sorti delle poche grandi industrie sono rimaste nelle mani di alcune dinastie familiari che hanno beneficiato del massiccio intervento pubblico grazie al rilevante numero di dipendenti, in particolare quelli presenti nel nostro Mezzogiorno. Dall'altra si è sviluppato un dinamico tessuto produttivo fatto di piccole aziende, per lo più a carattere familiare, molto specializzate e orientate all'export di prodotti di qualità. Collegato a questa caratteristica s'è imposto anche il fenomeno dei "distretti" d'eccellenza, in particolare nel settore dell'artigianato e del tessile.

La sostanziale staticità del settore industriale italiano è conseguenza anche della costante crescita del turismo, e del terziario in genere, principale linfa per il benessere della piccola imprenditoria, principalmente di natura familiare.

Lo Stato italiano, rinunciando di fatto ad una politica industriale, a favorire l'aggiornamento e l'innovazione aziendale, nonché una formazione efficace dei lavoratori (il mismatch è perenne), ma anche a promuovere investimenti dall'estero, ha preferito per decenni foraggiare i pochi grandi gruppi italiani (che hanno quindi limitato gli investimenti) e garantire un sostanziale benessere al Paese grazie al debito pubblico. L'intervento s'è orientato verso il mantenimento in vita di aziende ormai cotte, verso una diffusa cassa integrazione utilizzata spesso come beneficio pubblico e verso agevolazioni fiscali temporanee o sussidi a pioggia. È invece mancata una chiara programmazione per il futuro, frutto di una profetica visione. Si dice, amaramente, che chi ha la pancia piena non si muove. Ed è stato così.

Le crisi cicliche del nostro settore manifatturiero sono state associate più a dinamiche congiunturali, legate principalmente ai trend del commercio internazionale, che non strutturali. Tuttavia oggi c'è una prevalente visione pessimista

che collega i numeri negativi al lento ma inesorabile declino dell'Europa rispetto ai risultati brillanti di altri continenti, più abili a sfruttare le opportunità offerte dalla nuova ondata di alta tecnologia.

L'Europa politica, da parte sua, sul fronte economico non s'è attivata certo in modo proficuo negli ultimi anni. La debolezza istituzionale di Bruxelles ha favorito la disunione: ogni Paese è andato per conto suo ed è mancata, in particolare, la difesa collettiva delle produzioni comunitarie, l'armonizzazione delle regole, il fisco comune. La pessima gestione dell'immigrazione, ma anche della transizione verde, ha alimentato un diffuso e crescente euroscetticismo che, di fatto, sta affondando lo spirito solidale comunitario. E la Banca centrale europea non è







esente da alcune colpe, a cominciare dal mantenimento di tassi elevati. Le crescenti sfide imposte dalla globalizzazione e l'affacciarsi di nuovi competitor "al ribasso", specie in Asia, grazie ad un costo del lavoro decisamente più basso, ha reso sempre più difficile continuare a fare impresa in Italia. A ciò si sono aggiunti ritardi nelle infrastrutture, specie nel Sud Italia, paralleli ad alcuni disastrosi interventi assistenziali (le "cattedrali nel deserto"), ma anche i costi non concorrenziali delle materie prime, a cominciare da quello per l'energia, determinato dalla scelta di rinunciare al nucleare a differenza di nazioni limitrofe alla nostra. La guerra in Ucraina ha ulteriormente appesantito il problema. Ed il ritorno di Trump (e l'irrompere di Musk) assicurerà altra linfa alle grandi imprese americane del gas e del petrolio, che controllano di fatto le infrastrutture tecnologiche europee.

In Italia abbiamo assistito, negli ultimi decenni – dopo la non certo esaltante parentesi degli anni Settanta sul fronte del costo del lavoro che ha accentuato la crisi di competitività – alla delocalizzazione di sempre più aziende, fenomeno parallelo alla parcellizzazione degli stabilimenti anche per smembrare la forza-lavoro, e alla vendita (spesso "svendita") di tanti asset d'eccellenza del "made in Italy". Così abbiamo perso buona parte dei marchi dell'abbigliamento, della moda e di quel "lusso" che costituiva il nostro fiore all'occhiello nel mondo, ma anche molti brand dell'industria alimentare, chimica, meccanica. A ciò si aggiunge l'inconsistenza del nostro mercato finanziario.

Oggi il preoccupante quadro è intensificato dalla crisi del cuore industriale comunitario. La "locomotiva" non

tira più, Germania e Francia sono in netta difficoltà e la situazione politica dei due Paesi in fondo riflette quella economica e sociale, caratterizzata da un diffuso malcontento degli elettori, accentuato da un'immigrazione fuori controllo. Dal momento che il tessuto industriale del nostro Nord Italia è strettamente connesso con i due Paesi europei, in particolare con la Germania, il rischio del "contagio" è reale, benché la conformazione frazionata delle nostre filiere produttive assicuri maggiore flessibilità e resilienza.

Resta il nodo dei ritardi, in particolare sulle nuove tecnologie, sull'intelligenza artificiale, sulla transizione verde, su ricerca & sviluppo, laddove la concorrenza asiatica e americana è lungimirante e agguerrita, quest'ultima favorita dal prossimo ingresso di Trump alla Casa Bianca. Ma c'è anche la crisi dei consumi determinata dal crollo della classe media, nonché una certa saturazione degli stessi in Europa, parallela alla loro trasformazione (ad esempio c'è sempre più acquisto di usato rispetto al nuovo – in linea con l'economia circolare – ma anche il passaggio dal possesso al servizio, attuato principalmente dai giovani). E non va ignorato l'inverno demografico, che riduce i lavoratori e i consumatori a fronte del crescente numero di assistiti, per lo più appartenenti alla quarta età.

Come uscirne, o perlomeno attenuare la crisi? Innovare è una strada obbligata per restare competitivi nelle sfide globali. E sul fronte pubblico va ricordato che gli investimenti italiani (ed europei) in ricerca & sviluppo restano un'inezia rispetto ad altri Paesi che non conoscono crisi, specie in Asia.

# Il boom delle neuroscienze, quando l'impresa è "ingegnosa"

*Cresce l'interesse delle aziende verso la disciplina*

di VANESSA POMPILI

**Q**uando sentiamo parlare di neuroscienze, pensiamo immediatamente a quella branca della medicina che studia il cervello umano, il sistema nervoso e tutte le sue componenti. Essenziali per la comprensione di malattie e disturbi neurologici e psichiatrici, le neuroscienze forniscono anche importanti indicazioni su come i circuiti neuronali del cervello e del sistema nervoso periferico influenzano il comportamento, le capacità cognitive e le funzioni corporee.

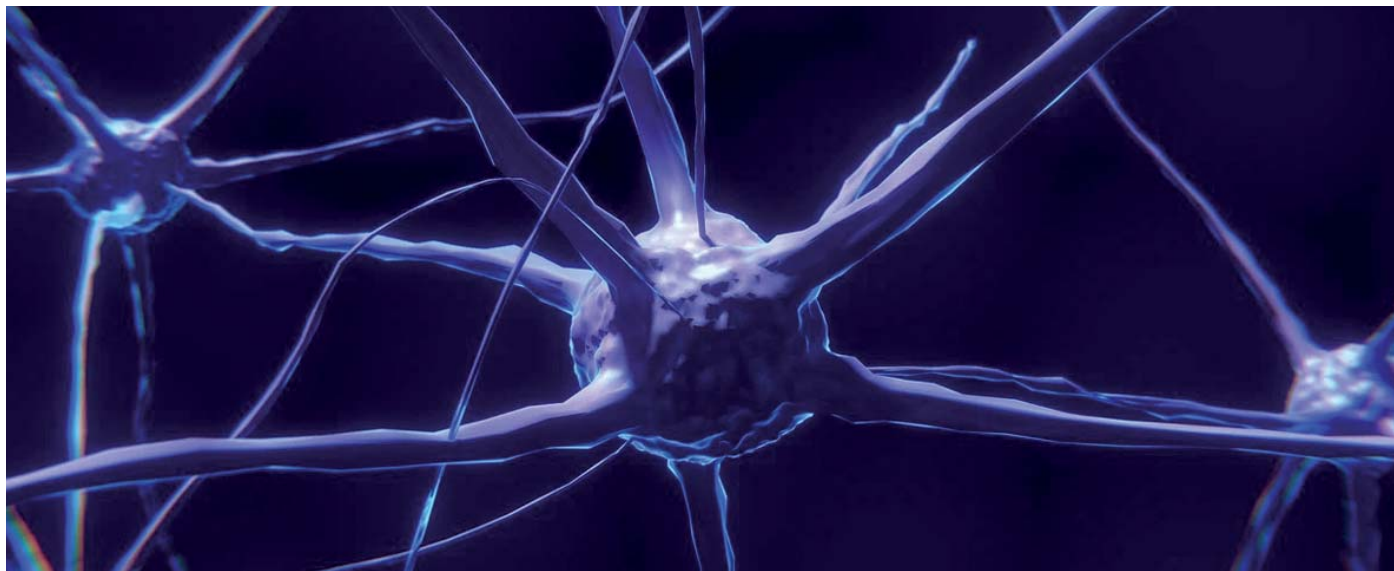
Vista l'estensione e la complessità della materia trattata, le neuroscienze non sono identificabili in un'unica disciplina ma si devono avvalere dell'apporto di numerose altre scienze della ricerca biomedica, come la neurofisiologia, la farmacologia, la biochimica, la biologia molecolare, la biologia cellulare e le tecniche di neuroradiologia, solo per citarne alcune. Emerge chiaramente ciò che definisce più di ogni altra cosa le neuroscienze: la loro necessaria multi e interdisciplinarietà. Questo aspetto risulta fondamentale sin dalla loro costituzione.

Il termine neuroscienze si deve al neurofisiologo americano Francis O. Schmitt, che nel 1962 conia il neologismo per definire il suo progetto di studio presso l'American Academy of Arts and Sciences, divenuto nel tempo un punto di riferimento mondiale per la ricerca nelle neuroscienze. Il programma, chiamato da Schmitt Neurosciences Research Program (Nrp), riuniva in un nutrito team matematici, fisici, chimici e ingegneri, insieme a esperti delle varie scienze biomediche che si occupavano di nervi, cervello e comportamento. Lo scopo era quello di indagare le basi fisico-chimiche e biofisiche dei processi mentali come la memoria a lungo termine, l'apprendimento e la coscienza. Per Schmitt, l'Nrp ha rappresentato uno strumento di promozione per quella che considerava l'ultima frontiera della scienza: il cervello e le sue funzioni. Il suo lavoro ha gettato le basi per il moderno sviluppo delle neuroscienze come disciplina che cerca di comprendere come il sistema nervoso e il suo apogeo, il cervello, operano congiuntamente per produrre il comportamento. Pioniere nel campo della ricerca



neuroscientifica multidisciplinare, il programma Nrp ha portato alla successiva fondazione della Society for Neuroscience (Sfn), avvenuta nel 1969. La Sfn oggi conta quasi 37mila membri in più di 90 Paesi in tutto il mondo e rappresenta la più grande organizzazione mondiale specializzata nello studio neuronale e dei processi che influenzano la condotta umana e le funzioni cognitive. Le lungimiranti intuizioni di Schmitt sulle infinite potenzialità delle neuroscienze, nel tempo si sono dimostrate esatte e hanno prodotto i loro frutti. Attualmente le neuroscienze non esplorano solamente le basi biologiche delle malattie neurologiche e psichiatriche, cercando di sviluppare trattamenti e terapie efficaci, ma hanno trovato applicazioni interessanti e pratiche nei più svariati campi. Partendo dall'ormai consolidato presupposto secondo cui le rappresentazioni mentali sono modelli di attività neurale e l'inferenza, o ragionamento deduttivo, consiste nell'impiego di tali modelli nelle diverse situazioni per affrontarle e risolverle, le neuroscienze possono analizzare il comportamento umano in ambito lavorativo, fornendo dati essenziali per ridurre il rischio





di incidenti e migliorarne le condizioni. I dati neuroscientifici possono essere utilizzati per progettare interventi mirati alla riduzione dello stress e alla promozione del benessere, generando un impatto positivo sulla qualità della vita dei dipendenti. È così che le neuroscienze diventano un utile strumento aziendale per comprendere le dinamiche relazionali che si attivano nei luoghi di lavoro. Ma non solo. Un'interessante applicazione di questa disciplina la si trova anche nel campo dell'apprendimento e della formazione. In un saggio di una ventina di anni fa, Bianca Gallo ricordava come, parlando di studi scientifici, gli ultimi anni si potessero definire "gli anni del cervello", citando tra i tanti, il lavoro di Eric Kandel, premio Nobel per la medicina nel 2000, sull'apprendimento e la memoria. Le neuroscienze hanno infatti rivoluzionato la nostra comprensione sull'acquisizione di nozioni, fornendo indicazioni preziose su come il cervello elabora, memorizza e utilizza le informazioni. Si è arrivati a parlare di "plasticità del cervello umano", ossia la sua capacità di cambiare e adattarsi in risposta alle esperienze e all'apprendimento, particolarmente pronunciata nei bambini, ma che si è scoperto continuare per tutta la vita.

Le neuroscienze stanno avendo un impatto crescente nel mondo degli affari, contribuendo a una comprensione più profonda di come i processi cerebrali influenzino il comportamento dei consumatori, la leadership, la produttività e l'innovazione. Recentemente è stato dimostrato come il cervello umano, oltre che modulare le attività motorie e cognitive, sia responsabile anche delle nostre decisioni in campo economico e sociale. Questa rivelazione è stata possibile grazie a un approccio multidisciplinare che ha coinvolto molti campi della scienza, incluse la neuropsicologia e la neurobiologia, unita-

mente agli sviluppi tecnologici (l'*imaging* cerebrale e la stimolazione neurale) che hanno permesso di osservare direttamente "in vivo" il funzionamento del cervello in modo non invasivo.

Le ultime scoperte neuroscientifiche hanno portato a rivoluzionare molti approcci aziendali facendo convergere l'attenzione delle imprese sull'economia comportamentale. A seguito dell'evidenza scientifica che le emozioni hanno un impatto nelle decisioni umane ben superiore a quanto si è sempre pensato e, le imprese, per raggiungere i loro obiettivi, hanno iniziato a prestare attenzione alle scelte dei consumatori, abbandonando definitivamente il concetto che quest'ultimi siano solamente decisori razionali. Ecco che riscoprire le emozioni, la capacità di prendere decisioni, il valore della memoria, il conforto del benessere psicofisico e della sicurezza psicologica, oltre che apprendere alcuni strumenti pratici per favorire la spinta al cambiamento (*nudge*), diventano strumenti necessari per chiunque voglia comprendere a fondo i complessi e articolati equilibri di ogni tipo di organizzazione, economica e sociale. Nell'economia comportamentale, diretta emanazione delle neuroscienze applicata, la teoria del *nudge* (dall'inglese spinta gentile) ha come obiettivo quello di modificare un comportamento in maniera prevedibile, quindi "spingendolo" nella direzione desiderata. Per farlo, è necessario che il *nudge* venga testato in maniera sperimentale e controllata e che ci sia un'evidenza empirica della sua efficacia. Trattandosi di un intervento minimo contestuale o ambientale, il *nudge* nasce con l'intento di far leva sui *bias* cognitivi (errori sistematici di giudizio derivanti dall'applicazione di euristiche) per indurre e persuadere gli individui a modificare il proprio comportamento in maniera predicibile e non coercitiva.

# Le neuroscienze al servizio del business

*Tante le discipline e le possibili applicazioni*

di V.P.

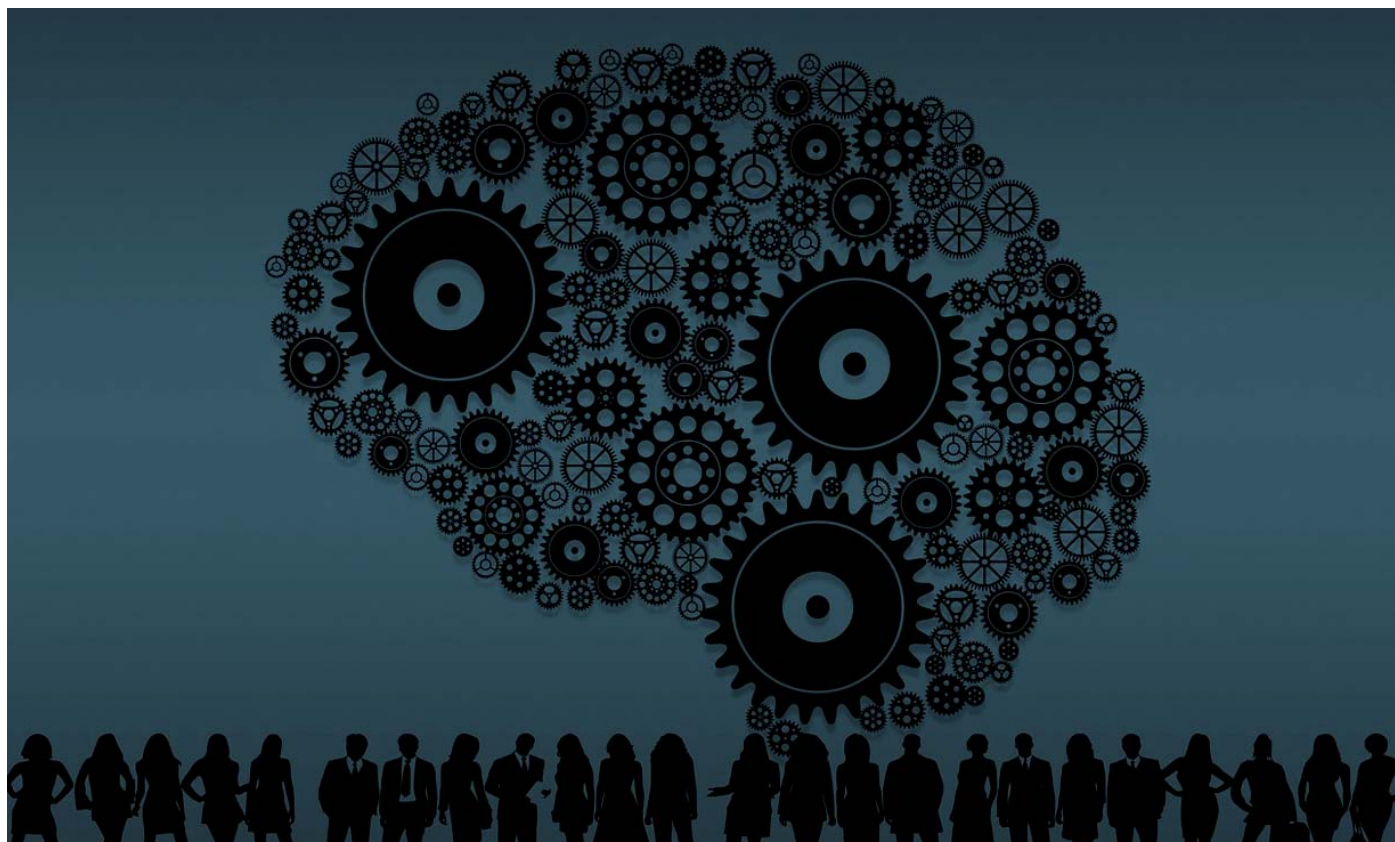
**L**a multidisciplinarietà che caratterizza le neuroscienze investe i più disparati campi del sapere e si manifesta nella reciproca influenza tra neuroscienze e tecnologia, informatica, economia, marketing, scienze cognitive e sociali. Negli ultimi decenni, definiti "gli anni del cervello" per la centralità assunta dalle neuroscienze nell'aiutare a comprendere il comportamento umano in molti dei suoi aspetti, lo studio della mente e del sistema neuronale intersecato con altre discipline, sta offrendo orizzonti di sviluppo senza precedenti, divenendo centrale per il progresso scientifico e per il miglioramento della qualità della vita. Sono innumerevoli gli scenari che si sono aperti grazie alla collaborazione delle neuroscienze con altri saperi, che hanno portato a elaborare teorie innovative, confluite in diversi approcci scientifici. In ambito medico, ad esempio, l'analisi delle neuroscienze sta assumendo un ruolo sempre più rilevante nella comprensione di malattie neurodegenerative come l'Alzheimer e il Parkinson, permettendo lo sviluppo di trattamenti mirati ed efficaci.

Una delle strade intraprese che sta riscuotendo maggior successo, è quella che avvicina le neuroscienze alle tecnologie digitali. Lo dimostra il progetto europeo "Human Brain Project", conclusosi nel 2023, che ha aperto la strada a un nuovo paradigma di analisi sulla materia grigia, sull'interfaccia tra informatica e tecnologia. "Human Brain Project – si legge nella presentazione del programma dalla durata decennale - dovrebbe gettare le basi tecniche per un nuovo modello di ricerca sul cervello basata sulle Ict, guidando l'integrazione tra dati e conoscenze provenienti da differenti discipline e catalizzando lo sforzo della comunità scientifica per raggiungere una nuova comprensione dell'encefalo, nuovi trattamenti per le malattie cerebrali e nuove tecnologie informatiche simili al cervello". L'innovazione consente la creazione di mappe neurali molto più dettagliate, veri e propri atlanti cerebrali tridimensionali. I metodi digitali stanno cambiando rapidamente la ricerca che sta convergendo il proprio interesse verso le applicazioni del-

l'Intelligenza artificiale e dei modelli linguistici di grandi dimensioni (Llm). Questi sono reti neurali artificiali, in grado di intendere e generare un linguaggio naturale, tramite l'elaborazione di immense quantità di informazioni. I modelli linguistici di grandi dimensioni sono alla base di strumenti di la come ChatGPT che, grazie alla loro abilità nell'analizzare ampi set di dati, oltrepassano le capacità umane e accelerano le scoperte in svariate aree, come anche lo sviluppo di farmaci per la neurodegenerazione. Dall'altra parte, i risultati della ricerca neuroscientifica si applicano alla progettazione di nuovi hardware, detti "neuromorfici" che si ispirano al cervello umano e imitano le architetture biologico-neurali del sistema nervoso, in un fiorente e promettente dialogo tra intelligenze diverse.

Un altro campo emergente ma già molto promettente, è quello del neuromanagement che offre una chiave di lettura rivoluzionaria che permette di capire e migliorare le dinamiche organizzative nel mondo del lavoro. In questo approccio si esplora il funzionamento cerebrale per arrivare a delineare nuove metodologie di leadership, ottimizzare i processi decisionali e potenziare la motivazione dei dipendenti. Conoscere i meccanismi neurologici che regolano il comportamento e le emozioni può aiutare i leader ad accrescere le loro capacità di conduzione e comunicazione. Seguendo i dettami del neuromanagement, nella gestione delle risorse umane è essenziale oltrepassare il confine di una visione statica e meccanicistica per arrivare a comprendere le complessità neurobiologiche che determinano il comportamento umano. Le importanti scoperte delle neuroscienze riguardanti il funzionamento del cervello hanno rivelato che gran parte delle nostre azioni e decisioni sono guidate da meccanismi inconsci. L'accettazione di queste dinamiche rende possibile il superamento dei limiti del tradizionale modello manageriale, che spesso si basa esclusivamente su aspetti razionali e trascura il ruolo delle emozioni e degli impulsi automatici nel processo decisionale. Inoltre, attraverso lo studio dei processi cerebrali che stimolano l'inven-





zione e l'innovazione, le aziende possono sviluppare strategie per favorire il pensiero creativo e la risoluzione dei problemi.

Sempre applicate al business, le neuroscienze nella derivazione del neuromarketing, aiutano le imprese a capire le percezioni e reazioni dei consumatori agli stimoli pubblicitari. Attraverso l'analisi di come il cervello elabora le esperienze di acquisto e interazione con i prodotti, si assistono le aziende nel processo di miglioramento della *customer experience* per renderla più soddisfacente e coinvolgente. Tecniche come la risonanza magnetica funzionale e l'elettroencefalografia vengono utilizzate per osservare l'attività cerebrale durante l'esposizione a prodotti o campagne pubblicitarie, per poter poi ottimizzare le strategie di marketing.

## Due esempi di impresa

È la più famosa azienda al mondo che opera nel settore delle neuroscienze e nello specifico in quello della neurotecnologia. Neuralink è la startup statunitense di Elon Musk che, sin dalla sua costituzione, ha sollevato qualche perplessità tra l'opinione pubblica e la comunità scientifica circa i possibili risvolti etici del suo lavoro. Lo scopo prefissato è di creare un'interfaccia cerebrale da impiantare all'interno del corpo umano per restituire au-

tonomia e ripristinare l'indipendenza delle persone tetraplegiche. Ma questo è solo il punto di partenza. Come si legge nel sito di Neuralink, non c'è limite alle possibili e successive applicazioni, fino ad arrivare allo "sblocco del potenziale umano inespresso. In futuro, speriamo di ripristinare capacità come la vista, la funzione motoria e la parola e, infine, espandere il modo in cui viviamo il mondo". Nel 2023 la Food and Drug Administration autorizza la sperimentazione clinica sull'uomo e attualmente è partito il primo reclutamento in Canada.

L'altra azienda è una realtà tutta italiana, con sede a Castiglione D'Adda, in provincia di Lodi. Nata nel 2012 da un'idea di Lorenzo Dornetti, Neurovendita ha il più grande laboratorio di neuroscienze privato della Penisola, che usa per fini formativi. È una società che applica le neuroscienze per offrire prestazioni concrete alle aziende, per innovare, attraverso il *know how* di questa multidisciplinaria, i servizi di HR, la formazione dei team di vendita e gli strumenti del *mystery client*. Questo si traduce in processi di selezione per i clienti che, grazie a procedure di *assessment* neuroscientifiche, aumentano l'accuratezza e la precisione nel trovare la persona giusta da inserire nel posto giusto. Le competenze acquisite vengono espresse in protocolli formativi che usano strumenti neuroscientifici di neuro-bio-feedback per migliorare le *skills* del personale manageriale e commerciale.

# Neuroscienze e genomica, Trento all'avanguardia

*Studio sulla rappresentazione degli eventi nel cervello*

di GIAMPIERO CASTELLOTTI

**È** considerato il modello italiano del bando europeo Erc (European research council) che sostiene progetti di ricerca all'avanguardia. Il Fondo italiano per la scienza (Fis), lanciato per la prima volta nel 2021, supporta lo sviluppo delle attività di ricerca fondamentale condotte da studiosi e studiose emergenti e affermati in tre macro-settori scientifico-disciplinari determinati dallo Erc (European research council): scienze sociali e umanistiche; matematica, scienze fisiche, informazione e comunicazione, ingegneria, scienze della terra e dell'universo; scienze della vita.

Sul piatto 50 milioni di fondi stanziati, di cui 20 destinati al finanziamento di progetti "Starting" e 30 per quelli "Advanced". Il bando finanzia progetti di ricerca fondamentale di durata massima di cinque anni.

Dopo una lunga fase di selezione e valutazione partita due anni fa, sono stati formalizzati i finanziamenti assegnati. Dei ben 1.912 progetti prodotti, quarantasette sono stati giudicati meritevoli del conferimento dei finanziamenti da un team di 650 revisori. Tra questi progetti, due afferiscono a docenti dell'Università di Trento, che potranno così dare concretezza alle loro proposte scientifiche grazie ai quasi 2,5 milioni di euro erogati dal ministero.

Ad ottenere il contributo sono stati, nella categoria "Starting grant" (per ricercatori e ricercatrici emergenti che hanno conseguito il titolo di dottore di ricerca da non meno di due e non più di dieci anni alla data di pubblicazione del bando), il ricercatore Moritz Wurm del Centro interdipartimentale Mente/Cervello (Cimec) e, per la categoria "Advanced grant" (per studiosi e studiose affermati, scientificamente indipendenti, attivi nella ricerca da un periodo superiore a dieci anni, leader nel settore di ricerca nel quale la proposta progettuale si colloca), la professoressa Anna Cereseto del Dipartimento di Biologia cellulare, computazionale e integrata (Cibio).

Il progetto del ricercatore Moritz Wurm, denominato "Dynamo", si sviluppa nel campo delle neuroscienze. Lo scopo è capire come avviene la rappresentazione degli eventi dinamici nel cervello umano. In particolare in che

modo le raffigurazioni cambiano durante ogni punto temporale di un evento in corso.

Lo studio si avvale di un nuovo metodo di ricerca definito "analisi di similarità della rappresentazione dinamica" (dRsa). Tale metodo permette di comprendere come il cervello costruisca un modello dinamico della realtà che ci circonda, il che può anche aiutare a cogliere meglio disturbi mentali che si pensa siano dovuti ad un disordine dei meccanismi predittivi, come l'autismo.

Paola Siano dell'ufficio stampa dell'Università di Trento per il magazine *UniTrentoMag* ha intervistato Moritz Wurm.

Scrivete. "Cosa accade nella nostra mente quando vediamo arrivare verso di noi una palla? Quali connessioni si attivano nella testa per reagire in modo tempestivo? Il cervello deve stimare dove si troverà il pallone nei momenti successivi, in base al movimento di lancio e alla sua traiettoria, per calcolare i comandi motori appropriati per afferrarlo in tempo. Per essere sincronizzati con l'ambiente e le persone che ci circondano. Cercare di dare una risposta a queste domande è lo scopo delle neuroscienze cognitive". E lo studio di Moritz Wurm intende proprio utilizzare un metodo innovativo per cercare di dare risposta a queste domande. Infatti ciò che conosciamo finora solo a livello teorico sulle funzioni cerebrali proviene da studi che utilizzano stimoli sensoriali controllati, come le immagini ferme su uno schermo. L'approccio più diffuso per studiare le rappresentazioni neurali in risposta a stimoli statici è quello dell'analisi di similarità rappresentazionale (Rsa). Negli ultimi anni le osservazioni vengono condotte anche con l'aiuto di un'apparecchiatura specifica come la magnetoencefalografia (MEG), strumento non invasivo che consente di registrare l'attività del cervello in funzione con una precisione temporale elevata, che arriva fino al millisecondo (un millesimo di secondo).

"Ma il mondo è tutt'altro che immobile, è un moto continuo – prosegue Siano. "E l'essere umano vive di interazioni sociali. Di conseguenza il nostro cervello riceve





costantemente input che attivano una interpretazione della realtà e, a seguire, una reazione. La rappresentazione degli eventi dinamici, in particolare il modo in cui le raffigurazioni cambiano durante ogni punto temporale di un evento, rimane inesplorata. Almeno fino a oggi". Ma quel è, in sostanza, l'obiettivo del lavoro di Moritz Wurm, coordinatore del progetto "Dynamo"?

"L'obiettivo è isolare e caratterizzare le rappresentazioni dinamiche degli eventi in corso di svolgimento a vari livelli della gerarchia di elaborazione. E chiarire come il cervello costruisce una rappresentazione del mondo in evoluzione". L'innovazione del suo metodo consiste nell'utilizzare modelli temporalmente variabili che catturano ogni singolo attimo dell'evento in corso, per determinare la tempistica delle riproduzioni neurali relative all'azione. Questo sistema consente di chiarire come vengono rappresentati gli eventi dinamici su piani diversi nel cervello degli individui. In base a un prima, un durante e un dopo. «A livello neurale – spiega il ricercatore a *UniTrentoMag*

– nella nostra testa costruiamo più modelli e di diversi livelli. Da quello di base a quello concettuale, a quello semantico. Passando da quello che vediamo direttamente sulla retina a quello cognitivo. Quest'ultimo livello richiede più tempo per la sua elaborazione. Un tempo finora sconosciuto. Il nostro approccio – prosegue Wurm – intende testare le rappresentazioni ritardate e predittive a uno stimolo. Attraverso una comparazione dei modelli costruiti con i segnali neurali registrati con la magnetoencefalografia riusciamo ad avere una risoluzione temporale molto precisa. In questo modo – conclude – possiamo vedere quando avviene una rappresentazione del mondo futuro e la reazione in un arco temporale velocissimo, di millisecondi».

Il metodo permette dunque di comprendere come il cervello costruisce un modello dinamico della realtà che ci circonda, il che può anche aiutare a comprendere meglio disturbi mentali che si pensa siano dovuti a un disordine dei meccanismi predittivi, come l'autismo.

# Effetto neuroscienze, di scoperta in scoperta

*Negli ultimi anni si moltiplicano gli studi*

di GIAMPIERO CASTELLOTTI

**“** Il cervello: se lo coltivi funziona. Se lo lasci andare e lo metti in pensione si indebolisce. La sua plasticità è formidabile. Per questo bisogna continuare a pensare”. Questo diceva Rita Levi-Montalcini, una delle maggiori studiose italiane del Novecento, scomparsa a quasi 104 anni nel 2012.

Il nostro organo più complesso è oggetto di studi sin dall'antichità. In fondo noi siamo la nostra mente, che ci permette di parlare e di comprendere chi ci sta di fronte, cioè di effettuare quelle funzioni cruciali nell'evoluzione

e basilari per la vita di relazione. Nel 1861 il neurologo francese Pierre-Paul Broca scoprì che una piccola regione nella parte anteriore del cervello gestisce l'espressione di suoni, parole, frasi, pensieri. Basta una lesione di quest'area, non più grande del polpastrello del pollice, perché i nostri pensieri rimangano imprigionati dentro di noi.

Pochi anni dopo Karl Wernicke scoprì che se una piccola area della corteccia situata più o meno all'altezza dell'orecchio subisce un danno, non riusciamo più a capire chi ci sta parlando.

Dunque due piccole distinte aree del nostro cervello controllano come parliamo e come comprendiamo.

Tuttavia le scoperte sui meccanismi di funzionamento della macchina umana più vicina al computer si susseguono di continuo. Nel 2018 hanno impressionato i risultati di una ricerca pubblicata dal Molecular Mind Laboratory (Momilab) della Scuola IMT Alti Studi di Lucca, in collaborazione con il Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica dell'Università di Pisa, che hanno focalizzato l'attività delle due aree scoperte da Broca e da Wernicke, realizzando che non giocano ruoli così nettamente distinti, ma collaborano intimamente sia nella produzione sia nella comprensione del linguaggio. Un vero e proprio gioco di squadra.

I ricercatori, per arrivare a queste conclusioni, hanno sottoposto a risonanza magnetica funzionale (fMRI) quindici volontari sani mentre ascoltavano i suoni delle vocali della lingua italiana, li riproducevano ad alta voce, oppure dovevano solo immaginare di riprodurli. In tutte e tre le condizioni, le due piccole regioni corticali dialogavano attivamente tra di loro.

«Potremmo dire che è un po' come se l'orecchio servisse anche per parlare, e la bocca anche per ascoltare - ha spiegato Alessandra Rampinini, giovane assegnista di ricerca che, sotto la guida dei professori Emiliano Ricciardi e Pietro Pietrini alla Scuola IMT e dalla professoressa Giovanna Marotta dell'Università di Pisa, ha condotto lo studio pubblicato su “Scientific Reports”, rivista scientifica del gruppo “Nature”. Grazie a questo



Rita Levi Montalcini



studio, si è incominciato a capire qualcosa di più su come funziona la "corteccia linguistica": i due classici luoghi "dell'ascolto" e "della produzione" sono in realtà unità complesse, suddivise in piccole sotto-aree, ed è qui che si gioca la capacità di ciascuna delle due di svolgere anche la funzione che gli autori dello studio definiscono "non-classica": l'area di Broca non serve solo per parlare, ma c'è una sua piccola parte che ci ascolta mentre parliamo a noi stessi, e ascolta gli altri; allo stesso modo, l'area di Wernicke non serve solo per ascoltare, ma una sua piccola parte interviene anche quando parliamo.

Ed è forse proprio in virtù di questa pluralità di funzioni intercambiabili e parallele, che raramente tutto è perduto e che esistono ampi margini di recupero delle funzioni perdute.

Questi risultati, frutto di una ricerca multidisciplinare tra umanisti e neuroscienziati, hanno implicazioni potenziali anche per lo sviluppo di nuove strategie riabilitative in pazienti che hanno perso le capacità di linguaggio per accidenti vascolari o di altra natura.

Ma, al di là degli aspetti medici, ci sono aree umanistiche sempre più interessate a questo genere di ricerche. Non a caso la scienza lavora sempre più in team con umanisti per allargare i benefici degli studi. La formazione, ad esempio, si avvale sempre più di neuroscienze, così come il mondo del lavoro e dell'impresa.

Nel 2020 un altro storico studio neuroscientifico - denominato "Brain on Tech" - si è soffermato sui rapporti tra cervello e informatica. A firmarlo è stato il colosso Dell Technologies, in collaborazione con Emotiv, società australiana specializzata in bioinformatica, tecnologia e in ricerche neurologiche.

Dell ed Emotiv hanno congiuntamente realizzato una serie di esperimenti per misurare le reazioni di alcuni utenti, di età e livelli di alfabetizzazione informatica differenti, nello svolgere attività al computer, sotto la pressione del tempo e la prospettiva di una ricompensa una volta completati i compiti, e in due differenti condizioni sperimentali: "Bad Computer", ovvero con notebook di scarsa qualità, poco affidabili e con dei bug e "Good Computer", con pc nuovi, ad alte prestazioni e schermi tali da semplificarne l'esperienza dell'utente.

I livelli di stress, concentrazione, eccitazione e frustrazione dei partecipanti sono stati valutati in tempo reale grazie agli algoritmi di *machine learning* proprietari di Emotiv.

«Grazie alla tecnologia ci connettiamo, impariamo, lavoriamo e svolgiamo molte delle nostre attività quotidiane - ha affermato Livio Pisciotta, CSG Sales Manager Dell Technologies Italia. «Ma proprio perché ci affidiamo sempre di più alla tecnologia, le sue performance ci con-



Pierre-Paul Broca

dizionano. Questa ricerca ci aiuta a comprendere meglio le esigenze degli utenti e a indirizzare le innovazioni sulla base delle loro esigenze - ha concluso l'esperto. Le principali evidenze emerse dallo studio tracciano uno scenario inedito: il livello di tecnologia (efficienza, velocità, facilità di utilizzo, ecc.) impattano positivamente o negativamente non solo sulla produttività, ma anche su benessere e sui livelli di stress degli utenti/dipendenti. Da parte loro, i dipendenti che utilizzano una tecnologia "buona" possono aumentare la propria produttività del 37 per cento. Per ogni ora lavorata, la "buona" tecnologia può far risparmiare ad un dipendente 23 minuti all'ora, ovvero quindici ore in una settimana lavorativa di 40 ore. Al contrario, una "cattiva" esperienza tecnologica ostacola le performance dei dipendenti e influisce negativamente per un 30 per cento in più sulla sua produttività, a prescindere dalla sua capacità di utilizzare gli strumenti informatici.

Ci sono poi impatti generazionali. Sui Millennial più giovani e sulla Gen Z (i ragazzi con meno di 26 anni), una cattiva esperienza tecnologica impatta negativamente il doppio rispetto a quanto accade ai colleghi più maturi. L'eccitazione provata dai partecipanti allo studio nel ricevere computer nuovi e meglio funzionanti è stata



maggiore di quella provata quando hanno ricevuto la ricompensa pattuita.

Inoltre, per riprendersi dallo stress generato dall'aver interagito per l'intera giornata lavorativa con dei pc meno performanti, i partecipanti hanno avuto bisogno del triplo del tempo rispetto a chi ha vissuto momenti meno stressanti, anche ascoltando musica rilassante.

Anche un aggiornamento improvviso del sistema genera stress: dallo studio emerge che i dipendenti che hanno a che fare con questi episodi durante la loro giornata lavorativa si sentono doppiamente stressati, e lo sono per il 30 per cento in più rispetto a chi viene per esempio invitato a cantare una canzone in pubblico.

I problemi di password per accedere al computer sotto la pressione del tempo aumentano del 31 per cento lo stress, in soli cinque secondi.

La perdita di un foglio di lavoro aumenta in soli otto secondi i livelli di stress del 17 per cento.

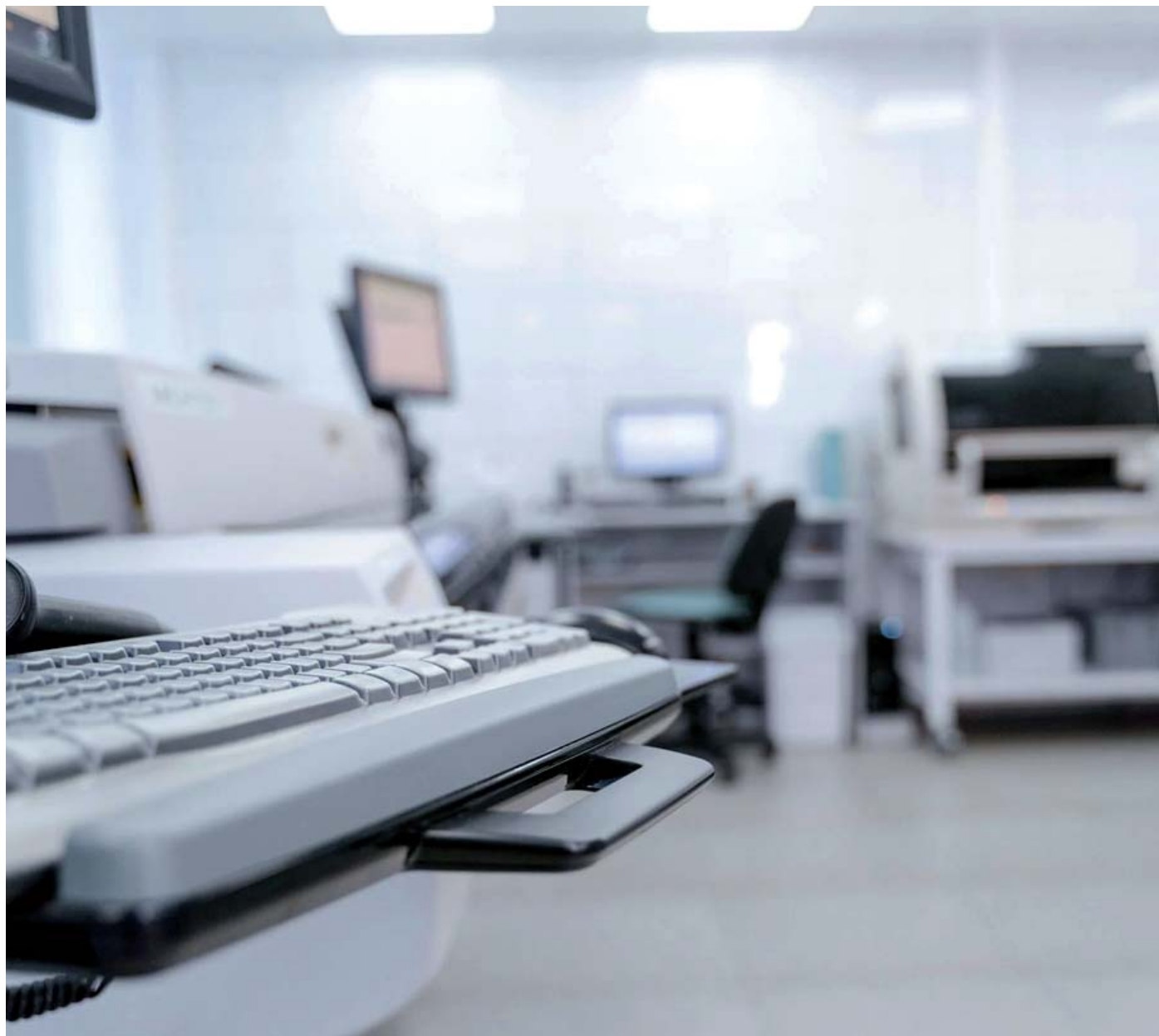
Oggi, il *remote working* porta a vedere il computer come unico collegamento che i dipendenti hanno con la loro azienda: viene utilizzato non solo per lavorare, ma anche per interagire con i clienti o con i colleghi, in modo da

sentirsi parte di una comunità. «Questa è una considerazione che tutte le aziende, dal board ai responsabili della divisione IT o delle Risorse umane deve fare - prosegue Livio Pisciotta. «La ricerca Brain on tech dimostra come il fornire ai propri dipendenti una tecnologia solida e funzionante non solo porta a una maggiore produttività, ma ha un impatto anche sul loro benessere e sul loro senso di appartenenza all'azienda. La tecnologia aiuta ad avere dipendenti produttivi, soddisfatti e lontani dal pericolo di burnout - conclude Pisciotta.

Per le aziende, si tratta di adottare alcuni accorgimenti. Ad esempio, dotare tutti i dipendenti della giusta tecnologia per svolgere le loro mansioni, compresi software e periferiche, dare la possibilità di personalizzare alcune impostazioni, per essere maggiormente in linea con le esigenze dei dipendenti.

In questo senso, soluzioni e servizi come PC as a Service (PCaaS) possono aiutare a rendere più moderna l'esperienza dei dipendenti, con costi basati su abbonamento e senza investimenti iniziali, oppure fornire ai dipendenti tecnologie gestibili facilmente, che necessitano di solo un minimo set-up. O ancora dotare i pc di software che,





basati su intelligenza artificiale, migliorano e ottimizzano automaticamente applicazioni, batteria e impostazioni in modo che i dipendenti abbiano un'esperienza senza soluzione di continuità con meno interruzioni ed infine incoraggiare la loro flessibilità durante la giornata lavorativa. Le neuroscienze, negli ultimissimi tempi, viaggiano sempre più insieme all'intelligenza artificiale. E la sfida resta quella di decodificare il cervello umano. Tra i protagonisti di questo cimento c'è l'Ebri, l'Istituto europeo per le ricerche sul cervello voluto proprio da Rita Levi Montalcini. «L'idea è approfondire il rapporto bidirezionale fra le neuroscienze e l'intelligenza artificiale - ha detto all'Ansa il

presidente dell'Ebri Antonino Cattaneo. «Da un lato le neuroscienze stanno compiendo progressi enormi nelle conoscenze a livello genetico, biofisico e di imaging, dall'altro stiamo assistendo a una rivoluzione nell'intelligenza artificiale. Vogliamo che le due comunità si parlino e una delle strade per raggiungere questo obiettivo è formare una nuova generazione di studenti e giovani ricercatori che sappiano parlare le due lingue - ha aggiunto Cattaneo. Praticamente occorre far dialogare i meccanismi che controllano i neuroni con gli algoritmi dell'intelligenza artificiale per arrivare a una comprensione del cervello, come finora non è mai stata raggiunta.

# Associazione neuromarketing, applicare le neuroscienze

*Intervista a Caterina Garofalo e Francesco Gallucci*

di NATALIYA BOLBOKA

**L**e neuroscienze comprendono una vasta gamma di discipline sul sistema nervoso, tutte accomunate dallo studio del cervello e dei meccanismi alla base del suo funzionamento.

“Nonostante lo studio del cervello sia tra i più antichi del mondo, tanto da interessare gli anatomisti sin dai tempi dei faraoni – spiega Francesco Gallucci, tra i pionieri del *neuromarketing* in Italia, vicepresidente dell’Associazione italiana neuromarketing (Ainem) - le neuroscienze prendono forma piuttosto recentemente, con l’evoluzione delle tecnologie di osservazione diretta dei fenomeni all’interno del cervello umano”.

Esso è formato da circa 86 miliardi di neuroni, che costituiscono delle “piccole unità di calcolo”, ciascuna delle quali può emettere fino a 10mila connessioni. Grazie alle tecnologie moderne è possibile registrarne l’attività e capire quali regioni vengono attivate dai vari stimoli esterni. Si tratta delle cosiddette tecniche di *neuroimaging*, come la Risonanza magnetica funzionale (fMRI), la Stimolazione magnetica transcranica (TMS) o l’Elettroencefalogramma (EEG), utilizzate principalmente in campo medico. Dall’ambito diagnostico, l’utilizzo di questi strumenti e di altre tecniche simili si è poi diffuso a varie discipline, come il *marketing*, ma non solo.

“Il termine neuroscienze include un *asset* di studi e di materie che vanno dalla neurobiologia, alla neurofisiologia, alla neuropsichiatria, alla neuropsicologia, è veramente un campo molto ampio. Per questo è importante parlare di neuroscienze applicate - sottolinea la professoressa Caterina Garofalo, presidente di Ainem.

## L’associazione di neuromarketing

Fondata nel 2016 da Francesco Gallucci e Caterina Garofalo, l’Associazione italiana neuromarketing, al momento l’unica del Paese, “è un *think tank*, - spiega la presidente Garofalo – chi partecipa ad Ainem non paga quote di iscrizione, ma quote di intelletto. Mette a dispo-

sizione il proprio tempo, ma soprattutto le proprie conoscenze, per diffondere e promuovere la cultura del *neuromarketing* e delle neuroscienze applicate”.

L’associazione costituisce un ponte tra centri di ricerca e mondo del *business*, trasformando le conoscenze neuroscientifiche in strumenti operativi per le aziende. Allo stesso tempo, in una società sempre più pervasa dall’intelligenza artificiale, “Ainem si propone la salvaguardia e la promozione dell’intelligenza umana - aggiunge il vicepresidente Gallucci. – “Sembra paradossale, ma poniamo scarsissima attenzione al nostro sistema cognitivo e alla salute della nostra mente. Il tempo medio di attenzione su uno schermo, ad esempio, oggi è di otto secondi, con soggetti che arrivano addirittura a due secondi. Fenomeni dilaganti, di cui non ci occupiamo abbastanza, anche a livello istituzionale”.

Attualmente l’associazione conta 25 dipartimenti di applicazione delle neuroscienze, tra cui *neurobranding*, neurocomunicazione per le pmi, *neurocomix*, dove *neuromarketing* e neuroscienze vengono applicate all’uso dei fumetti come linguaggio di comunicazione, e *neurosport*, che misura il potenziamento cognitivo degli atleti e lavora sui loro limiti, emozioni, stress, o altri fattori che possono comprometterne la performance.

## Neuroscienze e marketing

La prima definizione di *neuromarketing* risale al 2002, quando Ale Smitds, professore presso la Rotterdam school of management, parlò di questa materia come de “l’insieme delle tecniche di identificazione dei meccanismi cerebrali orientate a una maggiore comprensione del comportamento del consumatore per l’elaborazione di più efficaci strategie di *marketing*”.

Di fatto costituisce “un nuovo mezzo a disposizione di aziende, imprenditori, comunicatori e agenzie per conoscere in maniera più approfondita le persone e creare prodotti, *brand*, messaggi comunicativi, *packaging*, e-



commerce, siti web - tutti quegli stimoli che fanno parte del mondo della comunicazione e del *marketing* - a misura di cervello, di mente delle persone", spiega la professoressa Garofalo.

Oggi sappiamo che il processo decisionale si sviluppa in meno di un secondo. Le tecnologie utilizzate dalle neuroscienze, infatti, hanno reso tangibili fenomeni che prima non erano misurabili. Il *neuromarketing* utilizza principalmente tre strumenti: l'elettroencefalogramma, che rileva le onde elettromagnetiche prodotte dall'attività neuronale, permettendo di comprendere la reazione a uno stimolo e come il cervello sta elaborando le informazioni, l'*eye-tracking*, ovvero il monitoraggio dello sguardo che aiuta a capire quali elementi attirano l'attenzione delle persone, e il *Galvanic skin response* (GSR), che consente di analizzare la risposta di attivazione emotiva del corpo di fronte a uno stimolo.

Questi strumenti vengono utilizzati per studiare il processo cognitivo delle persone nei vari *touch point* con l'azienda, per capire se un *e-commerce* o un sito web è cognitivamente ed emozionalmente efficace nel veicolare il proprio messaggio, in fase di allestimento di un nuovo negozio per capire dove posizionare i prodotti, definire i colori di un marchio o di una confezione, o ancora nello studio delle pubblicità televisive. Ad esempio per valutarne l'efficacia generale o di una particolare scena, rilevare le emozioni suscitate, comprendere qual è la durata migliore per uno spot, il numero di esposizioni ne-

cessarie perché producano l'effetto desiderato, o la risposta di vari tipi di pubblico allo stesso stimolo.

## Il neuromarketing è manipolazione?

Al contrario di quanto possa sembrare, applicare le neuroscienze al *marketing* non significa manipolare il cliente. Prima di tutto, come sottolinea il professor Gallucci, occorre superare l'idea di consumatore e di "obiettivo da colpire". Le aziende, infatti, operano all'interno di un vasto sistema formato da diversi interlocutori, non solo clienti ma anche *stakeholder*, azionisti, istituzioni, fornitori, società, tutti partner che contribuiscono alla sua sopravvivenza. Per questo motivo è necessario un cambio di prospettiva, a partire dal linguaggio, e in una tale logica la manipolazione è impensabile. "Lo stesso cliente finale è un partner", senza il quale le imprese non avrebbero futuro.

"Purtroppo viviamo in un mondo, in una società manipolata dalla politica, dalla comunicazione e, sempre di più, dall'intelligenza artificiale con i vari fake - aggiunge la presidente Garofalo. "Noi ci mettiamo dalla parte del cervello e dei clienti. Il nostro scopo non è che vengano manipolati dall'azienda, ma aiutare le organizzazioni a creare una comunicazione, un prodotto, un servizio, un'*experience*, un *brand* a misura di mente umana. Forse il valore del *neuromarketing* è proprio questo,



porre le aziende di fronte all'evidenza che hanno a che fare con delle persone e quindi devono costruire degli stimoli adatti".

"Siamo stufo che il *neuromarketing* venga tacciato di manipolazione, quando noi abbiamo subito 50, 60 anni di *marketing* e comunicazione che non considerava minimamente la persona se non come consumatore, come un robot che doveva comprare-consumare, comprare-consumare" - continua.

Secondo il Breakthrough innovation report del 2014 di Nielsen, infatti, a un anno dal lancio, il 76 per cento dei nuovi prodotti di largo consumo in Europa non raggiunge le 10mila unità di pezzi venduti, determinando perdite per milioni di euro, se non addirittura il fallimento dell'azienda. Ciò avviene perché "dietro non c'è una ricerca che costruisce un prodotto o servizio che rispetti le aspettative dei clienti - spiega l'esperta. - "Le persone hanno una mente, dei bisogni, dei desideri, delle aspettative, e sarebbe opportuno da parte delle imprese conoscere queste realtà intime, profonde, prima di fare qualsiasi azione verso di loro. Altrimenti butteranno solo soldi". Non a caso Gerald Zaltman parlava di "mente del mercato", perché questo "è un incontro tra le menti dei clienti e la mente dell'azienda o del *brand*", conclude la presidente.

Senza contare che l'utilizzo di inganni o strategie di persuasione disoneste hanno sull'azienda ricadute ben peggiori del semplice calo delle vendite. A risentirne maggiormente, infatti, sono l'immagine e la reputazione aziendali. Allo stesso tempo, una volta persa, la fiducia dei consumatori sarà molto più difficile da recuperare. Come spiega Mariano Diotto, coordinatore del Dipartimento brand di Ainem, nel suo libro *Neuromarketing. Gli strumenti e le tecniche di una strategia marketing efficace per creativi e marketer*, "nel momento in cui il cliente si rende conto di esser stato ingannato, circuito o abbindolato innescherà dei meccanismi di difesa talmente forti che nessuna strategia successiva potrà farlo tornare sui suoi passi di rifiuto del *brand*".

## Neuroscienze e management

Le tecniche utilizzate nel *neuromarketing*, vengono applicate anche in altri campi, come il *management*, ovvero la gestione delle persone nelle organizzazioni, non solo aziendali ma anche sociali, ong, politiche, universitarie, ovunque sia necessario amministrare del personale.

"Il *neuromanagement* ricorda a *leader* e *manager* che abbiamo sempre a che fare con il cervello delle persone, e quindi con emozioni, processi cognitivi, *bias* ed euristiche, che il più delle volte non sono consapevoli -

spiega Caterina Garofalo. - "Le neuroscienze applicate al *management* permettono di conoscere la reazione ad uno stimolo, quale la comunicazione interna, ma anche lo stress lavorativo, le scadenze, le problematiche di *leadership* o di *diversity inclusion*.

Il *neuromanagement* si occupa di questo, di studiare le organizzazioni da un punto di vista cognitivo ed emozionale, applicando gli strumenti del *neuromarketing* alle negoziazioni, alle riunioni di lavoro, alla gestione del *workload* lavorativo e del *remote working*, alle pratiche di selezione, e via dicendo". In questo modo "migliora il clima aziendale, la comunicazione interna, il *welfare* e in generale il lavoro delle persone, perché mette al centro il loro cervello, e quindi i loro valori, le loro emozioni, le loro aspettative".

## Neuroscienze e formazione

Un altro ambito di applicazione delle neuroscienze è la formazione, meglio noto come *neurolidattica* o *neurotraining*. Queste vengono utilizzate tanto nella progettazione, per "creare percorsi formativi a misura di mente", quanto nella misurazione dell'efficacia dell'apprendimento.

Grazie alle neuroscienze, infatti, è possibile conoscere i limiti naturali del cervello umano, come la curva dell'attenzione, adattando così i contenuti, testare prima i materiali didattici in laboratorio, utilizzare l'elettroencefalogramma o l'*eye tracking* durante la formazione per misurare la *user experience* di un macchinario o il *workload* cognitivo durante l'apprendimento, così da poter agire subito attraverso attività specifiche. Tutte pratiche che possono essere utilizzate anche in ambito virtuale. In questo modo è possibile garantire l'efficacia della formazione e, quindi, dell'investimento.

Allo stesso tempo, sottolinea il professor Gallucci, "la formazione non deve solo favorire l'apprendimento di nuove *skills*, ma deve stimolare la neuroplasticità. Le varie funzioni del cervello sono sollecitate e funzionano meglio quando possono misurarsi con nuove conoscenze o aggiornare quelle pregresse, acquisire nuovi automatismi. Tutto quello che si fa, le pratiche, gli esercizi, i lavori di *team building*, tutto si traduce immediatamente in un rinforzo dei processi neurali, ancora prima dello sviluppo delle abilità".

## Il futuro delle neuroscienze

"Dagli anni Duemila, l'arrivo del digitale, le nuove tecnologie, i *social media*, hanno reso il mondo sempre più complesso e quindi più faticoso per la nostra mente -



osserva la professoressa Garofalo. “Indubbiamente questi nuovi strumenti ci aiutano a svolgere meglio, più velocemente alcune attività lavorative, ma tutte le novità implicano uno studio da parte del cervello, uno sforzo cognitivo ed emozionale ulteriore, che è necessario saper gestire”. Allo stesso tempo i mercati sono sempre più saturi.

In uno scenario simile, discipline come le neuroscienze applicate al *management* o al *marketing*, sono ormai indispensabili. Queste, infatti, aiutano ad “aumentare la consapevolezza, capire meglio i fenomeni che si stanno sviluppando intorno a noi, le dinamiche e le tendenze - aggiunge Francesco Gallucci. D'altronde, “qui parliamo di imprenditori, *manager*, decisori che guidano aziende e indirizzano la vita di tante persone. Più strumenti abbiamo, più questi potranno aiutarci a decidere probabilmente in maniera meno sbagliata”.

Per quanto riguarda il futuro delle neuroscienze, invece, esso è strettamente “legato alle tecnologie abilitanti. Tutto dipenderà da questioni concrete come la portabilità degli strumenti. Oggi, per esempio, l'elettroencefalogramma più diffuso è quello medico, costituito da una serie di cavi collegati ad una macchina - spiega l'esperto - per cui è abbastanza difficile pensare che una persona

possa girare per un supermercato, un museo o partecipare a una lezione con un caschetto con 120 cavetti che escono dalla cuffia”.

In realtà, “i primi segnali di un'evoluzione in questo senso esistono già - aggiunge. “Si tratta di strumenti che trasmettono le informazioni tramite *bluetooth*, permettendo alle persone di muoversi agevolmente durante il rilevamento dei dati. Gli *smartwatch*, ad esempio, sono dei veri e propri dispositivi di rilevazione. Oggi vengono proposti per il monitoraggio delle funzioni fisiologiche, ma in futuro potrebbero essere utilizzati per rilevare i dati sulle microvariazioni del battito cardiaco, sulle tensioni della pelle, della pressione, fino ad arrivare, come alcune tecnologie propongono, alla misurazione dell'ossitocina all'interno del sangue, un ormone che sostanzialmente è indicatore della fiducia”.

Infine, un'altra importante frontiera di innovazione è quella legata “all'integrazione dei *brain* o *emotional data* con le neuroscienze, il *machine learning*, l'intelligenza artificiale” per raccogliere dati su un piccolo campione da calare all'interno di banche dati molto più grandi o sistemi di elaborazione guidati dall'ia, in modo da individuare le caratteristiche essenziali di modello decisionale o di apprendimento.

# Formazione aziendale, le sfide del futuro

*A Roma l'ultimo appuntamento degli "Efi in tour"*

di NATALIYA BOLBOKA

**D**opo la forte accelerazione data dalla trasformazione digitale, la diffusione di nuovi modi di lavorare durante la pandemia e le successive "Grandi dimissioni", oggi ci troviamo di fronte a un nuovo fenomeno nel mondo del lavoro: il "Great gloom", ovvero la grande tristezza. In un clima di incertezza diffuso, caratterizzato da perdita di fiducia nei mercati internazionali, nel sistema Paese e nelle organizzazioni, le persone sono sempre più disorientate.

In questo contesto il benessere, inteso in senso fisico e mentale, ma anche economico, professionale e comunitario, ha assunto un'importanza centrale. Ciononostante, i punteggi in termini di *wellbeing* continuano a diminuire sempre di più. Stando al Gallup mood of the world report del 2021, sette persone su dieci dichiarano di essere stanche e sotto stress. Il Microsoft's work trends report 2022 riporta che il 53 per cento dei *manager* si sente esaurito a lavoro, mentre secondo lo State of the global workplace 2023 solo il 23 per cento dei dipendenti di tutto il mondo si sente ingaggiato nel proprio lavoro.

Le persone sono alla continua ricerca di un *purpose* e di un equilibrio che pare irraggiungibile. Ogni volta che sembra essere vicino, questo scivola via, generando stress. Oggi, infatti, non si parla più di cambiamento, ma di una trasformazione costante e repentina che rende impossibile trovare una stabilità.

Da queste premesse è partito l'ultimo appuntamento degli "Efi in tour" nella Capitale, tenutosi lo scorso 25 novembre, in collaborazione con Ey. Promossi da Ecosistema formazione Italia (Efi), associazione *no profit* che mira a realizzare 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, in senso più ampio, del lavoro, gli "Efi in tour" sono un *format* di eventi di mezza giornata, organizzati in tutta Italia e rivolti a professionisti del settore, con

l'obiettivo di favorire connessioni e favorire l'apprendimento reciproco.

Dal titolo "Nuove frontiere e tecnologie per l'evoluzione della formazione aziendale", l'evento si è tenuto presso l'Ey wavespace, ambiente integrato, dove tecnologie, neuroscienze, ricerca e architettura danno vita ad un connubio perfetto per promuovere, incoraggiare lo sviluppo di processi di apprendimento innovativi e pratiche comunicative. Tra i temi affrontati le sfide hr attuali, le competenze del futuro e la transizione verso modelli di *skill-based organization*, le nuove tecnologie e le modalità formative per supportare la costruzione *workplace* sostenibili ed inclusivi, nonché l'intelligenza artificiale e le neuroscienze come acceleratori dei processi di formazione.

Nel contesto odierno, infatti, è necessario rivedere i modelli di *business*, individuare le competenze su cui investire e rivedere i modelli di ingaggio delle persone per favorire una migliore *people experience*. Inoltre, entro il 2030 è previsto una sostituzione di gran parte della forza lavoro con *millennial* e giovani della *gen Z*, per cui si troveranno a confronto ben quattro generazioni, dalle differenze piuttosto marcate. Da qui l'importanza per le aziende di imparare a gestire l'integrazione intergenerazionale. Infine, occorre lavorare su una *leadership* forte in grado di far fronte alle trasformazioni in atto.

A livello formativo tutto ciò si traduce nella ricerca di modelli che possano garantire la cosiddetta *skills agility*. Le competenze, infatti, si deteriorano facilmente. Per questo le *soft skills* stanno acquisendo sempre più rilevanza, mentre strutture organizzative rigide, basate su una gerarchia funzionale, stanno cedendo il passo a strutture fluide fondate su *skill groups*. Allo stesso tempo, però, è importante scegliere con attenzione su quali competenze puntare e su cui costruire la competitività aziendale, presente e futura. Per farlo è possibile avvalersi di nuovi strumenti, come quelli offerti dall'intelligenza artificiale, che permette di individuare le competenze maggiormente richieste, quelle emergenti e quelle in





declino, oppure delle neuroscienze, per esempio per comprendere quali sono i metodi di apprendimento più efficaci.

In un contesto così complicato, le aziende del settore formativo devono agire in diverse direzioni. Prima di tutto bisogna offrire una formazione mirata e personalizzata, in grado di rispondere alle esigenze delle organizzazioni, ma anche delle persone, sempre più orientate a un obiettivo. Per farlo è necessario puntare sull'intelligenza artificiale, sia in termini di formazione sull'ia, ma soprattutto sul suo utilizzo per migliorare il processo formativo. Inoltre, l'apprendimento deve diventare uno strumento fondamentale a supporto del benessere professionale e psicologico, per lavorare e vivere meglio. Non da ultimo, nel mondo post-pandemico dominato dal digitale, la dimensione umana e le interazioni sociali stanno riacquisendo la centralità. Ciò si traduce in una richiesta di tornare in presenza anche nella formazione, ma con modelli più coinvolgenti.

Per quanto riguarda gli argomenti formativi, invece, per il 2025 saranno centrali resilienza e benessere, comunicazione, *leadership* adattiva e mentalità di crescita, ma anche mentalità digitale e ia, efficacia personale, *team-*

*building*, *design thinking*, pensiero critico, diversità e inclusione e mentalità *green*. Su tutte queste sfide si sono confrontati *hr director*, *manager* della formazione, responsabili apprendimento e sviluppo che hanno partecipato alla tappa romana degli "Efi in tour". Durante l'evento sono state organizzate diverse *breakout session*, ovvero gruppi di lavoro focalizzati su: intelligenza artificiale come acceleratore dei processi L&D; *coaching* e tecnologie per supportare il *mental wellbeing*; *transformative leadership & neuromanagement*; competenze del futuro e *skill-based organization*; nuove frontiere e tecnologie per la formazione; formazione DEI & B per costruire ambienti inclusivi, che hanno permesso ai partecipanti di affrontare meglio questi temi.

Il benessere, inoltre, sarà trattato in maniera più approfondita nelle prossime tappe a Milano, Bologna e Treviso, in programma rispettivamente il 17, 18 e 19 febbraio 2025, dal titolo "Benessere in azienda: best practice per prendersi cura delle persone". Il 6 febbraio 2025, invece, a Firenze si affronterà il gioco come strumento di formazione nell'appuntamento "*Play to learn*: come il *game-based learning* ridefinisce il futuro dell'educazione".

# Successo per la XVIIa edizione del Premio cultura d'impresa

*Peppino Mazzotta e Gerardina Trovato tra i premiati*

di VANESSA POMPILI

**S**i è conclusa con il consueto successo l'edizione 2024 del Premio nazionale cultura d'impresa, evento promosso dall'Academy Awards del sistema Unsic di Cosenza, in scena a dicembre al Cine-

teatro Garden di Rende (Cosenza). Giunto quest'anno alla sua diciassettesima edizione, il Premio è stato istituito nel 2005, dopo l'omicidio dell'allora vicepresidente del consiglio regionale Francesco Fortugno, con l'obiet-



Gerardina Trovato con Salvatore Mamone



tivo di celebrare persone, associazioni e aziende che con il loro operato sono un esempio del "buon fare" nel e per il territorio, esaltandone la parte più viva e sana. La serata evento coniuga la promozione della legalità con l'arte, lo spettacolo e lo sviluppo del tessuto socio-economico calabrese.

Sul palco, a condurre lo spettacolo, il giornalista Piero Cirino, direttore di Acrinews.it, mentre la regia è stata affidata alle sapienti mani di Luca Achito.

Il tema scelto per questa edizione è stato "Liberi di scegliere", ispirato al progetto ideato dal magistrato Roberto Di Bella, confluito in un protocollo d'intesa interministeriale, finalizzato all'allontanamento e alla tutela dei minori e delle donne dalla criminalità organizzata. Di Bella, prima giudice e poi, dal 2011, presidente del Tribunale per i minorenni di Reggio Calabria, dal 2020 dirige l'omologo ufficio giudiziario a Catania. Il protocollo oggi è diventato un programma governativo che ha permesso a cento ragazzi e alle loro famiglie di sperimentare nuovi orizzonti di vita. "Liberi di scegliere" è anche il titolo del libro scritto da Di Bella con Monica Zappelli e dell'omonimo film in cui la parte del giudice è interpretata dall'attore Alessandro Preziosi. Tante le personalità che hanno ricevuto il prestigioso riconoscimento per le diverse categorie. Nella sezione "impresa" il premio è andato al giovane imprenditore Mario Metallo; per la sezione "legalità" è stato il nuovo sostituto procuratore di Catanzaro Antonio De Bernardo ad essere premiato; mentre la "comunicazione" è andata al giornalista calabrese Valerio Giacoia; il premio per "arte e spettacolo" è stato consegnato all'attore Peppino Mazzotta, volto noto del piccolo e grande schermo; per "letteratura Aurora Luzzi" a essere premiato è stato Arcangelo Badolati, giornalista e scrittore; la categoria "carriera" ha visto protagonista Gerardina Trovato. La cantautrice siciliana, dopo aver ricevuto il riconoscimento da Salvatore Mamone, presidente nazionale del patronato Enasc-Unsic, si è esibita in alcuni dei classici del suo repertorio. Ha poi omaggiato Mia Martini, cantando "Donna", brano scritto da Enzo Gragnaniello. L'interpretazione, intensa e commovente della Trovato, le ha fatto ricevere l'ovazione del pubblico presente in sala. Nel corso della serata è stata consegnata anche una targa a Carlo Franzisi, presidente provinciale dell'Unsic, per i suoi quarant'anni di attività, celebrati con la pubblicazione del libro "Fare futuro".

Il Premio si è intrecciato con il Galà delle imprese, ospitando sfilate di moda dell'Accademia degli artisti della moda di Cosenza, con una reinterpretazione del tailleur in varie declinazioni; l'esibizione delle allieve della scuola di danza Emon Club di Acri, con coreografie di Antonella Caiaro; il monologo "La figlia", scritto e interpretato dall'attrice Yvonne Garo.



Gerardina Trovato



Carlo Franzisi



# Invalità civile: dal 1° gennaio ha preso il via la "Riforma"

*Le novità medico/legali ed amministrative*

di WALTER RECINELLA (Enasc)

Il d.lgs. n. 62 del 3 maggio 2024 conclude il processo di riforma e riordino della disabilità iniziato con la legge 227/2021. Il decreto, in vigore dal 30 giugno 2024, ridefinisce la condizione di disabilità e attribuisce il diritto alle prestazioni e ai sostegni in favore delle persone con disabilità, attraverso la creazione di progetti di vita individuali e personalizzati basati su una valutazione multidimensionale.

Dal 1° gennaio 2025 è partita una fase sperimentale, con l'applicazione a campione delle disposizioni in materia di valutazione di base e valutazione multidimensionale. Le province interessate in questo primo periodo di "sperimentazione" sono nove: Brescia, Trieste, Forlì-Cesena, Firenze, Perugia, Frosinone, Salerno, Catanzaro e Sassari. Le misure saranno a regime sul territorio nazionale dal 1° gennaio 2026.

Il d.lgs. n. 62/2024, rivede e modifica:

> la "condizione di disabilità": una duratura compromissione fisica, mentale, sensoriale e intellettuale di neurosviluppo nei diversi contesti di vita sociale, scolastica e formativa e lavorativa;

> la "terminologia": le parole handicap, portatore di handicap, persona affetta da disabilità, disabile, diversamente abile e condizione di gravità, vengono sostituite - adattando il linguaggio alla normativa internazionale - con condizione di disabilità, persona con disabilità, persona con disabilità avente necessità di sostegno elevato o molto elevato e intensivo;

> le "procedure di valutazione": la valutazione di base sarà il procedimento per il riconoscimento della condizione di disabilità che comprende gli accertamenti e l'individuazione per invalidità civile, cecità, sordocecità e sordità civile; la condizione di disabilità in età evolutiva ai fini dell'inclusione scolastica e per l'inclusione lavorativa (la valutazione di base non si applica alle persone anziane non autosufficienti che abbiano superato il settantesimo anno di età).

La prima novità riguarda proprio la valutazione di base. Attraverso le classificazioni internazionali Icf e Icd dell'Oms, si determina il riconoscimento di prestazioni, tutele e sostegni proporzionato ai livelli: lieve, medio e intensivo elevato o molto elevato, se riferito ad una condizione di non autosufficienza. L'avvio del procedimento valutativo di base avviene attraverso la trasmissione telematica all'Inps di un certificato medico che riconosce la condizione di disabilità.

L'altro nuovo fattore riguarda l'accomodamento ragionevole, che consiste nelle modifiche e negli adattamenti necessari ed appropriati per garantire alle persone con disabilità il pieno godimento dei diritti e per un'inclusione reale. La persona con disabilità partecipa al procedimento dell'individuazione dell'accomodamento ragionevole.

L'Unità di valutazione multidimensionale sulla base di un metodo multidisciplinare fondato sull'approccio biopsico-sociale elabora la valutazione multidimensionale considerando l'entità dei bisogni fisici, psichici, funzionali e relazionali nei vari contesti di vita e predispone il progetto di vita.

Infine c'è il progetto di vita: l'Unità di valutazione sulla base della Vm, individua, per qualità, quantità ed intensità, gli strumenti, le risorse, gli interventi, i benefici, le prestazioni, i servizi e gli accomodamenti ragionevoli e il budget di progetto, volti anche ad eliminare le barriere e attivare i supporti per l'inclusione e la partecipazione nei diversi ambiti di vita: scolastico/formativo, lavorativo/abitativo, comprese quelle per il contrasto alla condizione di povertà e esclusione sociale.

Dal 1° gennaio 2026 l'intera gestione della procedura sarà affidata all'Inps, che attraverso le commissioni si occuperà della valutazione unificata della condizione di disabilità e della relativa certificazione. Le commissioni saranno anche responsabili di informare i cittadini sui progetti individuali di vita. Si potranno stipulare apposite convenzioni con le Regioni per avvalersi delle risorse strumentali e organizzative delle Asl e aziende ospedaliere per lo svolgimento del procedimento. L'Inps è ga-

rante dell'omogeneità dell'attività valutativa di base sul territorio nazionale. Presiedute da un medico legale Inps, saranno composte: da 2 medici e 1 figura professionale aree psicologiche e sociali nominati dall'Istituto. Nel caso di minori, i 2 medici, dovranno avere la specializzazione in pediatria, in neuropsichiatria infantile o nella patologia che connota la condizione di salute della persona, e sarà prevista una sola figura professionale appartenente alle aree psicologiche e sociali. La persona con disabilità potrà farsi assistere dal proprio medico o psicologo di fiducia, che non avrà diritto di voto. Le commissioni, in rappresentanza delle associazioni (Anmic, Uici, Ens e Anffas), verranno integrate con un professionista sanitario ogni qualvolta dovranno pronunciarsi sulle specifiche condizioni di disabilità.

Il decreto facilita il processo per l'accertamento dell'invalidità, eliminando le visite di revisione.

La visita diretta (in presenza del richiedente l'accertamento sanitario) costituisce la regola. In casi eccezionali, determinati in apposito regolamento del ministero della Salute, l'istante potrà richiedere di essere valutato sulla base della sola documentazione sanitaria allegata al certificato medico introduttivo, che può essere integrata fino a 7 giorni prima della valutazione). In tal caso, l'istante, unitamente alla richiesta di rinuncia alla visita, trasmette l'intera documentazione, compreso il Whodas. Se la commissione ritiene che vi siano motivi ostativi all'accoglimento della richiesta, dispone la visita.

Nell'ambito della riforma, il riconoscimento della disabilità avviene in quadro di valutazione più ampio che, da un lato, consente maggiore semplificazione dell'intero processo e, dall'altro, tiene conto non solo degli aspetti medico legali, ma anche delle dimensioni sociali e psicologiche del cittadino.

Il procedimento amministrativo per la valutazione di base si attiva direttamente con la trasmissione del certificato medico introduttivo da parte di un medico certificatore (artt. 6-8 dal d.lgs. 62/2024).

L'Inps diviene titolare unico del riconoscimento della disabilità e ciò consente una maggiore unificazione del processo. La valutazione di base è effettuata dall'Unità di valutazione di base (Uvb) costituita da: 2 medici nominati dall'Inps, di cui 1 specializzato in medicina legale (o con altra specializzazione, in caso di indisponibilità di tale figura professionale), che riveste il ruolo di presidente; 1 medico in rappresentanza delle associazioni di categoria; 1 figura professionale appartenente alle aree psicologiche e sociali.

Il certificato medico introduttivo ed il certificato definitivo (ex verbale), digitalmente firmati, saranno integrati nel Fascicolo sanitario elettronico (Fse) così da garantire al cittadino una consultazione facile e veloce.



La somministrazione del questionario Whodas, ai maggiorenni disabili, consente di valutare l'impatto della disabilità sui vari aspetti della vita quotidiana. Ciò garantisce una visione completa e multifattoriale della condizione di disabilità così da identificare le aree specifiche per le quali pianificare interventi mirati.

Ove il cittadino ne faccia richiesta, il riconoscimento della condizione di disabilità consente l'elaborazione da parte dell'Unità di valutazione multidimensionale del progetto di vita, un percorso individualizzato garantito dallo Stato, dalle Regioni e dagli enti locali. Consente la pianificazione di interventi mirati e personalizzati, che tengono conto delle specifiche esigenze, aspirazioni e potenzialità della persona con disabilità, con l'obiettivo di migliorarne la qualità della vita, rimuovendo gli ostacoli alla partecipazione attiva nella società.

La diagnosi medica (Icd 10) viene combinata con la valutazione del funzionamento e della partecipazione sociale (Icf) della persona con disabilità così da garantire una visione complessiva della salute e del benessere della persona disabile.

# For. Turismo & Accoglienza iniziativa targata Enuip

*Progetto di inclusione per sordi*

di ANTONIA GUARINO

**P**ensato dall'Enuip, l'ente di formazione dell'Unsic, in risposta all'avviso pubblico "Confluenze" emanato nell'ottica dell'evento del Giubileo della Chiesa cattolica per l'anno 2025 che investirà il territorio laziale e in particolare la città di Roma Capitale, il progetto For. Turismo & Accoglienza – finanziato dalla Regione Lazio – nasce dalla stretta collaborazione con l'Istituto Statale dei Sordi di Roma, l'Istituto Comprensivo Statale "A. Magarotto" di Roma e la Master Group Tour Operator.

Il progetto For. Turismo & Accoglienza è rivolto ai giovani under 35 sordi e ha una duplice finalità:

- promozione di professionalità in grado di offrire servizi turistici-ricettivi di qualità, in risposta alle esigenze e fabbisogni dell'utenza anche disabile, in una logica nuova, quasi di Marketing territoriale;
- l'inclusione lavorativa e sociale dei diversamente abili ed in particolare dei sordi.

Verrà realizzato un corso della durata di 304 ore, di cui 208 ore di teoria e 96 ore di tirocinio curriculare. Gli argomenti trattati riguarderanno il ruolo, i compiti e le attività di un tecnico dei servizi turistici-ricettivi e nello specifico:

- i servizi di ricettività e la pianificazione e attuazione delle campagne promozionali;
- l'implementazione e la gestione del booking, dei flussi informativi del settore ricettivo e degli alloggi;
- il monitoraggio della qualità della struttura e del servizio erogato;
- la comunicazione e la relazione del sistema cliente – ricettività;
- fondamenti di lingua inglese applicata al settore ricettivo;
- la sicurezza nel luogo di lavoro.

In questo intento, il progetto vede nell'inclusività il proprio punto di forza, infatti il corso prevede docenti con esperienza pluriennale in ambito turistico-ricettivo, tutor con conoscenza della Lingua dei Segni Italiana (LIS) ed



Elisa Sfasciotti

Interprete LIS che svolge il ruolo di codocente per facilitare la comprensione e l'apprendimento dei contenuti trasmessi durante le lezioni.

I risultati attesi dal progetto sono dunque riconducibili a tre sfere:

- rispetto ai formandi, che avranno acquisito conoscenze e competenze utili per inserirsi nel mercato del lavoro. La formazione come strumento di inclusione sociale per promuovere soggetti attivi e inclusi nella società e nella propria comunità;
- rispetto ai clienti dei servizi ricettivi e turistici offerti dai formandi, che saranno in grado, grazie al know how acquisito, di offrire servizi turistico ricettivi più in linea con le esigenze dei turisti sordi;
- rispetto al sistema economico del territorio, che attraverso operatori adeguatamente formati offrirà servizi più qualificati rendendo più accessibile agli utenti e/o clienti sordi i diversi servizi turistici di Roma e del Lazio innescando un circolo virtuoso che si auspichi porti ulteriore sviluppo ed occupazione.

In tale prospettiva, l'inclusività è da considerarsi: sociale, lavorativa, economica.



# Unsic e Ugl, nuovo contratto del comparto Commercio

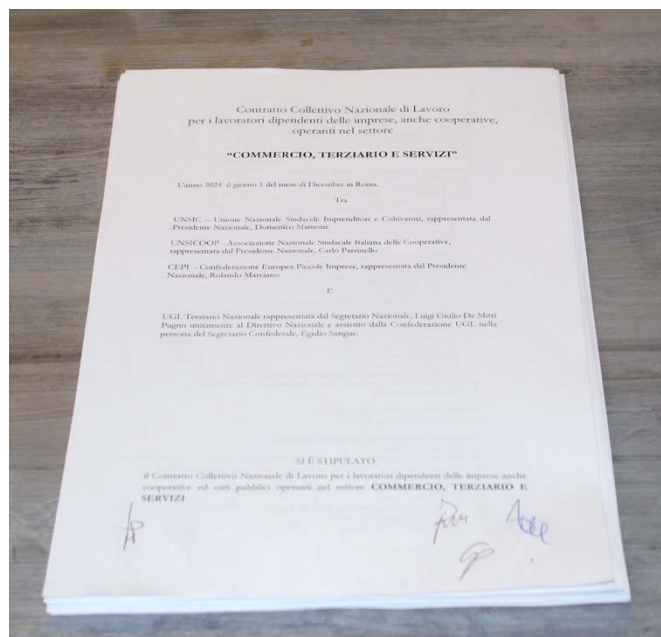
*Firmato da Mamone e De Mitri*

di REDAZIONE

**R**innovato il Contratto collettivo nazionale di lavoro per il settore Commercio, terziario e servizi. A sottoscriverlo il presidente dell'Unsic, Unione italiana sindacale imprenditori e coltivatori, Domenico Mamone, il segretario regionale di Roma e del Lazio dell'Ugl Terziario, Unione generale del lavoro, Luigi Giulio De Mitri Pugno unitamente al Direttivo nazionale e assistito dal segretario confederale, Egidio Sangue. Con loro il presidente di Unsicoop, Associazione nazionale sindacale italiana delle cooperative, Carlo Parrinello, e il presidente di Cepi, Confederazione europea piccole imprese, Rolando Marciano.

Il rinnovo, avvenuto il 9 dicembre 2024, rappresenta un passo significativo verso il miglioramento delle condizioni lavorative e la crescita delle imprese del settore.

Il nuovo contratto collettivo introduce diverse innovazioni e misure volte a favorire la competitività e la sostenibilità delle aziende, garantendo nel contempo diritti e tutele per i lavoratori. Questo strumento si conferma come un valido supporto per tutte le aziende che lo applicano, contribuendo a creare un ambiente di lavoro più equo e produttivo. "Con questo rinnovo, rafforziamo l'impegno comune a promuovere una crescita economica sostenibile e a migliorare la qualità del lavoro nel settore – hanno dichiarato congiuntamente Mamone e De Mitri. "Ringraziamo tutti i partecipanti e le parti sociali coinvolte per il loro contributo nel raggiungimento di questo importante risultato – hanno concluso i due esponenti sindacali.



# Riforma dello sport: l'incontro Unsic ad Isernia

*Presso la sede molisana a San Lazzaro*

di REDAZIONE

**S**i è tenuto lo scorso 4 dicembre dalle ore 18.00 presso la sede dell'Unsic a Isernia, in via Giulio Tedeschi snc ad Isernia, nel quartiere San Lazzaro, l'incontro formativo per i presidenti e i delegati delle Associazioni sportive dilettantistiche (Asd) e le Società sportive dilettantistiche (Ssd) e le associazioni in genere. A promuoverlo l'Unsic, Unione nazionale sindacale imprenditori e coltivatori, regionale del Molise.

Il sindacato datoriale presieduto da Domenico Mamone ha infatti ampliato i servizi già offerti agli utenti con l'introduzione di uno sportello di consulenza dedicato specificamente alle Associazioni sportive dilettantistiche e

alle Società sportive dilettantistiche. Nell'occasione i professionisti dell'Unsic hanno illustrato tutte le novità introdotte con la cosiddetta "Riforma dello sport" e che interessano i presidenti, i delegati, le Associazioni sportive dilettantistiche, le Società sportive dilettantistiche e le federazioni.

Per maggiori informazioni si può contattare la sede Unsic di Isernia, ai numeri 0865 254750 – 327 7513878 (anche su whatsapp) o scrivere all'indirizzo E-mail: [consulenzaasd.unsic@gmail.com](mailto:consulenzaasd.unsic@gmail.com)



# A Milano la prima tappa per il Calcolo pensioni

*A cura del patronato Enasc-Unsic*

di REDAZIONE

**F**acendo seguito agli accordi stipulati tra il Patronato Enasc-Unsic e la Seac Spa, società software house di Trento, per la fornitura del programma "Calcolo pensioni" agli uffici Enasc-Unsic sul territorio nazionale, già in essere dal 2021, è iniziato il percorso formativo sinergico "Previdenza/Programma Seac" con la prima tappa a Milano a novembre 2024 presso lo "Starhotels Business Palace".

Alle due giornate di formazione, la prima sviluppata sulla "Previdenza" e la seconda sul "Programma Seac Calcolo Pensioni", hanno partecipato il presidente nazionale Enasc-Unsic, Salvatore Mamone, il direttore generale Enasc-Unsic, Luigi Rosa Teio, i consulenti e i funzionari della Direzione nazionale Enasc-Unsic Rodolfo Affaticati, Walter Recinella e Francesco Cuppari.

Per la Seac di Trento ha preso parte la dottoressa Elena Sforzellini.

Hanno partecipato, tra gli altri:

**EMILIA-ROMAGNA** - Antonella Giulietti (presidente Struttura Enasc-Unsic), Sandra Alessi (responsabile provinciale di Rimini), Leonello Palazzini.

**FRIULI VENEZIA GIULIA** - Alberto Valeriati Breda (responsabile provinciale di Pordenone), Claudio Piagno (responsabile zonale di Sacile), Claudia Giorgiutti (responsabile provinciale di Udine), Kelly Coran.

**LIGURIA** - Francesco Giordano (presidente Struttura Enasc-Unsic e responsabile provinciale di Genova)

**LOMBARDIA** - Paolo Chianese (presidente Struttura Enasc-Unsic di Bergamo), Carmen Principato, Monica Chindamo (responsabile provinciale di Brescia), Daniele Chindamo (presidente Struttura Enasc-Unsic e responsabile zonale di Sarezzo), Giovanni Carlucci (responsabile provinciale di Mantova), Fabio Caldarazzo (responsabile provinciale di Milano), Pasquale Gentile (collaboratore), Bruno De Luca, Catia Ferrari, Valeria Fusco, Alessandro Paoli e Deborah Rastelli (responsabili zionali di Milano), Viviana Gagliano (responsabile zonale di Busto Garolfo), Fabio Campini (responsabile zonale di Pioltello), Giu-



Walter Recinella

seppe Cavallaro (presidente Struttura Enasc-Unsic e responsabile zonale di Brugherio), Lorenzo Lombardi, Francesco Trimboli (responsabile provinciale di Pavia), Cosimo De Pasquale (responsabile provinciale di Varese).

**PIEMONTE** - Claudia Cozzolino (responsabile provinciale di Novara), Donatella Mariani (responsabile provinciale di Torino), Ilona Mucelli (responsabile zonale di Torino), Roberta Quacchio (responsabile provinciale di Vercelli)

**VENETO** - Paolo De Rold (responsabile provinciale di Belluno), Cristina Bordon (responsabile provinciale di Venezia), Luisella Favarato, Daniele Barbieri (responsabile provinciale di Verona), Daniela Berti e Gioele Jacopo Negrin (sede provinciale di Vicenza), Sergio Oddo (responsabile provinciale di Treviso).



# Il nuovo trilemma della sostenibilità: agricoltura, energia e ambiente

*Ricerca Caa Unsic: coltivatori poco disponibili alla transizione*

di ANTONIO JUNIOR RUGGIERO (da QualEnergia)

**A**lzi la mano chi, tra i più avvezzi ai temi della transizione ecologica, non ha mai sentito parlare di tre dimensioni della sostenibilità da coniugare: ambientale, economica e sociale.

Questo esercizio, spesso definito come un "trilemma", resta di profonda attualità anche cambiando le parti in causa, nel tentativo di far coesistere agricoltura, energia e ambiente.

Una fotografia chiara della questione è stata scattata dal Centro di assistenza agricola (Caa) dell'Unione nazionale sindacale imprenditori e coltivatori (Unsic).

Caa ha sottoposto un questionario ai suoi soci attraverso 115 sedi territoriali, creando un campione d'indagine formato per il 78,9% da agricoltori, 21% allevatori e 13,7% viticoltori (slide illustrative in basso).

Gli intervistati "sono poco disponibili ad accettare riforme del proprio comparto orientate alla transizione ecologica", spiega una nota. In particolare, alla domanda "cosa desideri per la tua impresa", il 51,6% ha risposto "continuare come adesso" e il 24,6% "diversificare" attraverso energie rinnovabili, agriturismi e punti vendita aziendali. Minore la percentuale di chi vorrebbe optare per produzioni biologiche o tutelate.

Riguardo alle risposte sul tema del cambiamento climatico, la maggioranza del campione ritiene che il proprio lavoro aiuti "poco" alla sua riduzione (45,2%), mentre il 43,1% è convinto che aiuti "molto". Infine, l'11,7% sostiene che l'aiuto sia nullo.

Alla domanda "con gli stessi pagamenti diretti percepiti, oggi chiedi...", la netta maggioranza del campione indica "meno regole ambientali" (71,8%), mentre soltanto il 9,3% chiede "più regole a tutela dell'ambiente". Il 19% pensa di lasciare tutto invariato.

Secondo Daniela Torresetti, agronoma che ha coordinato il sondaggio, "dalle risposte ai questionari emerge che le imprese agricole sono per lo più mature e con produzioni convenzionali. La volontà di continuare a produrre come si è sempre fatto è stato il punto di forza del settore che ha permesso la continuità delle tradizioni.

Tuttavia, ora si mostra in tutta la sua debolezza impedendo la transizione verso sistemi produttivi di qualità certificata o di energia rinnovabile che richiedono un altro tipo di conoscenze" (leggi anche Ma veramente il fotovoltaico è il "nemico numero uno" dell'agricoltura?). Guardando alle singole regioni, tra le realtà meno affini alla transizione ecologica c'è la Sardegna, dove il dato sulla diversificazione con rinnovabili, agriturismi o produzioni tutelate/bio scende al 18,3%, rispetto al 24,6% di media nazionale (in basso le slide illustrative sulla Sardegna).

Di agricoltura ed energia in Sardegna si è interessata recentemente anche l'associazione di categoria Italia Solare, conducendo una campagna di interviste con agricoltori e allevatori pubblicate sul social media.

Protagonisti del progetto sono proprietari di terreni che hanno sottoscritto con le società energetiche accordi per i diritti di superficie relativi a progetti di agrivoltaico avanzato in corso di autorizzazione.

Da questi colloqui emerge "l'enorme difficoltà nel portare avanti le attività agricole e di allevamento per diversi fattori", come spiega a QualEnergia.it il referente per la Sardegna di Italia Solare, Maurizio Pitzolu, manager di Rp Global Italy.

I problemi principali sono legati "ai fenomeni meteorologici estremi, alla mancanza di un ricambio generazionale e all'oscillazione dei prezzi di vendita dei prodotti". In sostanza "è complicato far quadrare i conti" ma, allo stesso tempo, "c'è l'opportunità di fare agrivoltaico avanzato: i terreni vengono presi in diritto di superficie dagli operatori energetici che pagano un canone annuale; solo questo basterebbe a tenere in piedi le aziende agricole" perché si tratta di una cifra "tra i 3.000 e i 4.000 euro l'anno per ettaro, considerando che mediamente una tipica azienda agricola sarda può mettere a disposizione circa 10 ettari e, a volte, per far un impianto si mettono insieme più proprietari".

I vantaggi della componente energia non riguardano solo l'aspetto economico, ma anche quello strettamente

agricolo: "Spesso l'azienda energetica investe a fondo perduto per migliorare le condizioni produttive del terreno con opere di bonifica, irrigazione, pompaggio e perforazione pozzi".

A luglio, si ricorda, la Giunta sarda ha dichiarato lo stato di emergenza regionale per deficit idrico nell'isola. "Durante le interviste uno dei produttori del sud Sardegna ci ha raccontato che la resa viticola è diminuita del 40% a causa siccità", sottolinea Pitzolu.

L'agrivoltaico, infine, "ha un effetto di schermatura" dai raggi solari per le piante che hanno bisogno di protezione. Basti pensare che a Jerzu e a Lotzorai, nella provincia di Nuoro, Ispra ha registrato il 24 luglio 2023 un picco di caldo record pari a 48,2 gradi. Guardando a ciò che si sta già facendo, per coniugare agricoltura ed energia uno dei maggiori volani è la misura "Parco Agrisolare" del Pnrr.

L'obiettivo del Masaf è assegnare entro fine 2024 il 100% delle risorse, pari a 2,35 miliardi di euro, e di arrivare entro metà 2026 ad almeno 1.383.000 kW di potenza solare installata (circa 1,4 GW).

L'andatura verso questo obiettivo, però, secondo Aceper procede a un ritmo ancora troppo lento. L'Associazione consumatori e produttori energie rinnovabili ha analizzato i dati Gse rilevando che "in Italia, su 1.133.006 aziende agricole, soltanto 40.000 (il 3,5%) hanno un impianto fotovoltaico". Inoltre, "al bando Agrisolare non stanno accedendo abbastanza imprese, il 2,5% del totale, soprattutto se consideriamo quelle del Sud".

Questa l'indicazione data dalla presidente dell'associazione, Veronica Pitea, che aggiunge: "Abbiamo analizzato il database di Aceper che conta oltre 10mila associati in totale". Di questo campione "solo 500 pratiche sono state presentate dalle aziende agricole" al bando, "di cui soltanto 20 provengono dal Mezzogiorno" (vedi anche Politica agricola Ue: ecco perché il ruolo dell'agrivoltaico va rafforzato).

La promozione delle fonti rinnovabili nel mondo agricolo può tornare a passare anche dai contratti di filiera Pnrr. Era il 2022, infatti, quando il ministero pubblicò il V bando agroalimentare che, tra le diverse spese finanzia-



bili con un fondo da 1,2 miliardi di euro, ammetteva anche quelle sostenute per promuovere la produzione da Fer nelle imprese di trasformazione e commercializzazione dei prodotti coltivati o da allevamento.

È del 23 ottobre 2024 la notizia di un rifinanziamento dell'avviso che consentirà di scorrere le graduatorie degli ammissibili al sostegno.

Grazie al via libera dato dalla Commissione europea il Masaf può ora contare su 1,83 miliardi di euro aggiuntivi per incentivare i progetti.

A luglio dello scorso anno il ministro Lollobrigida ha spiegato che per il V bando agroalimentare l'ammontare delle richieste ammesse a finanziamento era di circa 5 miliardi di euro, a fronte della precedente disponibilità di 690 milioni di euro.

# Certificazione delle competenze: sfide per gli enti accreditati

*Le novità del decreto ministeriale n.115/2024*

di FRANCESCA FAGGIONI

**I**l tema della certificazione delle competenze per gli enti di formazione accreditati, da sempre elemento di stallo nella complessa relazione tra soggetti erogatori dei finanziamenti e soggetti attuatori degli interventi, registra oggi un elemento di novità grazie al DL. n. 115 del luglio 2024. Si tratta di una nuova tessera che va ad inserirsi nel complesso puzzle del mondo della formazione.

Il DL. n. 115 intende finalmente fare chiarezza, per tutte le attività di competenza e/o finanziate dal ministero del Lavoro, sulle modalità organizzative, operative e formali da seguire per poter emettere le attestazioni per le competenze a norma del Decreto Interministeriale 5 gennaio 2021 (*Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze*). Le finalità del decreto n. 115 risultano essere le seguenti:

- 1- disciplinare i servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze relative alle qualificazioni di titolarità del ministero del Lavoro (quale ente titolare);
- 2- attuare il Decreto Interministeriale del 5.1.2021 che dispone le Linee guida per l'Interoperatività degli enti pubblici titolari del Sistema nazionale di certificazione delle competenze;
- 3- consentire la messa in trasparenza, la validazione e la certificazione delle competenze, comunque acquisite della persona, anche ai fini della loro portabilità (d.lgs. 13/2013), secondo criteri e procedure definiti ex novo e richiamati a partire dal decreto 5 gennaio 2021 (art.5, co. 1).

Il decreto disciplina, altresì, i soggetti coinvolti, definendo due principali tipologie di attori:

- gli enti titolari delegati, ovvero fondi interprofessionali, fondi bilaterali, Unioncamere e Sviluppo Lavoro Italia;
- gli enti titolati, ovvero enti accreditati per la formazione



professionale dalle Regioni e dalle Province Autonome di Trento e Bolzano; le imprese dotate di strutture formative aziendali (interne/collegate/di rete) e solo in quanto beneficiarie degli interventi finanziati; gli enti bilaterali/organismi paritetici; enti di formazione delle Cciao; i Centri Duali Nazionali.

## Sfide e opportunità

Il decreto n. 115, da un lato, richiede agli enti di forma-



zione accreditati una incrementata conformità, sia nei momenti di progettazione delle attività formative finanziate (progettazione per micro-competenze agganciate ai Risultati Attesi delle Ada), sia nello svolgimento del percorso formativo, che si conclude con l'attestazione, cristallizzata su supporto digitale, così come cita la norma (art. 7, co. 2). Dall'altro, riconosce agli stessi la possibilità di aprirsi ad un ventaglio di nuove opportunità di integrazione con gli ecosistemi della formazione per il lavoro. La necessità di avere in catalogo anche i servizi di individuazione, validazione e certificazione, di cui al decreto, dovrebbe, nella opinione di chi scrive, spingere gli enti di formazione accreditati a dotarsi di competenze interne per lo svolgimento di detti servizi, o alternatively di ricorrere al mercato dei servizi, anche in partenariato. È, infatti, data la possibilità agli enti di formazione accreditati di partecipare in rete, con altri soggetti individuati dalla norma, costituirsi nei cosiddetti Centri Du-Na (Centri Duali Nazionali). I Centri Du-Na sono composti almeno dai seguenti soggetti:

- enti accreditati per la formazione professionale in almeno 5 regioni italiane, oppure enti che svolgono attività di coordinamento operativo a livello nazionale già assegnatari di finanziamenti per almeno 2 annualità in relazione agli interventi di cui alla legge 40/1987;
- una istituzione formativa;
- un centro provinciale per l'istruzione degli adulti - Cpia;
- una Fondazione ITS Academy;
- un'impresa, associazione datoriale, ente bilaterale od organismo paritetico;
- una Agenzia per il Lavoro, un Ente autorizzato all'intermediazione, oppure un soggetto accreditato per i servizi per il lavoro.

### Un percorso di agevolazione

I centri Du-Na sono, pertanto, partenariati tra enti pubblici, privati/impresе, che hanno il compito di fornire servizi di individuazione, validazione e certificazione delle competenze, agevolando il passaggio dai percorsi formativi al mercato del lavoro.

Si può affermare che abbiano l'obiettivo di integrare in maniera migliore i mondi della formazione professionale e del lavoro. Nella prospettiva degli enti, i Centri Du-Na permetterebbero, in sostanza, agli stessi di partecipare a reti di collaborazione e di accedere a nuovi fondi, risorse e competenze per le certificazioni, oltre che a garantire la possibilità di progettare una formazione mirata alle esigenze del mercato del lavoro. Si precisa che gli enti di formazione accreditati potranno beneficiare di



Francesca Faggioni

questa novità, anche solo meramente consultando l'elenco dei Centri Du-Na, predisposto, nel frattempo, dai fondi interprofessionali erogatori dei finanziamenti. Di converso, l'ingresso vero e proprio nel partenariato del centro Du-Na garantirebbe la circolarità e la completezza del processo integrale di messa in trasparenza, validazione, attestazione e certificazione delle competenze in quanto, a una più approfondita lettura del Decreto, sembra possibile aprire direttamente o mediamente alla partecipazione di ulteriori attori in grado di attivare e promuovere il processo di riconoscimento delle competenze acquisite in altri contesti non formali e informali dell'apprendimento (ad esempio: apprendistato professionalizzante, tirocini extra-curricolari; servizio civile, universale; attività di volontariato; progetti utili alla collettività; lavori socialmente utili; percorsi di formazione all'autoimprenditorialità). Detta opportunità risolverebbe così, una volta per tutte, l'annoso problema dei crediti formativi. Tra l'altro, la partecipazione ai centri Du-Na da parte degli enti di formazione accreditati, consentirà di integrare le figure professionali emergenti, che il mondo produttivo reclama a gran voce al fine di mantenere adeguati livelli di competitività internazionale, nel



FORMAZIONE  
CERTIFICAZIONE

## Competenze, come certificarle

*Il nuovo sistema di certificazione delle competenze,  
alla luce delle novità introdotte dal Decreto Ministeriale n.115/2024  
del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.  
Sfide e opportunità nella prospettiva  
degli Enti di Formazione Accreditati.*

di Francesca Faggioni

**I**l tema della certificazione delle competenze per gli enti di formazione accreditati, da sempre elemento di stallo nella complessa relazione tra soggetti erogatori dei finanziamenti e soggetti attuatori degli interventi, registra oggi un elemento di novità grazie al Decreto Legge n. 115 del luglio 2024. Si tratta di una nuova tessera che va ad inserirsi nel complesso puzzle del mondo della formazione. Il Decreto Legge n. 115 intende finalmente fare chiarezza, per tutte le attività di competenza e/o finanziate dal Ministero del Lavoro, sulle modalità organizzative,

operative e formali da seguire per poter emettere le attestazioni per le competenze a norma del Decreto Interministeriale 5 gennaio 2021 (*Disposizioni per l'adozione delle linee guida per l'interoperatività degli enti pubblici titolari del sistema nazionale di certificazione delle competenze*). Le finalità del decreto n. 115 risultano essere le seguenti:

1 | disciplinare i servizi di individuazione, di validazione e di certificazione delle competenze relative alle qualificazioni di titolarità del Ministero del Lavoro e delle politiche Sociali (quale Ente Titolare);

conservate con modalità digitale presso gli enti titolari (enti di formazione accreditati) che le hanno rilasciate.

### La modernizzazione del sistema formativo

Quanto delineato sembra aprire a uno scenario di modernizzazione del sistema formativo nazionale che, adeguatamente supportato dal processo di digitalizzazione, può definitivamente essere abilitato a mettere in trasparenza, e quindi a valorizzare, ogni evento formativo, formale e informale che sia, della persona nel corso della sua vita lavorativa (d.lgs. 14 settembre 2015, n.150). Le nuove tecnologie possono concretizzare in maniera sempre più calibrata il dettato normativo. Per chiarire quanto appena affermato, basti pensare che ad oggi sono disponibili e ormai standardizzate le tecnologie basate sui registri distribuiti, le blockchain. Il sistema di registrazione (*notarization*), basato su blocchi decentralizzati e distribuiti, appare definitivamente in grado di garantire nella maniera più appropriata e trasparente la tracciabilità univoca e non manipolabile (grazie ad immutabilità del registro e sicurezza delle transazioni basate su tecniche crittografiche) delle azioni formative. Infatti, i badge digitali - che ne costituiscono il prodotto più visibile registrato nella rete - dimostrano di poter garantire la bontà dell'informazione, al contempo abilitando l'auto-de-

terminazione del percorso di carriera della persona, in una prospettiva di modularità e di consequenzialità incrementale.

Al termine di questa breve disamina, appare opportuno rilevare l'assenza, allo stato, di ulteriori elementi chiarificatori e disciplinari, che il ministero del Lavoro, anche su istanza delle parti sociali, si è impegnato ad emettere. Attendiamo pertanto a breve ulteriori indicazioni sulle modalità operative in ordine alla completa applicazione del dettato normativo.

*Francesca Faggioni\*, docente di Management delle imprese internazionali presso l'Università Roma Tre, membro del Comitato scientifico del Centro studi Unsic, è autrice del seguente articolo pubblicato sulla rivista Forme.*

complesso sistema delle qualificazioni professionali. Solamente in questo modo è pensabile di rendere finalmente operativo il sistema di *long life learning* nazionale che in questa cornice troverebbe finalmente opportunità di valorizzazione di ogni singola pillola formativa, sia essa di aggiornamento, di qualificazione, o professionalizzante. Affinché quanto sopra possa avverarsi, il legislatore ha ben pensato di predisporre un impianto normativo orientato a:

- individuare gli elementi minimi informativi ai fini della realizzazione e del raccordo funzionale della dorsale informativa unica;
- prevedere che le attestazioni rilasciate debbano essere rese in formato digitale, sottoscritte con firma digitale e



# 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. UNSIC 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 UNSIC 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 UNSIC, 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.





## SERVIZI UNSIC PER LE AZIENDE



**Centro Autorizzato di Assistenza  
Fiscale alle Imprese**  
[www.cafimpreseunsic.it](http://www.cafimpreseunsic.it)



**Associazione Produttori  
Europei Olivicoli**



**Centro Autorizzato di Assistenza  
Agricola**  
[www.caaunsic.it](http://www.caaunsic.it)



**Associazione Nazionale Sindacale  
Cooperative Unsic**  
[www.unsicoop.it](http://www.unsicoop.it)



**Associazione Nazionale Proprietari  
Immobiliari**  
[www.unsicasa.it](http://www.unsicasa.it)



**Organo Nazionale di Mediazione  
e Conciliazione Unsic**  
[www.unsiconc.it](http://www.unsiconc.it)



**Centro Studi Unsic**  
[www.centrostudiunsic.it](http://www.centrostudiunsic.it)



**Associazione Nazionale Datori  
di Lavoro dei Collaboratori Familiari**  
[www.unsicolf.it](http://www.unsicolf.it)



**Ente Nazionale Unsic  
Istruzione Professionale**  
[www.enuip.it](http://www.enuip.it)



**Fondo Interprofessionale Nazionale  
per la Formazione Continua delle Imprese**  
[www.fondolavoro.it](http://www.fondolavoro.it)



**Centro Servizi  
per la Consulenza Aziendale**  
[www.cescaunsic.it](http://www.cescaunsic.it)



**CNGFD**  
[www.cngfd.it](http://www.cngfd.it)



**Ente Bilaterale  
Intercategoriale**  
[www.ebint.it](http://www.ebint.it)

## SERVIZI UNSIC PER I CITTADINI



**Centro di Assistenza Fiscale  
Unsic**  
[www.cafunsic.it](http://www.cafunsic.it)



**Ente di Patronato e Assistenza Sociale  
ai Cittadini**  
[www.enasc.it](http://www.enasc.it)