

LAVORIAMO PER IL FUTURO



Maggio 2022

 **FEDERMANAGER**



Direttore responsabile: Stefano Cuzzilla

Vice Direttore: Dina Galano

In redazione: Assunta Passarelli, Antonio Soriero

Web Manager: Federico Romani

Provider e sviluppo grafico:

Selda Informatica s.c. a.r.l.

Redazione: Roma – via Ravenna, 14

Telefono: 06-44070236 / 261

progettomanager@federmanager.it

Sito web:

progettomanager.federmanager.it

Editore: Manager Solutions srl

sede legale: Roma - Via Ravenna 14 - 00161

Registrazione Tribunale di Roma n. 297
del 12.12.2013

Tipografia: Artigrafiche Boccia spa

Finito di stampare
maggio 2022

IN QUESTO NUMERO...

Lavoro | Smart working

Competenze | Pnrr

Donne | Formazione

Pa | Fondirigenti | Agile

4.Manager | Sicurezza

Leadership | Giovani

Scuola | Università



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE DI FEDERMANAGER



LEGGI I NUMERI PRECEDENTI

INTERVISTE, APPROFONDIMENTI E ANALISI SUL MONDO
DEL MANAGEMENT E NON SOLO



L'EDITORIALE DI STEFANO CUZZILLA

La sicurezza innanzitutto

Ho avuto l'onore di partecipare alle celebrazioni, tenutesi al Quirinale, per la giornata del **Primo maggio**.

L'evento, che ha testimoniato il valore fondante del lavoro per la nostra Repubblica, è stato concluso dall'intervento del **Presidente Sergio Mattarella**.

Come sempre, le parole del Presidente si sono distinte per l'altissimo valore etico, politico e sociale, con particolare attenzione al tema della **sicurezza sul lavoro** perché, come ha sottolineato, *«l'integrità della persona e della salute dei lavoratori è parte essenziale della visione che ispira il nostro patto costituzionale»*.

I dati che si registrano in Italia parlano chiaro e destano sconcerto: le denunce di infortunio sul lavoro presentate all'**Inail** tra gennaio e marzo sono state 194.106, **in aumento del 50,9%** rispetto alle 128.671 del primo trimestre del 2021.

Pur considerando l'incidenza delle denunce di infortunio da Covid-19, è la fotografia di un Paese che sta cercando di avviare la ripresa, rimettendo in moto **produzione e lavoro**, ma è ancora incapace di garantire l'incolumità e la piena sicurezza dei lavoratori.

Non si può pensare di andare avanti così.

I grandi cantieri che si apriranno per realizzare la crescita nazionale dovranno obbedire a un imperativo che non ammette fraintendimenti: **"Safety first"**. Non esiste ripresa senza sicurezza.

Accogliamo quindi con grande favore le parole pronunciate, nel corso della giornata al Quirinale, dal Direttore generale dell'**Inail**, **Andrea Tardiola**,

che ha posto l'obiettivo di un *«un Pnrr della sicurezza, per impedire che nei prossimi anni più lavoro equivalga a più incidenti sul lavoro»*.

I nostri manager giocheranno un ruolo da protagonisti in tal senso, poiché è indispensabile che nelle aziende si diffonda una **nuova cultura d'impresa**, incentrata sulla sicurezza. Ecco perché dedichiamo grande attenzione alla **formazione delle competenze manageriali** che oggi servono davvero per guidare l'innovazione operativa e culturale.

C'è bisogno di dare una svolta al modo di concepire l'impresa: deve essere globale, ma più attenta al territorio, **produttiva, ma sicura e socialmente responsabile**, innovativa, ma anche inclusiva, competitiva, ma più equa in termini di opportunità. Solo attraverso tali prospettive si riuscirà inoltre a riattivare quell'**ascensore sociale** che sembra essersi fermato.

Non abbiamo quindi il timore di andare avanti, indulgendo in titubanze più o meno di facciata, e alle istituzioni chiediamo di favorire **una crescente sinergia con le rappresentanze manageriali**.

Proprio tenendo fede alle parole del Presidente Mattarella, che sulla sicurezza ha auspicato *«un patto di alleanza tra istituzioni, società civile, forze sociali ed economiche, per sottolineare con forza l'impegno a combattere un flagello che sconvolge la vita di troppe famiglie, rappresenta un'umiliazione per il mondo delle imprese e una sconfitta per chi, producendo beni e servizi, vede la propria attività sfigurata da queste morti»*.



PROGETTO MANAGER

IL MENSILE

DI FEDERMANAGER

NON

CI

RACCONTIAMO

STORIE



PER RICEVERLO OGNI MESE
ISCRIVITI SUL SITO
progettomanager.federmanager.it

INTERVISTE, ANALISI, APPROFONDIMENTI
SUL MONDO DEL MANAGEMENT E NON SOLO



IL PUNTO DI MARIO CARDONI

Il lavoro sostenibile

“Il **lavoro** sta cambiando”, lo sentiamo dire spesso, come una formula di pronto utilizzo per cercare di definire una realtà che invece, mai come oggi, sfugge a valutazioni rituali.

Per provare a capire in quali e quante forme si articola questo cambiamento, dobbiamo infatti uscire dalla “**comfort zone**” delimitata dai parametri abituali e interpretare i processi in atto.

Lo **smart working** è diventato una realtà.

Ha superato la fase di sperimentazione registrata nel pieno dell'emergenza pandemica e si propone come modalità lavorativa ormai prevalente in numerosi contesti aziendali. Per guardare già allo **step** successivo, la nostra Federazione ha cercato da subito di gestire il cambiamento e di proiettare l'evoluzione dello **smart working** verso nuove forme di **agile management** che rispondano alle esigenze manifestate dal presente: un miglior **work-life balance**, attenzione specifica al tema della **formazione di competenze innovative** - soprattutto sul piano della trasformazione digitale richiesta oggi per competere - e una concezione del lavoro basata sulla **responsabilizzazione** piuttosto che sul controllo, con **obiettivi condivisi e misurabili** che riescano a esaltare il patrimonio di **talenti** di cui un'azienda dispone.

Al centro di queste nuove dinamiche lavorative c'è un rinnovato rapporto di **fiducia** tra i diversi soggetti che operano in azienda; ecco perché sosteniamo fortemente l'idea di una **leadership gentile** che possa accompagnare la crescita dei contesti imprenditoriali, ottimizzando le risorse a

disposizione e creando **valore** anche per le comunità e i territori interessati dalle attività aziendali. È questo il **lavoro sostenibile** per il quale sentiamo di spenderci senza riserve.

Agile perché svincolato dalle logiche proprie di impostazioni superate dalla storia, spesso erroneamente riproposte con esiti di cui non è più possibile meravigliarsi.

La fiducia sul lavoro fa la differenza e deve essere accompagnata da un processo virtuoso che guardi anche all'**inclusione delle diversità**, in ogni accezione.

È tempo di un progressivo **ricambio generazionale** in tutti i settori, inutile nasconderselo. Questo deve essere guidato facendo tesoro del patrimonio di conoscenze accumulato dai lavoratori più esperti, ai quali - è sempre bene sottolinearlo - andrà garantita una **pensione** equa e rispondente ai tanti sacrifici prestati.

I giovani non sono solo una priorità del Paese, sono parte integrante del Paese, quella che dovrà **gestire il futuro**.

Per questa ragione l'Italia deve fare i conti con l'**economia della conoscenza**, puntando decisamente sul tema della **formazione**, da quella scolastica a quella manageriale; ma è altresì indispensabile che siano messe in atto misure che consentano a imprese e lavoratori di operare fuori dalle sabbie mobili della **burocrazia**.

Il Paese deve guardare alla **semplificazione normativa e amministrativa** come a un elemento costituente della modernità.

IN PRIMO PIANO

- 8** Il coraggio di cambiare
AUTORE ANTONIO SORIERO

VISTA D'AUTORE

- 11** Question everything
AUTORE GIOVANNI LO STORTO

SCENARI

- 14** Indietro non si torna
AUTORE MARCO BENTIVOGLI

A COLLOQUIO CON

- 18** Modelli manageriali in evoluzione
AUTORE ASSUNTA PASSARELLI

SCENARI

- 21** Le competenze per ripartire
AUTORE FULVIO D'ALVIA

A COLLOQUIO CON

- 24** Puntare alla leadership
AUTORE LA REDAZIONE

RIFLESSIONI

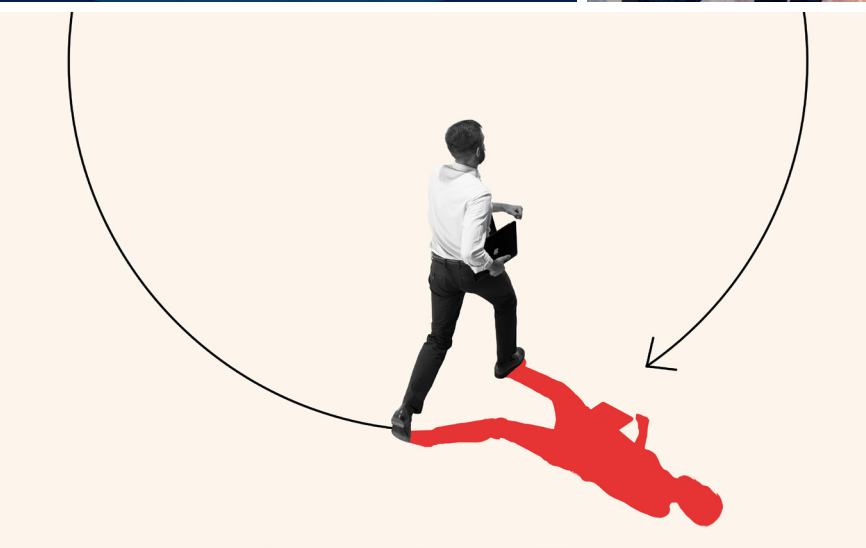
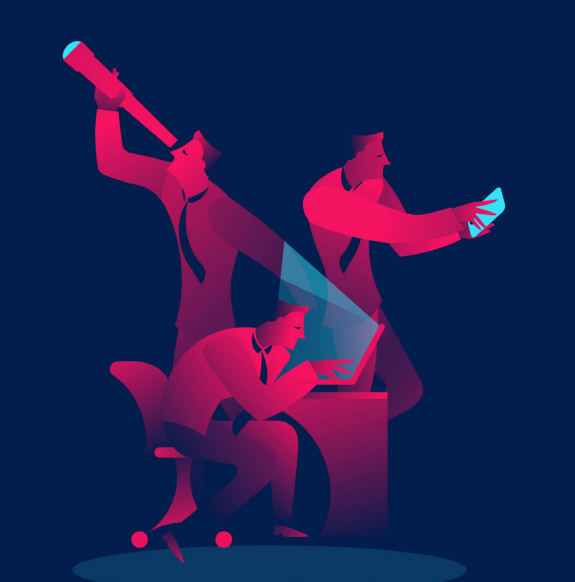
- 27** Largo alla formazione
AUTORE CRISTINA DELL'ACQUA

SCENARI

- 30** Alla ricerca del patto sociale
AUTORE MASSIMO MASCINI

DATA ROOM

- 33** Occupiamoci delle donne
AUTORE VALENTINA PARENTI



IN PRIMO PIANO

IL CORAGGIO DI CAMBIARE

AUTORE: **ANTONIO SORIERO** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Riduzione dell'orario di lavoro e più spazio allo smart working e a una formazione di qualità. Progetto Manager intervista Domenico De Masi, professore emerito di Sociologia del lavoro presso La Sapienza

Professore, mi ha colpito molto una sua affermazione: «Epicentro della nostra società diventa la progettazione del futuro». È possibile progettare il futuro nonostante le emergenze dei nostri giorni?

La complessa fase che stiamo attraversando è segnata dalle incertezze solite, alle quali si sono aggiunte quelle legate alla pandemia e alla guerra. Anche a quest'ultima incognita eravamo particolarmente impreparati, perché in Italia i media usano riservare scarsa attenzione alla **geopolitica**. Ci riscopriamo quindi in balia di decisioni che vengono assunte sopra le nostre teste, ma le aziende sono comunque tenute a programmare il lavoro, tenendo conto degli elementi che incidono su questo tipo di programmazione: **demografia, sviluppo tecnologico, evoluzione legislativa e rapporto tra tempo di lavoro e tempo di vita**.

Le aziende sono tenute a programmare il lavoro, tenendo conto di alcuni elementi: demografia, sviluppo tecnologico, evoluzione legislativa e rapporto tra tempo di lavoro e tempo di vita

Quali novità emergono?

Per quanto riguarda la demografia, a livello mondiale, avremo in qualche decennio, **1 miliardo di persone in più**, quindi l'offerta di forza lavoro registrerà un aumento di circa 300 milioni di persone. In Italia, se guardiamo alle prospettive della forza lavoro, potremmo avere circa 1 milione e mezzo di persone in meno ma, se il Paese sarà aperto ai flussi migratori, ci saranno più lavoratori che posti di lavoro. Non mi preoccuperei quindi della disponibilità di lavoratori, ma piuttosto della di-

sponibilità di lavoro, che in Italia manca soprattutto a causa di un *gap* culturale.

Ci spieghi meglio...

Lo sviluppo tecnologico sta incidendo moltissimo sul lavoro. Prendendo le mosse dalla cosiddetta "legge di Moore", sappiamo che la potenza dei microprocessori raddoppia ogni 18 mesi. Le tecnologie stanno quindi evolvendo impetuosamente e con l'**Intelligenza artificiale** sostituiremo non solo il lavoro esecutivo, ma anche molto lavoro intellettuale. Se i campi di lavoro dell'uomo si riducono, l'unica soluzione per far fronte a una crescita della disoccupazione è ridurre progressivamente l'orario di lavoro, favorendo così una redistribuzione dello stesso. Secondo i dati Ocse, un italiano **lavora in media 1.723 ore all'anno**, mentre un tedesco lavora 1.356 ore e un francese 1.514 ore. Lavoriamo quindi circa 400 ore in più dei tedeschi e, anche per questo, il loro tasso di occupazione supera il 70% mentre noi siamo fermi al 59%. Inoltre, in Germania lavorano di meno, ma producono circa il 20% in più. Infine, su 100 laureati, a 3 anni dalla laurea, in Germania 93 trovano un posto di lavoro, in Italia solo 52. Per alleviare la ferita della disoccupazione la **riduzione dell'orario del lavoro** è perciò, a mio giudizio, necessaria. Se adottassimo lo stesso orario dei tedeschi potremmo avere 6 milioni di occupati in più, redistribuendo efficacemente il lavoro. Oggi un padre lavora 10 ore al giorno e il figlio è disoccupato; potrebbero benissimo lavorare entrambi 5 ore a testa. Tra gli europei siamo quelli che si ostinano ad avere la settimana lavorativa più lunga, praticamente come quella prevista da Ford nel 1913. Ma in più di 100 anni qualcosa è cambiato, direi.

Certamente, infatti oggi il Paese ha davanti la possibilità di mettere a frutto, in termini di innovazione, quanto è emerso dalle esperienze avviate con lo smart working...

Sì, la pandemia ha impresso un'accelerazione forte in tal senso. Il 1° marzo 2020 in Italia c'e-

rano 570 mila telelavoratori; a metà mese erano diventati 6,5 milioni. In pochi giorni è stato fatto precipitosamente ciò che si sarebbe potuto fare più gradualmente e razionalmente, come avvenuto in Inghilterra, ad esempio. Negli ultimi due anni lo *smart working* ha contribuito a salvare ambiti come l'economia e la scuola, con impatti positivi anche sull'ambiente in termini di riduzione dell'inquinamento. Si è trattato di un grande esperimento corale. Quindi, le aziende che hanno voluto valorizzare questi due anni per organizzare la transizione da un **lavoro industriale** a un **lavoro post-industriale**, hanno avuto tutto il tempo e le possibilità di farlo. E infatti molte imprese hanno oggi tra il 40 e il 50% del personale in *smart working*. Diversa è invece la situazione della Pa per la quale, nonostante ottimi riscontri avuti in enti pubblici che hanno gestito un numero enorme di pratiche in *smart working*, è stato deciso di imporre uno stop a questa modalità lavorativa. Come se lo *smart working* fosse la causa di tutti i mali, invece che una possibilità inedita per risolverli.

Approcci diversi al tema, ma qual è il nodo da sciogliere?

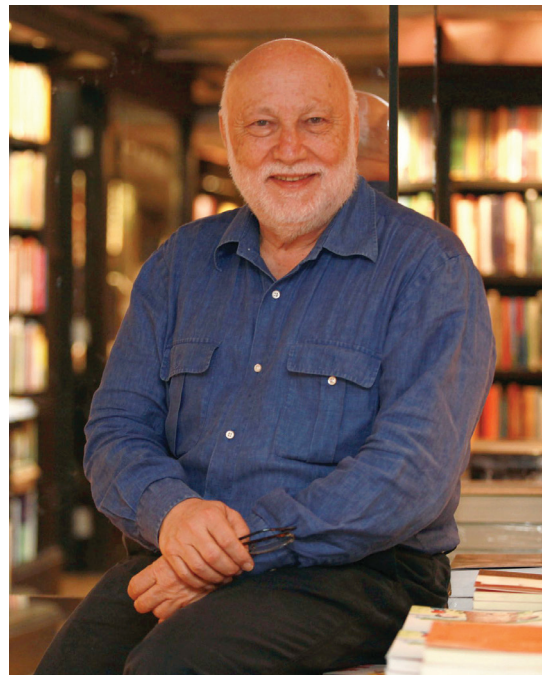
In base ai dati che ho esaminato, la situazione può essere sintetizzata più o meno così: su 100 persone andate in *smart working*, 10 hanno reso di meno rispetto a quando erano in ufficio, 40 hanno reso allo stesso modo e 50 hanno reso addirittura di più. Non c'è quindi una ragione per giustificare il rifiuto dello *smart working*. Il problema va forse individuato nella visione di numerosi decisori, chiamati a gestire il personale. C'è chi pensa che il controllo sia un fatto fisico e non organizzativo. Con lo *smart working* ci si proietta verso un'organizzazione per obiettivi, facilitando così il compito dei capi e dei dipendenti. Del resto, oggi **il 75% dei lavoratori** lavora con la testa, e pensare di poter controllare la testa solo perché il lavoratore sta in ufficio, fa quantomeno sorridere. Mentre il corpo si controlla, **la mente si motiva**. Occorrono capi in grado di motivare.

E in questo senso è essenziale formare manager che abbiano le competenze per guidare le organizzazioni in maniera innovativa. Quanto conta l'aspetto della formazione manageriale?

È essenziale, sicuramente. L'Italia ha avuto una

tradizione storica di ottime scuole di formazione volute da grandi aziende ed enti per arricchire il bagaglio di **competenze** dei dirigenti. Oggi in molti casi non possiamo più contare su queste realtà, anche perché diverse aziende hanno chiuso le loro business school ritenendole un costo e non un investimento. Puntare sulla crescita delle competenze manageriali è invece strategico e bisogna innanzitutto ricominciare dalla **"formazione dei formatori"**, anche perché le tecniche pedagogiche indirizzate agli adulti hanno specifiche caratteristiche che si sono aggiornate nel corso degli anni. Le imprese devono riprendere a credere davvero nella formazione, destinando ad essa una parte significativa del **fatturato**.

Oggi il 75% dei lavoratori lavora con la testa e pensare di poter controllare la testa, solo perché il lavoratore sta in ufficio, fa sorridere: il corpo si controlla, la mente si motiva. Occorrono capi in grado di motivare



Domenico De Masi, professore emerito di Sociologia del lavoro presso La Sapienza

VISTA D'AUTORE

QUESTION EVERYTHING

AUTORE: GIOVANNI LO STORTO - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI

Jostein Gaarder ricorda che: “La cosa più importante, la cosa che non bisogna mai smettere di fare è quella di interrogarsi”. I giovani hanno bisogno di una conoscenza interdisciplinare per prepararsi al futuro

Negli ultimi due anni abbiamo ripetutamente auspicato il celere palesarsi di un **next normal**, una prossima, nuova normalità che ci permettesse di lasciarci alle spalle lo tsunami di negatività portate dal virus. Oggi, però, con lo scoppio del conflitto ucraino, lo *shock* emotivo sta proseguendo: le terribili immagini che intercettiamo sui media ogni giorno si sommano al disorientamento collettivo della nostra società.

Il **lavoro**, nella sua interezza, è stato infatti plasmato e trasformato dall'impatto delle varie ondate pandemiche, tanto nelle modalità di accesso quanto nell'organizzazione delle aziende. Nuovi **tech-based business** sono nati, altri, invece, si sono dovuti reinventare, oppure, purtroppo, non ce l'hanno fatta.

In Italia, secondo il “IV Rapporto sul divario generazionale” della fondazione Bruno Visentini pubblicato da Luiss University Press, quasi tre giovani su dieci vedono il proprio futuro fuori dal Paese

L'accelerazione vissuta con lo *smart working*, oggi strutturato trasversalmente, continuerà - se usato con un approccio strategico - a rappresentare un valore aggiunto per garantire benessere ai lavoratori di **nove aziende su dieci** (dati Aidp - Associazione italiana per la direzione del personale).

Ad ogni modo, queste trasformazioni hanno aperto la porta al futuro, modificando profondamente il **mindset** delle persone, indotte a ripensare spazi e tempi delle proprie esistenze, nonché dunque il senso più profondo del pro-

prio *commitment* lavorativo.

Nei manuali universitari di domani saranno studiate le tendenze sviluppate in questi mesi, in primis la **“Yolo economy”** (*“You only live once”* - Si vive una volta sola) che ha spinto migliaia di lavoratori a lasciare le proprie occupazioni per mettersi nuovamente in gioco, realizzando sogni personali e professionali, magari impensabili fino a poco tempo fa.

Per una causa - Yolo - un effetto: la **“Great resignation”** (o **“The big quit”**, che sia), ha mutato gli equilibri di migliaia di aziende con **oltre 48 milioni di dimissioni** nell'ultimo anno solamente negli Stati Uniti, secondo il Dipartimento del lavoro Usa. In Italia, invece, secondo il “IV Rapporto sul divario generazionale” della Fondazione Bruno Visentini pubblicato da Luiss University Press, quasi **tre giovani su dieci** vedono il proprio futuro fuori dall'Italia.

Oggi è percepibile come la forza lavoro, soprattutto la fascia più giovane, abbia altre priorità: non è più **“workaholic”**, non vive più per il lavoro, non è più ossessionata dalla ricerca di scalare gerarchie per fare **carriera**. Ciò che cerca e persegue in ambito lavorativo è una dose di **benessere** personale, oltre che di stimoli diversi, nuove motivazioni e una continuità valoriale e identitaria.

L'aspirazione oggi è ottenere un posto di lavoro che esalti il proprio talento ed i propri interessi: al contempo, le aziende, che avevano sempre valutato candidati sulla base di elementi come la laurea conseguita, il precedente lavoro o il proprio *network*, oggi guardano perlopiù alle **skill “altre”**, alle esperienze, a cosa un candidato “sa fare” e “può offrire”, se calato nel contesto di riferimento. Non a caso, secondo gli ultimi report di **LinkedIn**, oggi le competenze richieste sono cambiate di circa il 25% dal 2015 e sono state **286 milioni** le nuove *skill* ai propri profili dagli utenti.

Di fronte alle nuove incertezze sistemiche di oggi, tra la **“ri-globalizzazione”** generata dalla guerra in Ucraina e il riassetto degli equilibri post-pandemici, l’ecosistema aziendale italiano vuole svoltare verso una nuova stagione di crescita e di produttività sempre più basata su **competenze trasversali**. In questa fase, le imprese chiedono alle università di formare **“lavoratori ibridi”**, dotati di una combinazione di **“skill larghe”** che uniscano una preparazione verticale nel proprio ambito di specializzazione a una forte dimestichezza con le nuove tecnologie, consapevolezza del proprio ruolo e maturità sociale e relazionale adattabile a contesti locali, nazionali e globali.

Siamo entrati, o forse tornati, dunque, nella stagione della **“skill economy”**, in cui la competenza rappresenta la nuova moneta, il reale valore aggiunto del mercato sul lavoro. Secondo il World economic forum, un miliardo di persone dovranno ri-formarsi entro il 2030: per questo, sarà imperativo per le aziende investire in piani di welfare, progressione di carriera, **reskilling** e **upskilling**.

E allora, all’interno di una visione aziendale di medio-lungo periodo, perché non affiancare l’area **Research & development** (R&D) con un **“Learning and development”** (L&D) *office*, che abbia il compito di potenziare la crescita dei dipendenti, alimentare lo sviluppo di nuove abilità e migliorare le prestazioni aziendali?

Al contempo, come ripetuto a più riprese dal **Presidente del Consiglio Mario Draghi**, la chiave è proprio **“investire sull’educazione, sul futuro”**, elevando - come dimostrato dal Pnrr - scuola e università a pilastri della società di oggi e di domani, ponendo le studentesse e gli studenti al centro di questi ultimi.

Dobbiamo essere consapevoli che non viviamo più nell’era della **“iper-specializzazione”**: oggi gli atenei, chiamati ad anticipare ed intercettare le esigenze occupazionali di aziende ed istituzioni, devono costruire con loro **“a tavolino” percorsi interdisciplinari** che integrino saperi e campi diversi, dal digitale alla sostenibilità, dal *machine learning* alle nuove vie del diritto, integrando la formazione dei giovani con traiettorie parallele.

Per navigare la crescente complessità dei fenomeni in tutti i settori, è infatti fondamentale offrire una nuova prospettiva agli studenti, mettendoli nelle condizioni di **“andare oltre”** lo studio tradizionale e (ri)scoprire la propria capacità di fare domande. Lo dice bene il filosofo norvegese Jostein Gaarder: **“La cosa più importante, la cosa che non bisogna mai smettere di fare è quella di interrogarsi”**. Questo approccio educativo **“question everything”** deve calare ragazze e ragazzi nello spirito dei ricercatori, agenti di cambiamento e *promoter* di innovazione che avvicinano il progresso, con lo scopo di coinvolgerli in prima persona in un processo di co-creazione della propria conoscenza, competenza e, soprattutto, consapevolezza.

Un miliardo di persone dovranno ri-formarsi entro il 2030, come segnala il World economic forum. Sarà imperativo per le aziende investire in piani di welfare, progressione di carriera, reskilling ed upskilling

Ma sarebbe riduttivo ipotizzare che l’apprendimento possa avvenire solamente in aula. Gli studenti devono poter imparare anche facendo esperienze **“terze”**, **“larghe”**, nuove, che li avvicinino ai vari attori con cui si confronteranno nelle proprie carriere.

E dunque, confrontarsi con *startup* in rampa di lancio, partecipare ad esercitazioni delle nostre forze armate, oppure lavorare nei terreni confiscati alle mafie, rappresentano esperienze di vita che aggiungono valore ai cv dei professionisti di domani.

Affiancare il **“learning by doing”** al **“learning by experiencing”** è la ricetta per preparare professionisti consapevoli e dare forma ai loro sogni, consentendogli di generare da subito un impatto reale sulla società, che delle loro competenze creatrici ha un forte bisogno.

SCENARI

INDIETRO NON SI TORNA

AUTORE: **MARCO BENTIVOGLI** - TEMPO DI LETTURA: **3 MINUTI**



Modelli organizzativi da rinnovare e attenzione agli obiettivi, in un contesto di fiducia. Concezioni obsolete addio, è tempo di impegnare gli “architetti del nuovo lavoro”

La pandemia ha accelerato la grande **trasformazione** del lavoro. E ciò sta avvenendo in una fase in cui le nuove tecnologie digitali e dell'Ict (**Information and communication technologies**) avevano già abilitato un profondo e rapido cambiamento del lavoro. Non solo, il lavoro è il crocevia delle tre grandi **transizioni (digitale, climatico-ambientale, demografica)**.

Tutti questi elementi connotano pertanto come irreversibili i cambiamenti in corso, lasciando delusi coloro che, per pigrizia, confondono le grandi trasformazioni come una moda qualsiasi, pensando “Passerà anche questa”.

Da tali considerazioni discende la necessità di comprendere le strategie migliori per accompagnare questi processi, contenendo i rischi ed estendendo le opportunità. La preconditione è comprendere che tutti questi mutamenti metteranno mano alla necessità di una nuova **cultura del lavoro**, di nuovi modelli organizzativi d'impresa e di una nuova visione integrale del lavoro.

Quasi un terzo dei lavoratori “fa” **smart working**, spesso in forma **ibrida**, con un 30-40% di possibilità di remotizzare il proprio lavoro. Il primo errore consiste però nel pensare che sia semplicemente “lavoro da casa”, e non solo perché vi deve essere naturalmente la possibilità di scelta del luogo; il secondo è pensare che l'introduzione di questa nuova forma di organizzazione del lavoro si possa fare coinvolgendo, nel progetto e nella formazione delle nuove **competenze**, solo la porzione dei lavoratori interessati. Terzo, lo **smart working** (e un po' tutto il **nuovo lavoro**) è organizzato per obiettivi, il tempo di lavoro come unico parametro da retribuire è sempre inadeguato.

Gli ingredienti per una buona ricetta di **smart working** sono: **autonomia** e **libertà** (maggiori prerogative sul **come, quando e dove**) e **responsabilità** sul progetto e sugli obiettivi, in un contesto complessivo di **fiducia**.

Va da sé che i vecchi paradigmi su cui si sono sempre retti i modelli organizzativi aziendali,

a partire dal controllo, sono incompatibili con le nuove forme di organizzazione del lavoro. L'idea che il controllo, magari “a vista”, sia garanzia di produttività è sbagliata e dannosa. **Il controllo soffoca la produttività e il benessere delle persone.**

Chi organizza il lavoro deve saper far funzionare le cose e, in particolare con un lavoro che delega alle macchine e agli algoritmi la propria routine ed esalta il proprio ingaggio cognitivo, se non si dismettono i panni del “guardiano” e si indossano quelli di **architetto e progettista del nuovo lavoro**, difficilmente le cose funzioneranno. Figure preziosissime perché bisogna al più presto ridisegnare il lavoro, non lasciarlo fare solo alle tecnologie.

Se il tempo di lavoro è l'unico che può sconfinare sugli altri, il rischio è di chiudere tutta l'innovazione dentro un “cottimo digitale” senza limiti

Ripensare i tempi di lavoro: la giornata lavorativa che inizia e finisce più o meno agli stessi orari ha utilità? La settimana di 40 ore su 5 giorni ha ancora senso? Etc, etc...

Il tempo di lavoro da quello di riposo e per sé è sempre meno “compartimentato”, se quello di lavoro è l'unico che può sconfinare sugli altri, senza regole e possibilità di autoregolamentazione, il rischio è di chiudere tutta l'innovazione dentro un “cottimo digitale” senza limiti.

Con tempi e spazi immutati e precedente struttura contrattuale, non solo non si libera il nuovo lavoro, ma si impedisce di cogliere le opportunità di ridisegnare il lavoro che dà dignità e benessere alle persone e fa crescere al contempo la produttività.



Già in questi mesi vediamo, ad esempio, cosa provochi il ritornare alcuni giorni alla settimana nei vecchi spazi aziendali immutati. Tornare negli **uffici scatolificio-scrivano-centrico**, in alcuni casi, ha portato a fare **webinar** tra persone dello stesso piano o da un piano all'altro.

Per questo è il momento di scatenare ovunque gli architetti del nuovo lavoro. Capaci di ridisegnare il lavoro che le persone amano. E per questo, prima di tutto, è necessario saper scegliere.

Le attività di condivisione (strategica, delle criticità, etc.), di costruzione delle relazioni, si fanno guardandosi negli occhi e bisogna distinguere dalle altre, per cui non c'è motivo di affrontare chilometri, oltre a intasare e inquinare le **città**, che invece devono essere sempre più

policentriche. Per questo, occorre che anche gli **spazi di lavoro** siano ridisegnati, perché spingano "in presenza" al ben fatto, insieme, e si rapportino alle altre modalità facendo in modo che i tempi del lavoro non mortifichino il resto della vita.

Coloro che credono che il vecchio paradigma del "controllo" sia foriero di produttività, non hanno mai capito cosa sia la **produttività** e forse non sarebbero capaci neanche di misurarla. Come nella bellissima serie televisiva "Mr. Robot", il controllo non solo in **epoca post-fordista** è inutile, ma è soprattutto un'illusione. Un'illusione da cui bisogna liberare i modelli organizzativi, per evitare che altrimenti vi sia un deterioramento del benessere e della produttività.

COSTRUIAMO IL PAESE DELLE nuove generazioni



**SOSTIENI I NOSTRI PERCORSI
PER L'EMPOWERMENT DEI GIOVANI
E IL LORO IMPEGNO PER UNO SVILUPPO PIÙ
EQUO E SOSTENIBILE**

#EQUALITY #CLIMATE ACTION #EDUCATION FOR ALL #GOOD HEALTH

*Scegli di destinare il tuo **5 x mille** a Vises*

CODICE FISCALE 08002540584

L'educazione ha un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi dello sviluppo sostenibile. Sostieni i nostri percorsi per l'empowerment delle nuove generazioni contribuendo a rilanciare una crescita economica e sociale più equa e inclusiva.



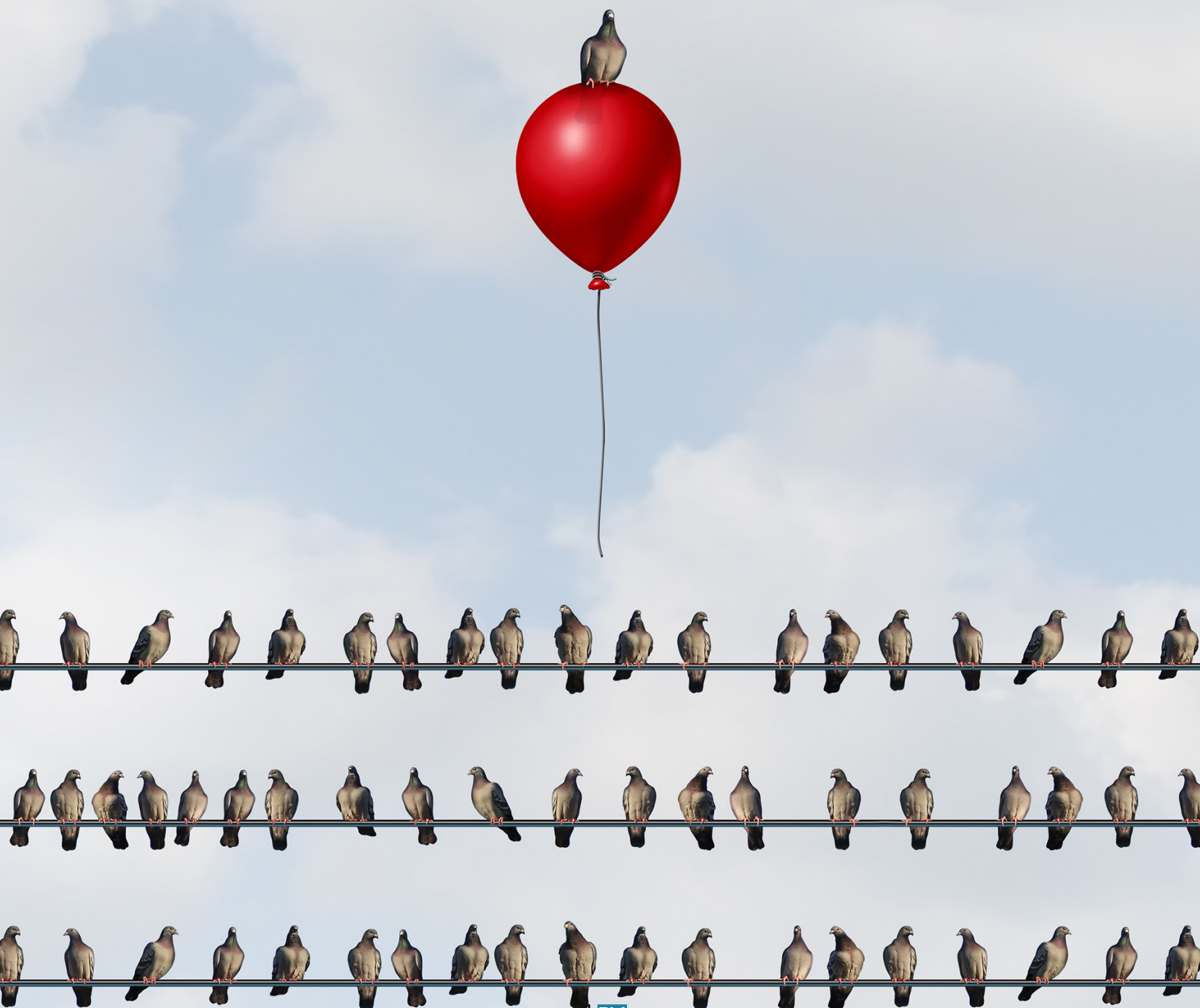
VISES ONG
ONLUS
VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE

www.vis.es.it

A COLLOQUIO CON

MODELLI MANAGERIALI IN EVOLUZIONE

AUTORE: ASSUNTA PASSARELLI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Una nuova dimensione del lavoro si sta facendo strada dopo la pandemia. Quale ruolo avrà la formazione manageriale? Ne parliamo con Massimo Sabatini, Direttore generale di Fondirigenti

L'intero sistema produttivo italiano ha dovuto interpretare l'accelerazione impressa dalla pandemia, adottando soluzioni di *smart working* per rispondere all'emergenza. Per le aziende e le altre organizzazioni, la nuova frontiera oggi è quella dell'*agile management*. In cosa consiste questa evoluzione della concezione del lavoro?

La fase di post-emergenza che stiamo vivendo, ha inaugurato nelle imprese e fra i lavoratori, soprattutto dirigenti, una **nuova modalità di organizzazione del lavoro** e un nuovo modo di fornire la prestazione lavorativa, maggiormente basata sulla fiducia, sul progetto, sul senso di responsabilità per il proprio lavoro.

Una fase del tutto nuova, che ha meritato approfondimenti e analisi anch'essi inediti. In tema di *smart working*, con Fondirigenti siamo stati pionieri nell'avviare una *quick survey* nella prima fase di emergenza. I risultati hanno dato avvio a una riflessione più profonda e strutturale sulle modalità di adozione del lavoro agile e del *welfare management*. Così, con l'iniziativa **"Scacco al Re-turn"**, promossa insieme a Federmanager, abbiamo voluto spiegare i percorsi necessari a far entrare le imprese nelle dimensioni del lavoro che il futuro impone, e mostrare la svolta che va operata nella **cultura delle aziende**. La pandemia ha accelerato l'evoluzione dei modelli lavorativi richiedendo nuove modalità di *leadership*, il contributo che può dare il **lavoro agile** è rilevante per molte ragioni. La grande trasformazione avvenuta nel secondo anno di pandemia si è concretizzata nel passaggio dallo *smart* o dall'agile "puri" a una trasposizione di questi paradigmi in un contesto ibrido, diventato esso stesso una tipologia che descrive la nuova cornice registrata in molte imprese, dove i contesti di lavoro completamente presenziali o totalmente a distanza sono ormai la parte minoritaria. In sostanza, la modalità "ibrida" nella prestazione del lavoro sta diventando la nuova normalità, con cui i nuovi modelli di *leadership* devono fare i conti.

Il traguardo della doppia transizione, ambientale e digitale, verso cui il Paese è proiettato, impone ai manager di dotarsi di competenze nuove. Su quali ambiti deve puntare oggi la formazione manageriale?

Non si tratta tanto o solo di competenze specialistiche, quanto di far comprendere l'importanza di temi come la **sostenibilità** e l'**innovazione** a tutte le funzioni aziendali e manageriali. Il ruolo del manager in questo contesto è evidente: è lui che, insieme all'imprenditore, gioca la partita più importante nel trasferire ai diversi livelli il *mindset* con cui l'azienda affronta la partita.

Questa fase di "nuova normalità" richiede l'elaborazione di modelli manageriali più inclusivi, trasversali e capaci di visione strategica

È evidente come i tradizionali stili direttivi, da quelli **command & control** a quello della **leadership transazionale**, siano inadeguati in questa fase di "nuova normalità" che richiede l'elaborazione di nuovi modelli manageriali, più inclusivi e trasversali, e più capaci di **visione strategica**. Una strategicità confermata anche a livello istituzionale, dal ministero del Lavoro, con il Protocollo recentemente promosso per l'adozione del lavoro agile in modalità più strutturale al termine dell'emergenza, che mette in campo trasformazioni che avranno un impatto significativo nel sistema produttivo.

Il nuovo mantra è certamente quello della sostenibilità, ma quanto è importante governare l'innovazione per favorire processi organizzativi e produttivi sostenibili?

Credo che l'innovazione vada innanzitutto pro-

mossa, prima che governata, e certamente la sostenibilità, in questa epoca di grandi transizioni, è un ambito primario di innovazione, da promuovere e da sostenere in tutti i processi produttivi, e va di pari passo con gli altri due grandi **processi**: la transizione verso il digitale e quella verso nuove modalità di prestazione del lavoro. La **formazione** può sicuramente svolgere un ruolo di grande rilievo in questo senso. Non a caso, sulla base dei risultati degli approfondimenti svolti, con i nostri due Avvisi pubblicati nel 2021, abbiamo finanziato piani formativi focalizzati allo sviluppo delle competenze manageriali, digitali, sostenibili e *smart*, necessarie per gestire tutto questo.

La formazione riguarda sia nuove competenze manageriali, sia *skill* tecnico/gestionali, non solo sulla piena adozione della prospettiva della sostenibilità, ma anche sui modelli di lavoro agile, i sistemi di valutazione delle *performance*, la stabilizzazione dei modelli di *smart working*, il **benessere aziendale** e il *welfare*: il modello manageriale trasversale è, contemporaneamente, tutto questo. **Le vostre iniziative mirano a coniugare la crescita delle imprese con lo sviluppo di una formazione manageriale in grado di guidare i cambiamenti. Per far ciò bisogna superare i divari di genere e territoriali che ostacolano un progresso inclusivo del Paese. Qual è l'approccio di Fondirigenti al tema?**

Investire nella formazione manageriale conviene sempre: conviene ancora di più se si investe sulle donne (qui gli effetti si moltiplicano). Il nostro approccio, al pari di quello delle aziende già in cammino nella trasformazione digitale, è quello di farci guidare dai dati per dimostrare che la formazione conviene. Con i nostri approfondimenti, abbiamo mostrato, in particolare, che esiste un **bonus di produttività** a favore delle aziende che fanno formazione anche alle donne manager: la produttività di queste aziende è più elevata del 9% nella manifattura e dell'8% nei servizi.

Migliorare il *welfare* aziendale mantenendo alti gli standard di produttività e competitività. Obiettivo sfidante, che può essere raggiunto attraverso un nuovo modello di "leadership gentile". Che ne pensa?

Credo che il concetto di "leadership gentile" sia la naturale evoluzione del management, coerente con la

fase storica che stiamo vivendo. Siamo dentro una nuova stagione che mette al centro uno stile di *leadership* "gentile", basato sulla condivisione di valori quali la **fiducia**, la **responsabilizzazione** e sull'assegnazione di obiettivi chiari e misurabili, con modelli in grado di rendere più bilanciata la vita professionale con quella personale. Mantenere alta la tensione verso la competitività e la produttività anche in un contesto "liquido" e dai contorni incerti come l'attuale richiede ai manager la capacità di sviluppare le competenze e valorizzare le professionalità dei collaboratori attraverso un rinnovato ricorso alla leva formativa che, unitamente alle nuove opportunità offerte dal lavoro agile, è uno dei principali *driver* per il miglioramento del *welfare* aziendale.

Investire nella formazione manageriale conviene sempre. E conviene ancora di più se si investe sulle donne, gli effetti si moltiplicano



Massimo Sabatini,
Direttore generale
di Fondirigenti

SCENARI

LE COMPETENZE PER RIPARTIRE

AUTORE: **FULVIO D'ALVIA** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**



Il sistema produttivo nazionale è chiamato a rispondere alle emergenze degli ultimi mesi. Ma vuole crescere, come testimonia la ripresa della domanda di manager, finalizzata soprattutto a gestire la transizione digitale e sostenibile

Sono passati due anni dalla diffusione del Covid, due anni difficili sia dal punto di vista sanitario che economico. Purtroppo, assistiamo anche al conflitto tra Russia e Ucraina che, oltre a causare dolorose perdite di vite umane e distruzione, mette in seria discussione la **ripresa** post-pandemica.

Secondo il Fondo monetario internazionale il Pil italiano da +6,6% del 2021 passerà al +2,3% nel 2022 e al +1,7% nel 2023. Il Centro studi Confindustria stima un **calo della produzione industriale** a marzo (-1,5%) e nel primo semestre 2022 un -2,9% rispetto al 4° trimestre del 2021. Sta incidendo la **crisi energetica** con il costo dell'approvvigionamento di gas e petrolio schizzato alle stelle.

La guerra, inoltre, sta portando notevoli difficoltà di reperimento di prodotti agricoli, **materie prime** e semilavorati con pesanti ricadute su diversi comparti industriali italiani. Il 47% delle imprese intervistate da Banca d'Italia sulle condizioni operative ritiene nulla la probabilità di miglioramento delle **prospettive economiche** nel 2° trimestre 2022.

Nonostante questo contesto negativo, l'**Osservatorio 4.Manager** rileva che oltre a non esserci stata la temuta emorragia di figure manageriali, si registra una **ripresa della domanda di dirigenti** pari a un +50%, soprattutto per affrontare la transizione digitale e sostenibile.

Si pensi, ad esempio, alle figure come l'**energy manager** e il **manager per la sostenibilità** in grado di comprendere i processi aziendali, individuarne i punti deboli, riorganizzare la gestione interna e pianificare la migliore strategia finalizzata al risparmio energetico, in un'ottica di efficientamento e sostenibilità. Le imprese, secondo le ultime indagini dell'Osservatorio, presentano una rilevante richiesta di leader in grado di accelerare e ampliare i processi di **innovazione** verso modelli lavorativi al passo con i cambiamenti. Inoltre, in seguito all'incertezza geopolitica globale, alle politiche protezionistiche e alle sanzioni economiche si avrà una maggiore e diversa domanda di **competenze manageriali**

anche nel campo dell'internazionalizzazione.

Tuttavia, il 48,4% delle aziende italiane fa fatica a reperire le **competenze** giuste.

È un contesto dinamico con aziende che si riorganizzano e manager alle prese con percorsi di riposizionamento che consentano loro di continuare a dare un contributo al sistema produttivo italiano. Dal primo *lockdown* a fine 2021 si sono svolti 152 vertici su aziende in crisi al ministero dello Sviluppo economico. Quasi 8 tavoli al mese. Sono necessarie quindi misure in grado di supportare le aziende nei processi di cambiamento attraverso la valorizzazione delle alte competenze. Su queste basi **4.Manager** ha costruito un sistema di politiche attive che tiene conto sia delle situazioni in cui i manager sono in uscita dalle imprese, sia i casi in cui le imprese cercano le competenze necessarie alla loro crescita: si tratta delle facce di una stessa medaglia.

Le aziende chiedono leader in grado di accelerare e ampliare i processi di innovazione, ma il 48,4% delle imprese fatica a reperire le competenze giuste

Nel primo caso, fondamentale è quanto previsto dal Ccnl del 30 luglio 2019 per valorizzare il ricorso ai **percorsi di outplacement** da parte delle imprese interessate da processi di ristrutturazione e/o riorganizzazione aziendale.

Il previsto contributo di 3 mila euro, per concorrere ai costi sostenuti dall'azienda, rappresenta solo uno dei benefici prodotti, bisogna considerare anche i positivi ritorni in termini di **responsabilità sociale**, di miglioramento del clima aziendale e di valorizzazione delle competenze sul territorio che altrimenti andrebbero disperse.

POLITICHE ATTIVE DI 4.MANAGER



OUTPLACEMENT

www.4manager.org/outplacement/

PLACEMENT

www.4manager.org/placement/



RINASCITA MANAGERIALE

www.4manager.org/rinascita-manageriale/

L'iniziativa ormai è entrata a regime e, dall'analisi dei primi percorsi conclusi, emerge con forza la loro estrema efficacia in quanto nella totalità dei casi i manager coinvolti hanno trovato una nuova **occupazione**, con assunzione o come Temporary manager.

Sembra quindi opportuno insistere su questa linea per diffondere e far apprezzare lo strumento ad un pubblico più vasto. È necessario proporre sistematicamente il percorso di *outplacement* nei **verbali di conciliazione**, intervenendo sin dalle prime fasi dell'accordo per indirizzare l'azienda verso questa scelta e sensibilizzare i manager sulla bontà dello strumento, che si configura come un **investimento sulla propria persona** che offre strumenti e opportunità di ricollocamento. A completamento di tali misure, di rilievo appaiono le azioni intraprese per affrontare le delicate situazioni che si vengono a creare nel caso di fallimento delle aziende.

Il "**progetto sperimentale Placement**" è una "rete di protezione", nato con l'obiettivo di supportare il riposizionamento di dirigenti provenienti da aziende cessate o sottoposte a procedura concorsuale. Viene consentito, ai dirigenti per i quali non è possibile attivare l'*outplacement* nelle forme previste dal Ccnl a causa della cessazione dell'azienda di provenienza, di usufruire gratuitamente di un percorso di riposizionamento.

L'altra faccia della stessa medaglia, come dicevamo prima, riguarda invece il sostegno alle aziende in cerca di competenze per crescere.

Il progetto "**Rinascita manageriale**" prevede un supporto a tutto tondo per le aziende che ingaggiano un dirigente inoccupato: da un contributo fino a 30 mila euro per concorrere ai costi sostenuti nelle fasi di **assessment aziendale** e di ricerca e selezione del personale, ad una copertura dei costi, lato azienda, per l'iscrizione Fasi, all'accesso gratuito per il manager a una **piattaforma di e-learning** curata da Federmanager Academy. Il progetto è rivolto alle imprese che applicano il Ccnl dirigenti industria del 2019 e versano il contributo a 4.Manager e a dirigenti industriali inoccupati da non più di 24 mesi.

Misure e incentivi privati devono andare a braccetto con quelli pubblici, integrandosi per creare sinergie costanti e strutturate sulle **politiche attive**, uno stimolo per tutti gli operatori verso uno sviluppo inclusivo con al centro le persone, bene essenziale in un Paese come l'Italia che vive di ingegno, creatività, pianificazione e capacità organizzative, insomma di **capitale umano**.

Le iniziative di 4.Manager vogliono essere quindi dei propulsori di **competitività** e competenza che puntano a ridurre le asimmetrie di mercato e garantire allo stesso tempo occupazione, innovazione e produzione con un approccio *win win*.

A COLLOQUIO CON

PUNTARE ALLA LEADERSHIP

AUTORE: LA REDAZIONE - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Importanti novità legislative aprono il campo a un nuovo protagonismo femminile in ambito occupazionale. Ambire a una carriera di vertice è possibile

Il ruolo della **donna** nel mondo del lavoro, un tema di costante attualità a cui guardare oggi con “lenti nuove”. Al fine di comprendere meglio le opportunità all’orizzonte per l’**occupazione femminile**, incontriamo l’avvocata **Andrea Catizone**, giurista e studiosa, specializzata nella tutela dei diritti fondamentali e in materia di *gender equality, diversity e inclusion*.

Partiamo subito dai livelli di vertice: a che punto siamo in Italia nel rapporto tra donne e leadership. Quali sono gli ostacoli da superare?

Si stanno facendo dei passi in avanti, ma c’è ancora un **problema culturale** che investe il nostro Paese e che ha una radice nelle modalità attraverso cui si costruiscono le **relazioni**, in tutti gli ambiti, tra uomini e donne. Il problema riguarda però anche la visione che molte donne, così come molti uomini, hanno di sé. È necessario intervenire con **strumenti formativi** incisivi sulla **costruzione identitaria** e sulla **rappresentazione della propria persona** all’interno del mondo professionale, ma non solo. Molto spesso le donne, anche le giovani manager e professioniste, non hanno l’ambizione di puntare a posizioni apicali per la loro **carriera**. Si pongono pertanto degli obiettivi “al ribasso”, in un contesto sociale e culturale che già agevola maggiormente la progressione professionale degli uomini. L’approccio delle donne alla carriera deve essere coraggioso, anche rispetto alle prospettive dirigenziali. È importante partire da questa consapevolezza per contribuire a **ridurre il gap** che attualmente si registra e la sensibilità che sta crescendo su questi argomenti deve essere accompagnata in maniera propositiva. Del resto, è dimostrato che i contesti “mono-strutturati”, solo maschili o solo femminili, non producono benessere, risultando nei fatti non competitivi. Le organizzazioni che invece si fondano sull’**integrazione delle diversità** hanno evidenti prospettive di crescita.

Ed è cresciuta notevolmente anche la sensibilità istituzionale sulle pari opportunità, come

dimostrano alcuni recenti interventi normativi...

Certamente, e pure in tal senso il **Pnrr** rappresenta un’opportunità molto interessante avendo assunto la **visione trasversale** del principio delle pari opportunità. Non più solo quote, anche se occorre fare di più in termini di risorse da destinare a questo ambito. Ciò nel quadro di un’impostazione del Piano che guarda con attenzione all’obiettivo di realizzare una maggiore **sostenibilità**, anche sotto il profilo **sociale**, e che rifacendosi all’**Agenda 2030 Onu** spinge il sistema produttivo, pubblico e privato, verso i tre fattori **Esg: environmental, social and governance**.

È necessario intervenire con strumenti formativi incisivi sulla costruzione identitaria e sulla rappresentazione della propria persona all’interno del mondo professionale, ma non solo

Per far questo è necessario però creare una **nuova cultura d’impresa**, per la quale sono state strutturate misure che necessitano di diffusione e sistematizzazione. Pensiamo, ad esempio, al **“Fondo impresa femminile”** costituito presso il Mise che consente, attraverso **contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati**, la nascita, il consolidamento e lo sviluppo delle imprese guidate dalle donne. Il Fondo è rivolto a quattro tipologie di imprese femminili: cooperative o società di persone con **almeno il 60% di donne socie**, società di capitali nelle quali le donne rappresentino **almeno i due terzi** delle quote e dei componenti degli organi di amministrazione, imprese individuali aventi come **titolare una donna e lavoratrici autonome con partita Iva**. L’inserimento di quest’ultima tipologia è una importante novità,

perché sappiamo bene quante donne, tra pandemia e *smart working*, abbiano deciso di lavorare a partita Iva.

C'è inoltre la novità riguardante il sistema per la certificazione della parità di genere. Che ne pensa?

È un avanzamento significativo, perché in relazione alla certificazione, obbligatoria per le aziende con più di 50 dipendenti, vengono previste agevolazioni in favore delle imprese, dal punto di vista **fiscale** e per l'accesso ai **finanziamenti pubblici** e agli **appalti**. Le aziende dovranno redigere e trasmettere un **rapporto biennale** in cui si dimostra di aver rispettato i parametri fissati per ottenere la certificazione; è quindi importante, a mio avviso, che, tra coloro che saranno preposti al rilascio della certificazione, vi siano professionalità con **competenze** specifiche in tema di pari opportunità.

Oltre a queste misure già in vigore, quali altri interventi dovrebbero essere secondo lei adottati per sostenere la crescita del management e dell'imprenditoria femminile?

Spero che le istituzioni intervengano, in maniera incisiva, per costituire **meccanismi di premialità** che aiutino le aziende impegnate nel rispetto dei principi dell'eguaglianza di genere. Penso a notevoli agevolazioni fiscali per chi assume donne, rispettando la **parità retributiva** e favorendo l'affermazione di una *leadership* aziendale al femminile, e per le aziende attente alle esigenze delle madri lavoratrici, che non devono avere effetti negativi sulla carriera in seguito alla nascita dei figli. Auspico altresì che il percorso previsto per il sistema di certificazione sia progressivamente semplificato, così da non rappresentare un'incombenza che disincentivi le imprese. Purtroppo, nel nostro Paese, il rischio di un'eccessiva **complessità burocratica** è sempre dietro l'angolo, ma se intendiamo costruire una cultura nuova, che non classifichi il sistema di certificazione come un peso per le aziende, occorre semplificare. Se c'è la volontà di incentivare le aziende a investire sulle donne, i costi non devono essere più alti dei benefici; non si può scaricare sul tessuto imprenditoriale il peso di un **obiettivo pubblico** come la parità di genere. È altresì opportuno che siano agevolate le aziende dotate di un **welfare azien-**

dale capace di supportare il ruolo delle donne rispetto al loro "carico di cura" del **nucleo familiare**, soprattutto in relazione al tema della **maternità**. Si discute tanto del crollo delle nascite in Italia, ma non si fa ancora abbastanza per sostenere le **madri lavoratrici**, che devono essere messe davvero nelle condizioni di concorrere al raggiungimento anche di ruoli dirigenziali di vertice. Infine, in un Paese come il nostro che registra un progressivo allungamento della speranza di vita, è indispensabile che le azioni di welfare contemplino anche la **cura dei genitori anziani** e dei familiari in oggettive condizioni di **fragilità**.

Il "Fondo impresa femminile" presso il Mise consente, attraverso contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati, la nascita, il consolidamento e lo sviluppo delle imprese guidate dalle donne



Andrea Catizone, giurista e studiosa, specializzata nella tutela dei diritti fondamentali e in materia di gender equality, diversity e inclusion

RIFLESSIONI

LARGO ALLA FORMAZIONE

AUTORE: **CRISTINA DELL'ACQUA** - TEMPO DI LETTURA: **2 MINUTI**



Vogliamo che l'Italia raggiunga gli orizzonti di crescita tracciati dagli impegni nazionali e internazionali? Ripartiamo dalla scuola, in cui alunni e professori dovranno essere pionieri del cambiamento

La parola transizione è ormai un pilastro nel nostro vocabolario e nelle nostre vite. Guardare le etimologie aiuta sempre e in questo caso particolare può essere illuminante: *transire* è un verbo che ha tante sfumature quante una creatura mitologica. Vuol dire passare, attraversare e anche trasformare e trasformarsi. La transizione è movimento, processo indispensabile per arrivare a un **cambiamento di un modello**. Il concetto stesso di transizione sta subendo un cambiamento: se pensiamo alla doppia **transizione digitale ed ecologica**, su cui il Paese è impegnato, ha cambiato i suoi connotati con la pandemia prima (il mondo della scuola ha sperimentato immediatamente la necessità di un cambiamento importante nel mondo digitale) e con lo scoppio della guerra in Ucraina poi (lavorare sulle fonti energetiche rinnovabili ora è necessario, non più solo utile). E ogni cambiamento cammina, innanzitutto, sulle gambe dei giovani.

Certo le analisi documentate dell'economista Andrea Gavosto mettono a nudo la profonda **crisi dell'istruzione** in Italia. Uno dei punti più dolenti (insieme al tema delle disuguaglianze e delle disparità di genere) mostra che un maturando su due «non possiede un bagaglio di **conoscenze e competenze** che gli consenta non solo di trovare un lavoro soddisfacente ma di essere un cittadino che capisca e partecipi alla vita di una comunità» (da «La scuola bloccata», Laterza). Un dato decisamente sconcertante. In una fase di emergenza come quella che stiamo vivendo, la scuola affronta il suo esame di maturità: le occorre uno scatto di orgoglio da mettere in campo insieme ai fondi a lei destinati del **Pnrr**. Per puntare sulla caparbietà dei giovani, titaniche forze rinnovabili del nostro Paese, occorre avere gli strumenti adeguati.

A proposito di titani, ce ne fu uno, Prometeo, che dopo aver rubato il fuoco per regalarlo a noi, ci ha anche regalato tutte le *téchnai*. Astronomia, scrittura e numeri, metallurgia e medicina sono tutte tecniche che Prometeo ci ha in-

segnato, una splendida dichiarazione d'amore per noi esseri umani. Sta a noi riuscire a sostenerla. Dal punto di vista umano. E la scuola è e deve restare il luogo della costruzione dell'essere umano attraverso ciò che impara e gli lascia un segno. Iniziamo a investire su «professori professionisti» per cui strutturare, una volta per tutte, una **formazione** lontana da meccanici quiz e vicina alla loro valorizzazione umana e culturale.

Iniziamo a investire su «professori professionisti» per cui strutturare una formazione lontana da meccanici quiz e vicina alla loro valorizzazione umana e culturale

È il momento giusto per mettere in campo entusiasmo, passione e competenza. E nell'ottica della formazione delle competenze indispensabili per rispondere alla doppia transizione di cui sopra, nel prossimo anno scolastico verrà inaugurato un liceo *ad hoc*, di quattro anni, per la Transizione ecologica e digitale (Ted). È un percorso sperimentale a cui hanno per ora aderito una trentina di scuole in Italia: l'importante è cominciare e farlo il meglio possibile. Immaginiamo la sfida di giovani alunni e professori che faranno da pionieri verso un cambiamento: di mentalità e competenze. Fortemente improntato sulle materie **Stem** (*Science, technology, engineering, mathematics*).

È sulle competenze scientifiche, in campo nella scuola italiana in generale, che è importante formare le competenze delle giovani e i giovani del futuro. Ma le *téchnai* di Prometeo, per essere visionarie e competitive, hanno sempre bisogno dell'umanità di chi le dirige.

CONVENZIONE FEDERMANAGER

Grazie alla convenzione **riservata agli iscritti a FEDERMANAGER in attività lavorativa e in quiescenza, inclusi i relativi familiari conviventi¹**, potrai beneficiare di importanti agevolazioni sulla polizza Allianz della tua auto a uso privato.



GARANZIA RC AUTO²

Sconto del 25% per gli iscritti a FEDERMANAGER e per i loro familiari conviventi e **sconto del 10%** per gli iscritti in quiescenza e per i loro familiari conviventi.



GARANZIE OPZIONALI³

Per gli iscritti in attività lavorativa - Autovetture a uso privato

Incendio: **sconto del 40%**

Furto: **sconto del 40%**

Kasko: **sconto del 10%**

Garanzie aggiuntive: **sconto del 15%**

Assistenza: **sconto del 30%**

Tutela legale: **sconto del 40%**

Infortuni del conducente: **sconto del 40%**

Per gli iscritti in quiescenza e per i loro familiari conviventi - Autovetture a uso privato

Incendio: **sconto del 20%**

Furto: **sconto del 20%**

Inoltre, importanti agevolazioni su RC Auto², Incendio, Furto³ anche per motocicli e ciclomotori a uso privato.

**PER MAGGIORI INFORMAZIONI CHIEDI NELL'AGENZIA ALLIANZ PIÙ VICINO A TE.
TROVI L'ELENCO SU ALLIANZ.IT**

AVVERTENZA: messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

Prima della sottoscrizione leggere i set informativi dei prodotti Bonus Malus autovetture e autotassimetri, Nuova 4R a premio e franchigia variabili e Bonus Malus motocicli e ciclomotori, disponibili in agenzia e su allianz.it

¹Codice Convenzione 7409 (Cod. Motor n. 611638), riservata agli iscritti a Federmanager in attività lavorativa ed i relativi familiari conviventi, valida dal 04/09/2021 al 03/09/2022 e Codice Convenzione 7409 (Cod. Motor n. 611639), riservata agli iscritti a Federmanager in quiescenza ed i relativi familiari conviventi, valida dal 04/09/2021 al 03/09/2022.

²Garanzia RC Auto: per le autovetture tariffa Bonus Malus e Nuova 4R vigente alla decorrenza o al rinnovo della polizza. Il prodotto Nuova 4R è soggetto a limitazioni assuntive.

Per i motocicli e i ciclomotori tariffa Bonus Malus vigente alla decorrenza o al rinnovo della polizza. ³Garanzie Opzionali: gli sconti sono applicati rispetto alla corrispondente tariffa Auto Rischi Diversi vigente alla decorrenza della polizza.

Le garanzie possono prevedere abbinamenti obbligatori, franchigie e/o scoperti in caso di sinistro, limitazioni e/o esclusioni. Per conoscere gli abbinamenti obbligatori e ulteriori dettagli rivolgersi in agenzia.

SCENARI

ALLA RICERCA DEL PATTO SOCIALE

AUTORE: **MASSIMO MASCINI** - TEMPO DI LETTURA: **4 MINUTI**

Tra difesa dei salari e aiuti alla produzione industriale, il Paese è chiamato a trovare una quadra. Non si può perdere tempo, è il momento della responsabilità, a tutti i livelli

C'è un gran parlare in queste settimane di **patto sociale**, con l'immane riferimento esplicito al grande accordo del 1993, quello firmato da Ciampi e Giugni in quella calda e difficile estate. L'idea di un nuovo grande accordo era stata lanciata nell'autunno da Carlo Bonomi, presidente di Confindustria, e subito ripresa da Mario Draghi. Si stava uscendo dalla pandemia, o ci si illudeva che così fosse, l'economia aveva un grande rigoglio, che poi ha portato a una crescita del Pil del 7%, serviva un regolamento generale che desse ordine a questa **ripresa**, un po' troppo a macchia di leopardo. Era in corso l'assemblea annuale degli industriali e sembrava davvero l'occasione migliore per avviare questo discorso.

Ma il sindacato non rispose positivamente, o meglio non tutto il sindacato rispose come Governo e imprenditori si aspettavano. Se Luigi Sbarra si dichiarò totalmente a favore di questa scelta, che del resto auspicava da tempo, Maurizio Landini si pose di traverso, fece subito capire che non era d'accordo. Patto sociale sì, disse, ma dobbiamo prima capire quali obiettivi si vogliono raggiungere. Il segretario della Uil si accordò, anche lui su una linea di intransigenza. Che non era un fuoco fatuo, perché dopo nemmeno un paio di mesi il **confronto** che intanto era stato avviato tra Governo e sindacati abortì e quelle due confederazioni, appunto Cgil e Uil, arrivarono allo sciopero generale.

Tutto perso, allora? No, perché le ragioni di un grande accordo c'erano tutte. La contrattazione non sta marciando come dovrebbe, tantissimi settori non riescono a rinnovare i loro **contratti nazionali**, il rischio è una paralisi del dialogo tra parti sociali. E del resto la situazione continua ad aggravarsi pericolosamente. È ormai davanti agli occhi di tutti la corsa che ha ripreso **l'inflazione**, adesso schizzata in maniera incredibile, e le parti sociali non sanno come far fronte a questo fenomeno, che è capitato proprio nel momento in cui le retribuzioni stanno mostrando la loro debolezza. Proprio quando il sindacato ha manife-

stato la propria volontà di aumentare in maniera sostanziosa i **salari**, l'inflazione ha ripreso a falciare i redditi dei più indifesi, lavoratori dipendenti e pensionati. Come se non bastasse è scoppiata la **guerra in Ucraina** mettendo in difficoltà tutto il sistema produttivo per la crescita abnorme del costo dell'energia e per le difficoltà di un sistema produttivo troppo globalizzato.

La contrattazione non sta marciando come dovrebbe, tantissimi settori non riescono a rinnovare i loro contratti nazionali, il rischio è una paralisi del dialogo tra parti sociali

Nella consapevolezza delle difficoltà di questa situazione il dialogo per un patto sociale è stato ripreso. È stato ancora Draghi a volere questa ripresa e ha convocato a Palazzo Chigi le **parti sociali, sindacati e imprenditori**, con l'obiettivo dichiarato di un accordo a tratto generale. Come aveva fatto nell'autunno, adesso però sostenuto dall'esigenza di affrontare una situazione che nel frattempo si era ulteriormente complicata. Stavolta ha avuto più fortuna, perché il segretario della Cgil non se l'è sentita di rispondere con un altro no secco. Ha lasciato intendere che ci si poteva anche provare, mettendo però alcuni paletti, come si dice nel gergo del sindacato. Soprattutto ha tenuto a dire che la Cgil non potrà mai accettare una trattativa per ridurre i salari. Lavoratori e pensionati, ha detto Landini, hanno già dato, adesso semmai devono prendere. Il che significa che i salari devono recuperare l'inflazione e che la **produzione** deve essere sostenuta per evitare che si perdano posti di lavoro.

Su queste premesse e con l'assicurazione dell'Esecutivo come degli imprenditori che nessuno



vuole ridurre i salari, il **dialogo** si è avviato, più o meno stentatamente, aggravato da problemi non facili da affrontare, tanto meno in una situazione così compromessa. Arrivare a un accordo non sarà semplice. Landini ha anche fatto capire di non gradire accordi troppo ampi, preferendo affrontare pochi problemi e possibilmente risolverli uno ad uno, separatamente. In realtà, i precedenti non sembrano a favore della tesi avanzata dal segretario della Cgil. La memoria corre subito infatti alla difficile trattativa sui temi della scala mobile che si svolse nei primi anni '80 del secolo scorso e che nel gennaio del 1983 portò all'accordo che da allora reca il nome del ministro del lavoro che lo negoziò, Enzo Scotti.

Le cronache di quegli anni raccontano infatti che Scotti si trovò subito in difficoltà, perché sul tema specifico, la crescita dei salari e la battaglia contro l'inflazione, le parti avevano tesi del tutto opposte e ogni soluzione avanzata si era rivelata non gestibile. Il ministro si salvò, e portò tutti al **grande accordo**, come fu subito definito, mettendo sul tavolo una lunga serie di altri problemi, il rinnovo dei contratti in scadenza, la gestione del mercato del lavoro, anche con strumenti innovativi, gli aiuti alla produzione, la **formazione continua** dei lavoratori, la gestione degli orari di

lavoro e via dicendo. In questo modo riuscì a dare a ogni parte al tavolo un motivo per accogliere la proposta finale che lui fece infine alle parti sociali, un prendere o lasciare che tutti alla fine, pur con grande fatica, accettarono. Tutti guadagnarono qualcosa, l'accordo fu più facile, soprattutto fu più facile far fronte alle pressioni esterne che, per lo più per motivi di ordine politico, anzi partitico, venivano esercitate spesso anche senza pudore. Per questo non convince molto la suggestione di Maurizio Landini a favore di accordi su temi ristretti, perché è più facile che tesi diverse portino alla paralisi che alla soluzione dei problemi. Ma soprattutto sarebbe questo il momento in cui ciascuna parte sociale si assuma fino in fondo le proprie **responsabilità**, nella comprensione della gravità dei problemi in atto. Un esempio viene da Federmanager, che nella propria assemblea del 12 novembre ha lanciato il **"Patto della dirigenza"** per rinnovare in maniera sostanziale la struttura stessa della contrattazione. I manager non sono certo nuovi a questa presa di coscienza del proprio ruolo e tutta la loro storia è stata puntellata da offerte di **collaborazione** nei confronti delle autorità di Governo. I risultati, sempre all'altezza delle necessità, hanno fatto capire che questa è la strada da seguire. Perdere tempo sarebbe colpevole, molto colpevole.

OCCUPIAMOCI DELLE DONNE

AUTORE: VALENTINA PARENTI - TEMPO DI LETTURA: 4 MINUTI



Negli anni, il divario esistente tra donne e uomini nel mondo del lavoro si è ampliato. Ma, anche grazie alle risorse del Pnrr, una decisa inversione di rotta è possibile

Nel suo ultimo rapporto sul *global gender gap* il World economic forum non manca di sottolineare quanto la **parità di genere** sia non solo un tema di equità, giustizia e riscatto sociale, ma anche **strumento competitivo** per il Paese, e quanta strada, purtroppo, ci sia ancora da percorrere su questo fronte.

L'Italia si posiziona soltanto al 63° posto su 156 Paesi, ancora una volta ultima a livello europeo. Il **tasso di occupazione femminile** è crollato negli ultimi due anni, tornando al di sotto del 50%, con un triste e imbarazzante primato al Sud Italia che si attesta intorno al 32%, e un divario di ben 14 punti rispetto al tasso medio europeo (oltre il 62%). Ed è evidente quanto pesi, in questo contesto, la **maternità**: tra le donne di età 25-49 anni senza figli, il tasso di occupazione è del 72,7%, ma eccolo precipitare al 53,3% per le donne della stessa età con almeno un figlio.

La **pandemia** ha contribuito ad accrescere quella **disparità** che già conosceamo, perché la crisi si è accanita in particolare sulle donne: che hanno **perso più posti di lavoro degli uomini** e, contemporaneamente, hanno subito un forte peggioramento delle condizioni lavorative, anche a causa dell'**incremento del carico di cura** nel contesto familiare o, in altre parole, dell'aumento della quantità di lavoro non retribuito a scapito del tempo disponibile per le occupazioni retribuite.

Una situazione così drammatica da dare vita al neologismo "**she-cession**" a sottolineare quanto la crisi economica dovuta al Covid abbia impattato, a differenza delle precedenti, soprattutto sulle lavoratrici, determinando una vera e propria recessione al femminile. Sappiamo quanto questo sia dovuto in particolare alla segregazione dell'attività lavorativa femminile in quei settori che maggiormente sono stati colpiti dalla pandemia e sono stati più a lungo oggetto di misure restrittive: la ristorazione e l'*hôtellerie* (54%), i servizi e il tempo libero (46%), il commercio (43%); ma anche alla tipologia contrattuale delle lavoratrici che, in proporzione maggiore rispetto agli uomini, usufruiscono

di **contratti di lavoro meno protetti e a termine**.

E se, finalmente, i **dati provvisori Istat** segnano che a marzo 2022 gli occupati hanno superato i livelli pre-Covid (toccando i 23 milioni di persone), e che questa crescita è sostanzialmente trainata dalle donne - con **85 mila occupate** in più rispetto al mese precedente e 442 mila rispetto a marzo 2021 -, purtroppo il famigerato **gender pay gap**, continua a essere un problema. Da un sondaggio condotto da Adp emerge come siano le donne ad avere minori probabilità di ricevere un riconoscimento economico in relazione a un nuovo incarico o all'assunzione di nuove responsabilità per far fronte ai vuoti aziendali causati dalla pandemia. L'aspetto più critico e implacabile della disparità inizia proprio dal salario: il **pay gap** resta del 10% in più a favore degli uomini, a parità di mansione. In pratica, è come se per lo stesso lavoro una donna cominciasse a guadagnare dalla seconda metà di febbraio rispetto al collega.

Il neologismo "she-cession" sottolinea quanto la crisi economica dovuta al Covid abbia impattato soprattutto sulle lavoratrici, determinando una vera e propria recessione al femminile

Colmare questo *gap* - ovvero il divario tra donne e uomini nel mondo del lavoro - potrebbe rappresentare il contributo più significativo alla crescita del nostro Paese nel post pandemia. Gli strumenti ci sono, si tratta di non lasciarsi sfuggire le straordinarie opportunità legate agli stanziamenti previsti dal **Pnrr**, la più imponente occasione di riforma che il nostro Paese abbia avuto negli ultimi decenni e **un'occasione unica per accelerare**



la chiusura del gender gap in Italia, a beneficio di tutta la collettività.

L'attivazione di un sistema per la **certificazione della parità di genere** è una delle misure previste dalla missione 5 del Pnrr e persegue proprio questo obiettivo: incentivare le imprese italiane ad adottare *policy* adeguate a ridurre il divario di genere, promuovendo il talento e la partecipazione delle donne al mondo del lavoro in ottica paritaria. La certificazione - che dovrebbe essere operativa a partire da settembre e adottata in via sperimentale per 4 anni - connoterà le imprese particolarmente meritevoli, premiandole con **incentivi di natura fiscale e vantaggi negli appalti pubblici**.

Ma non basta. Occorre sfruttare il Pnrr per imprimere un'accelerazione allo sviluppo **dell'imprenditoria femminile**, che ancora rappresenta solo un quinto delle imprese italiane, troppo spesso micro e poco rappresentata nei settori ad alta tecnologia, il futuro del Paese. Davanti a una crisi senza precedenti, che ha causato un totale ribaltamento di prospettive e profonde trasformazioni, l'imprenditorialità può rivelarsi uno strumento potente per costruire una nuova idea di progresso e liberare l'enorme potenziale di creatività e **talento delle donne**: un'occasione imperdibile per portare una diversa visione di sviluppo che le ricadute economiche dell'emergenza sanitaria hanno evidenziato come quanto mai necessaria.

Come evidenziano i dati dell'osservatorio del Premio **GammaDonna** per l'imprenditoria femminile innovativa, le imprese innovative guidate da donne sono portatrici di una visione lungimirante, attenta alle tematiche della **sostenibilità** e della **responsabilità sociale**; non solo puntano a migliorare la qualità della vita delle persone, ma sono più **green, inclusive** e desiderose di lasciare un'impronta positiva dietro di sé. L'imprenditoria femminile agisce da vero e proprio moltiplicatore, in grado di incrementare consumi e servizi (soprattutto quelli dedicati alla famiglia e all'istruzione), creare ricchezza e gettito fiscale, promuovere l'attenzione a un'economia più sostenibile, in un circolo virtuoso a vantaggio di tutta la società. Con l'obiettivo di valorizzare le **competenze** delle donne nel mondo delle imprese in un momento storico in cui è fondamentale ripensare lo sviluppo in chiave di **sostenibilità**, il ministero dello Sviluppo economico ha dato il via ad un Fondo da 200 milioni di euro (160 milioni di risorse Pnrr e 40 stanziati dalla legge di Bilancio 2021). Dal 5 maggio è possibile presentare domanda sul sito del Mise per il **Fondo impresa femminile**, per richiedere i contributi a fondo perduto e i finanziamenti agevolati destinati a sostenere la realizzazione di progetti innovativi di imprese già costituite o di nuova costituzione, di qualsiasi settore e lungo tutto lo stivale. Facciamoci avanti.



progettomanager.federmanager.it