



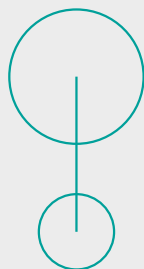
HUMAN TRAINING

n.39 | SETTEMBRE-OTTOBRE 2022
www.humantraining.it



**L'IMPEGNO DELL'INAIL
PER LA DIFFUSIONE
DELLA CULTURA DELLA SALUTE
E SICUREZZA SUL LAVORO**

Intervista esclusiva
a Franco Bettoni, presidente INAIL



FORMAZIONE CREA FUTURO

FONDIMPRESA FINANZIA LA FORMAZIONE
DEI LAVORATORI E DELLE AZIENDE

Con 211.842 aziende
e 4.946.089 lavoratori aderenti*
**Fondimpresa è il primo
Fondo Interprofessionale**
per la Formazione Continua in Italia.

Costituito da Confindustria,
CGIL, CISL e UIL,
Fondimpresa finanzia
Piani Formativi Aziendali,
Interaziendali, Settoriali,
Territoriali **per ogni esigenza.**

Fondimpresa promuove qualità,
competitività e innovazione
per rispondere alla domanda
di futuro di lavoratori e aziende
di qualsiasi **settore e dimensione**,
attraverso i suoi

canali di finanziamento:

- Conto Formazione
- Contributo Aggiuntivo
- Conto di Sistema

Per **info e adesioni:**

fondimpresa.it
assistenza.fondimpresa.it/assistenza
06695421

*al lordo delle variazioni societarie e degli
accentramenti contributivi



IL MINISTERO DELLE COMPETENZE E DELLA FORMAZIONE

L'importanza strategica delle competenze, per lo sviluppo del Sistema Paese, richiede uno specifico ministero.

Una portaerei americana naviga vicino alla costa in un pomeriggio molto nebbioso; durante la sua navigazione incontra una luce che si avvicina. Il comandante, in plancia, per evitare una eventuale collisione, ordina ad un ufficiale: "invii il seguente messaggio: sono l'ammiraglio della Marina Americana, virate la vostra rotta di 15 gradi". Immediatamente arriva la replica: "sono un marinaio di terza classe è meglio che cambiate voi la rotta di 15 gradi!". L'ammiraglio: "Sono una portaerei americana, cambiate la rotta!!!". Risposta: "Io sono un faro!". La portaerei cambiò rotta, ma troppo tardi e si schiantò catastroficamente contro gli scogli.

Credo che questa allegoria si attagli, per alcuni aspetti, alla situazione economica e politica che vivremo se non si mette a terra una seria progettualità per il futuro in termini di welfare e supporto alla crescita economica. Negli anni si è commesso il grave errore di aver enfatizzando l'assistenzialismo attraverso politiche passive del lavoro senza porre seriamente in atto le strutture di condizionalità; formula che non è certo prodromica allo sviluppo della dignità dell'individuo come elemento cardine e partecipativo al processo vitale, economico e sociale del Paese. Dall'attuale coalizione che ha vinto le elezioni ci si aspetta molto, viste le promesse elettorali fatte in particolare in termi-



ni di lavoro e formazione.

La mia riflessione vuole essere diretta a chi governerà il Paese nei prossimi anni e si poggia su scenari culturali, che rappresentano le tendenze sociali attuali: in primis dobbiamo promuovere una riforma nel settore della formazione continua che, da un lato, premi le imprese che investono nello sviluppo delle competenze come asset strategico, sia per garantire stabilità ai lavoratori sia come elemento correlato allo sviluppo del Sistema Paese, e, dall'altro, qualifichi meglio la filiera della formazione. Al proposito serve un approccio paradigmatico più ampio che riconosca e sancisca che il lavoro ed il welfare sono correlati allo sviluppo delle competenze possedute

dalla forza lavoro e sviluppate attraverso la formazione, per consegnare al Paese politiche più efficaci. A fronte del passato, occorre focalizzare una profonda e strutturata attenzione alle dinamiche che compongono le politiche formative, mediante lo scorporamento dal Ministero del Lavoro delle competenze e delle deleghe legate alla formazione continua per trovare più ampia applicazione attraverso l'apposito Ministero delle Competenze e della Formazione.

Il nuovo Ministero della Formazione e delle Competenze dovrà assumere il ruolo di garante sia nel generare una coscienza collettiva costruita sul pieno di consapevolezza del livello dell'attività formativa e di sviluppo delle competenze, direttamente proporzionale alla ricchezza della Nazione, che nel garantire il diritto della buona formazione come sancito dai Padri Costituenti, e ad oggi marginalmente applicato. "È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese" (Art. 3 Costituzione italiana).

Carlo Barberis

SOMMARIO

EDITORIALE

- 3 Il Ministero
delle Competenze
e della Formazione.

COVER

- 6 L'impegno dell'INAIL per la diffusione
della cultura della salute e sicurezza
sul lavoro.

SPECIALE FIERA

- 10 Expotraining XI edizione 2022,
idee, soluzioni e nuove strade per uscire
dalla crisi e da scenari incerti.

CONVEGNO

- 12 Formazione e competenze.
Acceleratori di sviluppo.

FOCUS

- 20 Donne imprenditrici.
Una risorsa da valorizzare e sostenere.



Franco Bettoni pag.6



Expotraining pag.10



Convegno al Senato pag.12



pag.20

INTERVISTA

- 25 Intervista a Francesco Franco.
Presidente di FondItalia
C+ - Lo strumento FondItalia.

SCHEDE DIDATTICA

- 28 Il ruolo dell'Assistente di direzione.
- 33 La selezione del personale:
Come scegliere le persone giuste.
- 40 Come gestire i reclami
e renderli vantaggiosi
per la propria azienda.



Francesco Franco pag.25



Assistente pag.28



Gestire i reclami
pag.40

HT HUMAN TRAINING

Direttore Responsabile
e Direttore editoriale:

Carlo Barberis

Collaboratori:

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

Segreteria di redazione:

Michela Corradin
segreteria@humantraining.it

Grafica: Stefano Ceruti
Stampa: Pixartprinting

Pubblicità:

segreteria@humantraining.it
Tel. 02 80509656

HT Human Training

è pubblicato da
C.R.I.S.O.F. S.c.a.r.l.
20123 Milano Via De Togni, 20
Tel 02 80509656
Fax 02 80509280
e mail info@humantraining.it
sito: www.humantraining.it

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

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

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

ABBONARSI A **HUMAN TRAINING**



CONSENTE DI:

- AGGIORNARSI
- AVERE IDEE SUI VOSTRI PIANI FORMATIVI
- POSSEDERE DELLE SOLUZIONI CREATIVE
- ANTICIPARE LE TENDENZE

www.expotraining.it



L'IMPEGNO DELL'INAIL PER LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

La formazione
come
strumento di
contrasto agli
infortuni sul
lavoro



A cura di E. Baroffio

Franco Bettoni, da luglio 2019, Presidente dell'Inail.

La piaga degli infortuni sul lavoro è tutt'ora di scottante attualità, propagandosi anche nel mondo della scuola. Attuare delle politiche di prevenzione sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro deve diventare l'imperativo per i datori di lavoro e le Istituzioni. Al proposito, H.T. ha voluto intervistare il Presidente di Inail al fine di rendere visibile ai lettori le politiche attuate dall'istituto.

Presidente, cosa ha lasciato in eredità la pandemia?

La pandemia è approdata nelle nostre vite inaspettatamente causando un cambiamento radicale nelle abitudini, sia in termini lavorativi che relazionali.

Il periodo emergenziale, complesso e bisognoso di risposte immediate, ha generato una ridefinizione dell'impianto economico e del mercato del lavoro, confermando l'assoluta centralità della sicurezza di lavoratrici e lavora-

tori e richiamando tutti gli attori a cogliere le nuove sfide con maggior senso di responsabilità.

Per quanto riguarda l'Inail, l'esperienza maturata porterà l'Istituto a concentrarsi ancora di più sui mutamenti nel mondo lavorativo, operando all'interno di un sistema partecipato della prevenzione cui concorrono i Ministeri, le Regioni, le Parti Sociali e tutti gli altri organismi competenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Le analisi statistiche che periodica-



mente divulghiamo registrano, dopo il rallentamento causato dalla pandemia, una preoccupante recrudescenza del fenomeno infortunistico e tecnopatico che impone l'attuazione di politiche di prevenzione adeguate affinché il benessere psico-fisico e la qualità della salute dei lavoratori siano obbligatoriamente requisiti fondamentali per lo sviluppo armonico del Paese.

In che modo opera l'Istituto per garantire la tutela dei lavoratori e sostenere le aziende?

Negli ultimi anni l'Inail si è arricchito con un significativo ampliamento di compiti e funzioni. Nel panorama del welfare italiano, si configura come un ente capace, da una parte, di tenere ben salde le tradizionali redini di istituzione pubblica assicurativa solidaristica e, dall'altra, di affermarsi progressivamente come il garante della tutela integrata del lavoratore.

Attraverso centri di eccellenza, come Vigorso di Budrio, e collaborazioni con Istituti di fama nazionale e internazionale in tema di ricerca scientifica e sviluppo tecnologico, realizziamo progetti innovativi di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, di assistenza protesica e riabilitazione; promuoviamo il reinserimento sociale attraverso per esempio l'attività sportiva; facilitiamo il reinserimento e l'integrazione professionale per consentire alle persone con disabilità da lavoro di conservare il proprio posto o di inserirsi in una nuova occupazione.

L'Istituto realizza attività di informazione, consulenza e assistenza alle imprese con l'obiettivo primario di far comprendere che la prevenzione è un investimento indispensabile e favorisce una significativa riduzione del costo umano, sociale ed economico che gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali hanno per lavoratori e imprese.

L'Inail sostiene da anni sistemi premiali volti a valorizzare l'impegno delle aziende che scelgono di puntare su efficaci politiche prevenzionali: attraverso i bandi ISI, dal 2010 ad oggi sono

stati stanziati circa 2,8 miliardi di euro a fondo perduto e sono stati ammessi al finanziamento oltre 36 mila progetti di prevenzione. Nell'edizione del 2021, una delle novità che voglio evidenziare è l'aumento dei fondi destinati alla bonifica dell'amianto (74 milioni), ai quali per la prima volta potranno accedere anche le micro e piccole imprese agricole.

Tra le misure in materia di prevenzione, rientrano anche le riduzioni del premio assicurativo: nel 2021 si sono avute circa 26 mila istanze, con una diminuzione del tasso di tariffa per le aziende virtuose di circa 150 milioni di euro.

Presidente vorrei soffermarmi sull'aspetto formativo. Quanto è importante?

Considero la formazione un fattore indispensabile per orientare i nostri comportamenti nella direzione giusta. Non un dovere o un mero adempimento normativo ma un'opportunità preziosa.

L'investimento in istruzione e formazione in tema di salute e sicurezza sul lavoro costituisce dunque un asset fondamentale, un processo educativo essenziale per incidere sulla percezione, sulla riduzione e sulla gestione dei rischi da parte di ogni individuo, tenendo conto di età, sesso, collocazione sociale. In tal senso, la formazione deve essere intesa come componente primaria della qualità della vita lavorativa, come misura generale di tutela e quindi pilastro per un cambiamento culturale.

In particolare, la formazione in Inail promuove processi di apprendimento circolare, ispirati a modelli bottom-up, collaborative, social e digital, in cui, attraverso più canali, viene attivata l'interazione e la partecipazione di tutti i diversi attori coinvolti. La valorizzazione del capitale umano e la diffusione della cultura della salute e della sicurezza si configurano sempre più come un percorso permanente lungo tutta la carriera lavorativa, che necessita quindi di

un'articolazione differenziata e bilanciata nel corso della vita della persona.

È, pertanto, variegata l'offerta formativa dell'Istituto che viene modulata anche sulla base dei risultati delle attività di studio, ricerca e sperimentazione.

Per il rafforzamento della formazione in materia di salute e sicurezza, con il Bando per il finanziamento di progetti formativi specificatamente dedicati alle piccole, medie e micro imprese in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i., nel 2016 l'Inail ha messo a disposizione, tramite fondi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, € 14.589.896. I progetti ammessi al finanziamento riguardavano, in particolare, la formazione finalizzata all'adozione di modelli di organizzazione e di gestione della sicurezza (MOG), le iniziative per l'adozione di comportamenti sicuri e la valutazione dei rischi, con particolare attenzione allo stress lavoro-correlato, alle lavoratrici in stato di gravidanza e alle differenze di genere. Con il Bando è stato possibile attivare la formazione di circa 30.000 lavoratori.

Le anticipo che in occasione di un evento che organizzeremo nell'ambito della Fiera Expo Training a Milano presenteremo un altro importante avviso pubblico per il finanziamento di interventi formativi relativi ad aggiornamenti tematici a contenuto preventivo destinati ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza territoriale e di sito produttivo (RLS/RLST/RLSSP), ai responsabili dei servizi di prevenzione e protezione (RSPP) e ai lavoratori da parte di soggetti formatori proponenti individuati tra quelli previsti dal d.lgs. 81/2008 e s.m.i.

Un'iniziativa che si muove in logica di continuità con la precedente per fornire un concreto sostegno alla diffusione della cultura in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Attualmente, la programmazione delle attività in questo ambito tiene anche conto del decreto legge 30 aprile 2022, n. 36 che, tra le diverse norme,



stabilisce che Inail, allo scopo di assicurare un'efficace azione di contrasto al fenomeno infortunistico e di tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro nella fase di realizzazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, promuova appositi Protocolli di intesa con aziende e gruppi industriali impegnati nella esecuzione dei singoli interventi previsti dal Piano, anche prevedendo programmi straordinari di formazione rivolti a tutti i ruoli aziendali e al personale coinvolto nella realizzazione delle grandi opere infrastrutturali.

Si terrà, inoltre, in considerazione il Protocollo stipulato con INPS e INL, finalizzato alla formazione del personale ispettivo di INL, INPS e INAIL e, per quanto riguarda il mondo della scuola, dei Protocolli sottoscritti con MI-MLPS-INL e con i Vigili del fuoco.

Parlando di Pnrr, ci può illustrare meglio il ruolo attribuito all'Inail in tale contesto?

Le opportunità offerte dagli investimenti e dalle riforme del Pnrr devono essere considerate un'occasione preziosa per una capillare disseminazione

della cultura della prevenzione, a partire dal mondo della scuola, e per diffondere migliori standard di sicurezza.

Come accennavo prima, all'Inail è stato affidato un ruolo chiave di supporto ai soggetti impegnati nei progetti previsti dal Pnrr, fin dalla programmazione degli investimenti, nella piena convinzione che le politiche per la tutela della salute di lavoratrici e lavoratori debbano essere integrate in tutte le fasi strutturali, operative ed esecutive del lavoro.

Mediante la sottoscrizione di appositi Protocolli (già siglati con Ferro-



vie dello Stato e Aeroporti di Roma), l'Istituto infatti affiancherà aziende e gruppi industriali del Paese per la realizzazione di numerose iniziative congiunte finalizzate alla prevenzione di infortuni e malattie professionali: attività di comunicazione; come già detto programmi di formazione; ricerca e sperimentazione di soluzioni tecnologiche innovative; sviluppo di modelli organizzativi avanzati di studio, analisi e gestione dei rischi, con particolare riguardo ai cantieri con molti subappaltatori, per evitare, nei comparti di interesse e nell'esecuzione di grandi opere, il verificarsi di incidenti e l'insorgere di patologie da lavoro correlate.

Questa modalità di intervento conferma l'importanza di agire in una logica di rete con la consapevolezza che il miglioramento delle azioni di prevenzione passi attraverso la condivisione di esperienze e di conoscenze.

Sono convinto che l'attuazione del Piano debba essere ininterrottamente alimentata da una concreta collaborazione e da un confronto costante tra istituzioni, organizzazioni sindacali, associazioni datoriali, enti previdenziali, organi di vigilanza, istituti scolastici, soggetti pubblici e privati.

Solo così il Pnrr sarà in grado di stimolare una reale transizione ecologica e digitale; assicurare un percorso di crescita economica duraturo e sostenibile; accelerare il processo di semplificazione della P.A.; contrastare le disuguaglianze di genere, territoriali e generazionali; promuovere l'inclusione sociale e potenziare la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori.

Tenendo conto dell'evoluzione delle misure di prevenzione, dello sviluppo tecnologico, delle caratteristiche dei sistemi produttivi, delle sfide ambientali e sociali, che obiettivi vi siete posti?

Gli obiettivi che ci siamo posti mirano a rafforzare la missione sociale dell'Inail attraverso tutte le principali linee di intervento dell'attività di prevenzione: informazione, formazione,

ricerca, assistenza e sostegno alle imprese.

Ci impegneremo, inoltre, per migliorare le prestazioni economiche per gli infortunati e i tecnopatici: riteniamo, infatti, fondamentale garantire un indennizzo per i danni all'integrità psico-fisica del lavoratore a seguito di incidenti sul lavoro e malattie professionali anche con una invalidità inferiore al 6 %. Questo permetterebbe di dare adeguata tutela a un numero significativo di casi denunciati ogni anno all'Inail.

Altro tema non più rinviabile è quello dell'ampliamento della platea degli assicurati. Oltre tre milioni e mezzo di lavoratori non possono accedere alle prestazioni sanitarie ed economiche che eroga Inail in caso di infortunio o



malattia professionale: ne sono ancora esclusi i medici di famiglia, i medici liberi professionisti, le forze armate e di polizia, i vigili del fuoco, liberi professionisti, i commercianti titolari di impresa individuale, i volontari della protezione civile e della croce rossa.

Stiamo poi lavorando per razionalizzare la tutela degli insegnanti e degli studenti delle scuole di ogni ordine e grado, frammentata e inadeguata rispetto alle esigenze della collettività.

Oggi lo studente ha una tutela limitata solo a pochi e specifici rischi,

previsti dal Testo Unico del 1965. Costanza, questa, che ha comportato in quasi tutte le scuole l'attivazione di polizze private con oneri a carico delle famiglie. Il mondo del lavoro è cambiato moltissimo negli ultimi anni: pensiamo all'impatto dell'innovazione tecnologica sui processi produttivi, ai cambiamenti demografici connessi all'invecchiamento della popolazione e ai fenomeni migratori, alle nuove modalità di svolgimento dell'attività lavorativa che hanno inciso profondamente sul mercato del lavoro. È arrivato quindi il momento che anche le norme sulla protezione della salute e sicurezza ne prendano atto e si adeguino al mutato scenario.

L'Inail, come sempre per quanto gli compete, è pronto come sempre a sostenere questa svolta e fare la sua parte per una revisione della normativa antinfortunistica.

Quali sono i prossimi appuntamenti dove sarà possibile conoscere le attività dell'Inail?

L'Istituto partecipa a diverse manifestazioni con il fine di contribuire ad una capillare diffusione della cultura della sicurezza. È presente alle principali fiere dedicate al tema, spesso attraverso uno stand informativo e con seminari che affrontano diversi aspetti della materia con il coinvolgimento di qualificati professionisti dell'Inail.

Ne cito alcuni: Maker Faire a Roma, Expo Training a Milano, Ecomondo a Rimini, Ambiente Lavoro a Bologna e tanti altri.

Per concludere, voglio dare appuntamento a tutti voi alla prima edizione del Forum della ricerca, un grande evento promosso da Inail, che si terrà il 29 e il 30 novembre presso gli spazi del Gazometro di Roma. Saranno giornate di confronto e discussione sulle prospettive offerte dalla ricerca per conciliare scienza, tecnologia, prevenzione e sicurezza sul lavoro e, con l'occasione, saranno illustrate alcune delle ricerche più significative svolte dall'Istituto.



EXPOTRAINING XI EDIZIONE 2022

**IDEE, SOLUZIONI E NUOVE STRADE PER USCIRE
DALLA CRISI E DA SCENARI INCERTI**



A cura di Marco Alcina

ExpoTraining rappresenta la piazza della formazione, e sicurezza italiana finalizzata a creare un'opportunità unica di conoscere le novità del mondo della educazione, formazione, lavoro e sicurezza ed incontrare le Istituzioni e gli stakeholder del settore.

La Mostra "ha messo a terra" un

formidabile mix di strumenti finalizzati a creare un'opportunità unica di sviluppo delle relazioni per i professionisti della formazione, della scuola e sicurezza ai quali viene data la possibilità di entrare in relazione con diverso stakeholder. L'undicesima edizione si svolgerà, sempre della cornice

dei padiglioni di Fiera Milano City Gate 4 di viale Scarpato, il 12 e 13 ottobre. Quest'anno l'area espositiva e convegnistica è di oltre 15.000 mq. Alla manifestazione hanno aderito le più importanti Istituzioni: Inail, Inps, Regione Lombardia, Veneto, Lazio, Molise, i fondi interprofessionali, le



parti sociali e datoriali, le associazioni di categoria, sia le migliori scuole di formazione ed istituti scolastici che i produttori DPI per la protezione e la sicurezza nei luoghi di lavoro. Non passa inosservata la totale partecipazione di tutte le Forze dell'Ordine: Polizia di stato, Carabinieri, Guardia di Finanza, Polizia Penitenziaria, Vigili del Fuoco e per le Forze armate annoveriamo: Aeronautica militare, Esercito e Marina Militare.

È in questo vivace contesto che un ciclo di convegni punta a delineare, per ogni settore produttivo e sociale, le linee paradigmatiche affinché lo sviluppo delle competenze attraverso le pratiche formative possono assumere un ruolo strategico per agevolare la ripresa economica e realizzare i progetti di sviluppo delle aziende.

Ogni convegno offre un confronto tra i massimi attori del dibattito scientifico e culturale, del mondo economi-



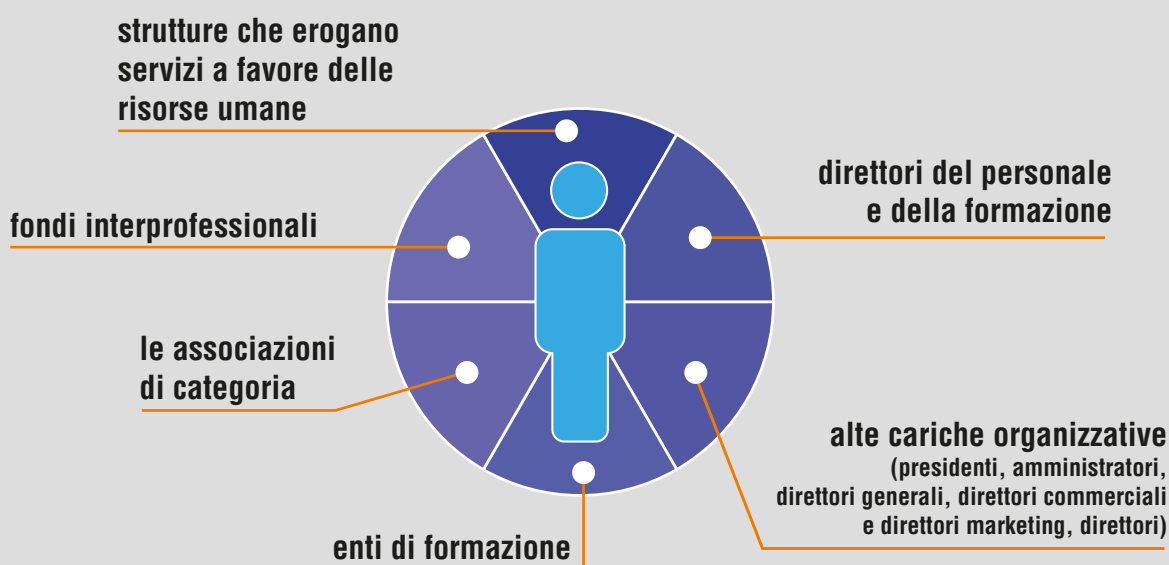
co ed istituzionale, dell'imprenditoria e delle rappresentanze sociali, con l'obiettivo finale di mettere a fuoco esigenze e prospettive di ogni contesto produttivo, definire soluzioni e creare nuove modalità di pensare e fare formazione, più vicine alle esigenze delle imprese e dei dipendenti e alle sfide che le attendono nella competizione globale.

Gli argomenti trattati riguardano: lo sviluppo e certificazione delle competenze, lo sviluppo manageriale, la gestione del personale, la sicurezza nei luoghi di lavoro.

Per i programmi si rimanda al sito www.expotraining.it

Esserci, per ognuno, vuol dire avere la possibilità di essere protagonisti diretti e visibili del cambiamento.

TARGET DI RIFERIMENTO





FORMAZIONE E COMPETENZE ACCELERATORI DI SVILUPPO

**TUTTI I PRINCIPALI STAKEHOLDER
CONCORDANO CHE LO SVILUPPO E LA
CRESCITA SONO CORRELATI
ALLE COMPETENZE**



A cura di A. Cressano



Le attuali dinamiche prodotte dagli scenari congiunturali, politici, sociali presentano nuovi quadri e prospettive caratterizzate da profonde complessità, che richiedono capacità e chiavi di lettura ed interpretative nuove in grado di contrastare tali sfide attraverso la ricerca di concrete soluzioni.

A fronte di queste prospettive, i cui scenari si presentano diversi dal passato, le attuali competenze utilizzate risultano inadeguate ed obsolete. Per colmare tale vuoto occorre mettere in campo forze che accelerano lo sviluppo di nuove competenze in grado di contrastare e convertire le forze negative in soluzioni, i cui impatti possano favorire l'uscita dallo stato attuale e riprendere il cammino della crescita.

È indubbio che il “nuovo” corrisponde ad un cambiamento, ma come in tutte le rivoluzioni è presente il rischio di estromissione dal sistema lavoro di alcuni profili professionali. È per questo che il sistema dei Fondi Interprofessionali guarda oltre, pensando al futuro. Le sfide sul tavolo sono diverse: disoccupati, giovani, meno giovani fuori dal mondo del lavoro per carenza di competenze o competenze obsolete, nuove figure e categorie che potrebbero crescere ed innovare grazie al sistema dei Fondi. Le sfide che attendono i Fondi vanno affrontate: è necessario discutere di come riformare ed ammodernare questo sistema al pari di ogni altra attività e infrastruttura del Paese, in quanto asset strategico per la formazione di Imprese e lavoratori.

Il tema, di così alta rilevanza istituzionale, è stato oggetto di uno specifico convegno dal titolo “Formazione e competenze acceleratori di sviluppo”, organizzato da Unappa ed Expo-Training in collaborazione con il fondo interprofessionale Fondimpresa, molto attento a tali dinamiche, volti sotto giugno presso la prestigiosa sala Zuccari di Palazzo Giustiniani del Senato della Repubblica.

La sala del convegno, incorniciata nelle decorazioni e negli affreschi creati dall'artista Federico Zuccari raffiguranti cinque episodi delle storie di Salomone, era gremita di diverse rappresentanze istituzionali, militari e dai più importanti stakeholder del settore della formazione, lavoro e sicurezza.

Sono intervenuti autorevoli relatori quali: Aurelio Regina Presidente di Fondimpresa, Anna Trovò vice presidente di Fondimpresa,

Ada Gneccchi Vicepresidente Inps, Ester Rotoli Direttore Centrale della Direzione Centrale Prevenzione Inal, Marco Leonardi Presidenza del Consiglio, Filippo Abramo Presidente di Federmanagmet, Matilde Marandola Presidente di Aidp, Andrea Bianchi Segretario Generale del Ministero del Lavoro, Nicola Testa Presidente Unappa e Carlo Barberis Presidente Expo Training.

Il dibattito ha incrociato diversi punti di vista, delineando un denominatore comune: lo sviluppo e la crescita sono correlati simmetricamente alla formazione di nuove competenze di seguito la sintesi dei vari interventi.

Le competenze obsolete dei lavoratori sono un problema.

Le competenze obsolete dei lavoratori diventano un problema per le imprese e per l'intero mercato del lavoro, afferma Aurelio Regina Presidente il Fondimpresa nel suo intervento. Fare formazione continua non è più sufficiente, l'obiettivo deve essere creare occupazione fornendo nuove conoscenze e competenze chiave di base, trasversali e professionalizzanti. Per una formazione continua più efficace nessuno deve essere lasciato indietro. In Italia negli ultimi anni è diventato strutturale il fenomeno del Mismatch tra domanda e offerta di lavoro che limita in modo significativo l'occupabilità. Infatti è sempre più severa la mancata corrispondenza tra le competenze richieste dalle aziende e quelle effettivamente in possesso da parte dei lavoratori e/o degli inoccupati. Dal trend attuale risulta chiaro come i driver principali delle trasformazioni in atto siano le competenze digitali e le competenze green ovvero la transizione verso un'economia più sostenibile. Questo significa che non c'è crescita senza capitale umano, senza risorse adeguatamente formate che siano in grado di progettare il cambiamento, gestirlo ed operare in modo efficace ed efficiente all'interno del processo.

Le Politiche Attive del Lavoro rappresentano in concreto la chiave di volta della riforma degli ammortizzatori sociali e la formazione è la politica attiva per eccellenza. Fondimpresa è stata lungimirante in quanto dal 2019, in seguito a un'attenta riflessione delle Parti Sociali, ha intuito la forte spinta propulsiva legata alle politiche attive: dal 2004 il nostro Fondo non si è occupato solo ed unicamente di formare

Colmare il vuoto delle competenze attraverso gli acceleratori di sviluppo



chi ha già un'occupazione, abbiamo una storia consolidata di avvisi dedicati a lavoratori di aziende in CIG, ma anche un precedente virtuoso rispetto alla formazione di disoccupati ed inoccupati, che ha visto la sua sperimentazione con l'Avviso 3/2019 tramite il quale lo stanziamento di circa 2,6 milioni di euro ha effettivamente creato circa 270 posti di lavoro a tempo indeterminato. Oggi abbiamo deciso di replicare l'esperienza con un nuovo avviso, il 3/2022, da ben 10 milioni di euro.

Fondimpresa vuole fare di più. Data la maturità, l'esperienza, la conoscenza e l'affidabilità dimostrata in tutti questi anni, i tempi sembrano maturi affinché si possa agire da player di primo livello nel finanziare la formazione di giovani e inoccupati, o meglio riqualificare nel futuro prossimo migliaia di lavoratori e disoccupati, per consentire loro di rimanere sul mercato del lavoro, assicurandogli competenze adeguate ed evolute che garantiscano agli stessi e alle aziende un buon posizionamento.

I Fondi Interprofessionali sono stati una felice intuizione riuscita. Con Fondimpresa siamo leader nella formazione continua in Italia e dal 2004 abbiamo contribuito allo sviluppo del paese finanziando progetti formativi su tematiche necessarie e attuali. Abbiamo finora finanziato la formazione a 5 milioni di lavoratori con una buona adesione e partecipazione anche da parte delle micro e piccole imprese, riuscendo a investire 5 miliardi di euro in spesa formativa. Da sempre Fondimpresa ha anticipato i tempi con la pubblicazione, fin dal 2008, di Avvisi dedicati all'innovazione tecnologica e alla digitalizzazione che offrirono l'opportunità alle nostre imprese aderenti di crescere e rimanere competitive sul mercato fornendo ai lavoratori in formazione la possibilità di acquisire competenze costantemente aggiornate. Grazie all'ultima legge di Bilancio a Fondimpresa verranno attribuiti circa 60 milioni di euro derivanti dalla restituzione del prestito forzoso.





Il ruolo di maggior rilievo per i fondi interprofessionali.

È fermamente convinto Il Segretario Generale Andrea Bianchi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che i Fondi Interprofessionali possano giocare nel presente prossimo e in futuro un ruolo di rilievo nella formazione dei disoccupati. Al proposito ha dichiarato che il Ministero del Lavoro ha fatto un passo avanti attraverso la riforma degli ammortizzatori sociali. Sono stati destinati 120 milioni di euro ricavati dalla restituzione del cosiddetto 'prelievo forzoso'. In particolare l'ultima Legge di Bilancio, riconosce ufficialmente il ruolo dei fondi interprofessionali nell'ambito delle politiche attive per i lavoratori in cassa integrazione. Infatti per le annualità 2022 e 2023 è stata prevista la restituzione del cosiddetto "prelievo forzoso", introdotto nel 2014, al fine di finanziare in modalità rimborsali la formazione di lavoratori in CIG. Uno specifico decreto Interministeriale indicherà le procedure operative di utilizzo di queste risorse e i vincoli di spesa.

Il pnrr e la formazione.

Come ha spiegato nel suo intervento Marco Leonardi, capo del Dipartimento per la Programmazione e il coordinamento della politica economica presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, ogni volta si disegnano processi di trasformazione – la transizione ecologica e quella digitale sono le più evidenti – aumenta e si rinnova l'esigenza di protezione sociale. Il PNRR ha destinato per il capitale umano 7 miliardi. La maggior parte di questi interventi sono gestiti dai ministeri dell'Istruzione e dell'Università e Ricerca (3,8 miliardi). Gli investimenti relativi alla scuola dell'obbligo servono per finanziare la realizzazione di aule informatiche e laboratori tecnologici (2,1 miliardi) e formare il personale scolastico con nuove competenze digitali (0,8 miliardi). Per quanto riguarda l'Alta Formazione, invece, vengono destinati 0,5 miliardi allo sviluppo di "competenze digitali avanzate" e 413 milioni per l'introduzione di dottorati innovativi in ambito digitale. La restante quota dei fondi è rivolta allo sviluppo di competenze digitali applicate alla formazione professionale.

La formazione e competenze acceleratori di sviluppo.

Un recente studio dell'INAPP riscontra pur-

troppo che in Italia ci sono ben 13 milioni di adulti, compresi nella fascia tra 25 e 64 anni con un livello di istruzione bassa, e si stima che quasi un adulto su due sia potenzialmente bisognoso di riqualificazione, in quanto dotato di competenze scarse o obsolete. Si tratta di persone che tra cinque anni saranno ancora sul mercato del lavoro. Un fenomeno, questo, che non può essere osservato senza metterlo in relazione con il quadro demografico e le prospettive pensionistiche degli occupati, di persone che avranno bisogno di competenze professionalizzanti aggiornate; di competenze digitali, sì, ma anche competenze di base da rivisitare.

Anna Trovò, Vice Presidente di Fondimpresa, interviene nel convegno citando quanto sopra ed affermando che il ruolo dei Fondi Interprofessionali diventa quindi sempre più strategico sia per la tenuta sociale ed economica che per lo sviluppo del Paese. L'innovazione tecnologica e dei processi produttivi e organizzativi sicuramente creeranno nuove opportunità lavorative e nuove professioni, ma alcuni profili professionali potrebbero non riuscire ad adattarsi rimanendo esclusi dal mercato; per altri invece le competenze vanno costruite ex novo. Le sfide che attendono i Fondi sono dunque molte e vanno affrontate: è necessario discutere di come riformare ed ammodernare il sistema della formazione permanente al pari di ogni altra attività e infrastruttura del Paese, in un'ottica di Piano Nazionale della Formazione in quanto asset strategico per la crescita di imprese e lavoratori e in generale di un sano e funzionante mercato del lavoro. Fondimpresa può giocare il proprio ruolo positivamente a favore dei disoccupati, giovani e meno giovani fuori dal mondo del lavoro per carenza di competenze oramai superate, ma anche per sostenere la formazione di nuove figure e categorie che potrebbero crescere ed innovarsi proprio grazie al sistema dei Fondi interprofessionali.

Oggi le imprese italiane lamentano mancanza di capitale umano giovane e preparato. Il sistema formativo, denunciano le imprese, spesso non trova corrispondenza nelle esigenze del mondo produttivo col risultato che rimane ancora elevato il fenomeno del mismatch.

Solo il costruttivo e permanente dialogo tra i diversi attori del mercato del lavoro e il giusto indirizzo delle risorse investibili può produrre una spinta affinché domanda e offerta trovino

In Italia un adulto su due necessita di riqualificazione delle competenze per rimanere competitivi nel mercato del lavoro



tra loro equilibrio e corrispondenza. La spinta tecnologica, la digitalizzazione e anche la trasformazione green della nostra economia producono un bisogno formativo per la creazione e manutenzione delle competenze che solo uno sforzo collettivo e un dialogo costante e progettuale tra istituzioni, parti sociali, imprese, singoli lavoratori e gli attori della formazione -come Fondimpresa- possono sostenere. Il capitale umano deve essere inteso come un obiettivo sul quale investire, in quanto rappresenta un acceleratore allo sviluppo del Paese, e Fondimpresa può realmente fare la differenza come attore di primo piano in questa sfida.

La formazione come motore del cambiamento: inail a sostegno dell'economia.

Sia l'Agenda Onu per lo sviluppo sostenibile (lanciata il 25 settembre 2015) con i suoi 17 Obiettivi (SDG) da raggiungere entro il 2030, che, parallelamente, la stessa strategia europea 2021-2027 in materia di salute e sicurezza sul

lavoro segnalano tra gli obiettivi la necessità di una adeguata preparazione e formazione.

Al fine di sviluppare il valore della formazione, come motore del cambiamento e sostegno per la crescita economica in ottica di uno sviluppo inclusivo e sostenibile, Inail scende in campo. Così inizia l'intervento di Ester Rotoli Direttore Centrale della Direzione Centrale Prevenzione Inal.

L'investimento in istruzione e in formazione costituisce dunque un asset fondamentale, uno strumento imprescindibile per maturare una piena cittadinanza sociale ed economica. Lo sviluppo del capitale umano si configura sempre più come un percorso permanente lungo tutta la carriera lavorativa (life long learning), che necessita quindi di un'articolazione formativa differenziata e bilanciata nel corso della vita della persona. Pertanto al fine di evitare l'obsolescenza delle competenze dei nostri lavoratori, ma anche la perdita di competitività delle nostre imprese, è fondamentale investire





su percorsi di re- skilling e di up- skilling, ovvero sostituire il tradizionale apprendimento con una formazione continua.

Al proposito Inal ha messo in campo diverse azioni e importanti risorse economiche tra cui il nuovo Protocollo Inail – Ministero dell'Istruzione – Ministero del Lavoro e INL per la promozione e la diffusione della cultura della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro nell'ambito dei percorsi per le competenze trasversali e orientamento denominati PTCO. Un protocollo che favorisce la collaborazione tra mondo della scuola e delle imprese.

L'impegno di Inail nel perseguire gli obiettivi istituzionali di promozione e diffusione dei valori, della cultura, della salute e della sicurezza anche nei luoghi di studio, quali la scuola, trova riscontro anche nell'adesione dell'Istituto alla "Green Community", la rete nazionale voluta dal Ministero stesso per dare supporto all'Amministrazione e alle scuole di tutto il territorio nazionale nella realizzazione del Piano RiGenerazione Scuola.

In coerenza con il ruolo agito dall'Istituto per sostenere lo sviluppo della cultura della salute e sicurezza sul lavoro, si sono attivate proposte di collaborazione con grandi aziende e altri soggetti istituzionali da realizzare anche in ambito formativo ai sensi dell'art.20 del decreto legge 36 del 30 aprile 2022 che si concretizzeranno a valle della sottoscrizione dei previsti protocolli. In prima attuazione si segnala il protocollo di recente sottoscritto col Gruppo FS. Si tratta di un accordo pilota innovativo, destinato a fare da modello a ulteriori collaborazioni con altri grandi gruppi industriali del Paese. L'obiettivo è di garantire che la salute e la sicurezza sul lavoro siano centrali anche nella fase di ripresa trainata dal Pnrr.

Il sostegno dell'Istituto si sostanzia altresì attraverso l'introduzione di meccanismi per promuovere gli investimenti per la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro e la formazione, che dispone il finanziamento da parte dell'Inail e delle Regioni, di progetti formativi specificamente dedicati alle piccole, medie e micro imprese con l'impiego delle risorse finanziarie del Ministero del lavoro attraverso lo specifico bando.

L'Avviso nazionale metterà a disposizione 13.957.710,00 euro ed è finalizzato alla realizzazione ed erogazione di interventi formativi

di carattere non obbligatorio relativi ad aggiornamenti tematici a contenuto prevenzionale, destinati ai rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza territoriale e di sito produttivo (RLS/RLST/RLSSP), ai responsabili dei servizi di prevenzione e protezione (RSPP) e ai lavoratori, da parte di soggetti formatori proponenti tra quelli previsti dal d.lgs. 81/2008 e s.m.i.

Formazione del management italiano.

Fare formazione ai manager, non si tratta di "insegnare" nuove tecniche ma piuttosto di aiutarli a cambiare il loro modo di essere e di ripensare il loro ruolo, afferma Filippo Abramo Presidente di Federmanager.

In tale contesto il ruolo della formazione dovrebbe essere quello di fornire un supporto psicologico e di coaching che aiuti a innescare il processo di cambiamento individuale. In concreto, la formazione dovrebbe portare i manager a riacquisire il "principio di realtà" in base al quale, se il contesto cambia drasticamente, anche tu devi cambiare se vuoi sopravvivere e se vuoi essere in sintonia con te stesso e con gli altri. Lavorare in gruppo, ascoltare i collaboratori, mettersi in gioco etc. sono delle azioni da realizzare non perché sono "buone" ma perché sono "necessarie", per il manager e per l'azienda pertanto dobbiamo considerare la formazione non più un "adempimento" ma un investimento per il presente e per il futuro.

Spiega Abramo possiamo far rientrare queste azioni nella grande area delle "soft skills" che sono, a mio avviso, il terreno di gioco della formazione manageriale. In questo senso si può dire che gli stessi formatori sono chiamati a "cambiare pelle" insieme ai manager, mettendo in discussione valori che si ritenevano consolidati.

Formazione professionale e continua.

Ada Gneccchi Vicepresidente Inps afferma che attraverso la formazione del personale, i dipendenti noteranno l'importanza che l'azienda dimostra di riconoscere al loro futuro professionale. Inoltre, si sentiranno direttamente collegati al cuore dell'azienda e saranno più propensi ad aumentare la propria produttività in maniera genuina e spensierata.

I processi formativi devono diventare parte integrante dell'azienda ed essere percepiti uti-

La formazione non come "adempimento", ma come investimento



**Il lavoratore
deve avere una
"scatola degli
attrezzi" composta
da competenze
spendibili**

li sia dal lavoratore e non "accessori o subiti", i dipendenti formati restituisco all'azienda maggior efficacia ed efficienza.

Inoltre, continua Gnecchi, la formazione professionale rappresenta per l'impresa, lo strumento strategico per acquisire la forza per competere, l'arma vincente per espandersi in nuovi settori e mercati, grazie alle competenze specifiche e professionali di ciascuna persona coinvolta nel processo di crescita dell'organizzazione.

Le competenze vanno allenate, spingere di più su formazione.

"Oggi il mercato del lavoro è come una stanza con tante persone in piedi e tante sedie vuote e dobbiamo fare in modo che queste persone possano sedersi su queste sedie. Il tema delle competenze è strategico, competenze tecniche e trasversali. Ci deve essere una composizione, un set di competenze. Le competenze vanno allenate e il sistema formativo oggi sta avendo un'evoluzione positiva di vicinanza al mondo delle aziende, ma ancora abbiamo molto da fare". Lo ha detto Matilde Marandola, Presidente Nazionale di Aidp, l'associazione dei direttori del personale, intervenendo al convegno.

Gli operatori della formazione devono generare programmi avvincenti e coinvolgenti superando le vecchie logiche della formazione tradizionale verso una formazione esperienziale. La forza lavoro ha necessità di una "scatola degli attrezzi" ove all'interno risiedono quelle competenze spendibili specificatamente per risolvere le complessità.

Le competenze generano il cambio di mentalità e di paradigmi.

Nicola Testa Presidente di Unappa, intervenendo al convegno ritiene che "parlando nello specifico di competenza, non possiamo non evidenziare come sia anche molto difficile incidere nelle organizzazioni con un cambio di mentalità". Se da una parte è il responsabile delle risorse umane, l'imprenditore, che deve cambiare il proprio modo di affrontare i temi, anche il lavoratore deve assumere una maggiore responsabilità al cambiamento. Chiunque amministra una impresa sa come sia difficile apportare cambiamenti in una organizzazione. In alcuni casi la difficoltà è rappresentata

dalle resistenze, in altri casi per tare culturali, in altri ancora per sindacalizzazione sfrenata ove si parla solo di diritti e mai di doveri. Cambiare le abitudini è molto difficile e serve tempo, tempo che in molti casi non si ha più a disposizione. La formazione deve incidere fortemente su questi aspetti e deve farlo a partire dalle scuole che sempre più devono plasmarsi sull'esigenza del sistema economico del Paese costruendo profili adeguati. La competenza è una condizione che si costruisce con il tempo, più semplice se su basi culturali solide, ma va anche accompagnata con azioni mirate e per questo il contributo economico è importante. Serve però che le risorse siano incanalate in modo corretto, non sperperate e non serve fare esempi in questo frangente. Serve una nuova impostazione e credo che i fondi interprofessionali possano e debbano giocare un ruolo ancora maggiore di quanto non avvenuto fin qui. Ma anche le istituzioni devono cambiare passo, adeguarsi a quelli del tempo che puntano su semplicità, snellimento di procedure e adeguamento costante alla domanda.

Il rating delle competenze ed il bonus malus della formazione.

"L'attuale dinamica antropologica e sociologica dell'orientamento dell'impresa all'utilizzo delle pratiche della formazione continua è ben lontana dal piano di consapevolezza sugli effetti e sulle ricadute positive insite nello sviluppo delle competenze in seno ai lavoratori come elemento di sostenibilità di sviluppo del Sistema Paese." afferma Carlo Barberis Presidente di Expo Training in apertura del convegno, dopo i saluti d'uopo agli alle autorità civili e militari ed a tutti i partecipanti.

I numeri lo dicono forte e chiaro! Le imprese, che si aggiornano sono più competitive e le persone che si formano possono spendersi meglio sul difficile mercato del lavoro di oggi. Ponendo lo sguardo in Europa, l'Italia è sempre agli ultimi posti in termini di utilizzo della Formazione.

Ciò è dovuto ad un diffuso disinteresse del sistema produttivo italiano nel promuovere lo sviluppo delle competenze dei propri dipendenti, poiché tale attività è percepita come superflua se non inutile.

Diviene doveroso, quindi, avviare una stagione di valutazioni e di riforme del sistema



della formazione e della sua governance.

Per ridurre tale divario si devono allineare problemi ed opportunità, coinvolgendo tutti gli stakeholders per innestare un nuovo modello il cui paradigma favorisca l'inversione di tendenza.

Non innervando nel tessuto produttivo le prassi della formazione, non solo riduciamo la competitività del Sistema Paese, ma creiamo anche un danno sociale al Paese, ai lavoratori.

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

Per contrastare questo fenomeno, il sistema economico si deve dotare di un set strumen-

ti atti ad identificare i key driver delle performance, assegnando un giudizio in merito alla competitività di un soggetto economico attraverso la "messa a terra del rating della competenza.

Per promuovere la domanda dal basso favorendo la nascita della coscienza collettiva della formazione

occorre stimolare la domanda soggettiva di ogni singola impresa e di riflesso sulla loro forza lavoro promuovendo sistemi d'incentivo economico rivolti alle imprese attraverso - bonus della formazione- una premialità fiscale calcolata sul totale dei costi delle ore di ogni lavoratore inserito nel programma formativo.

Conversamente le aziende che non promuovono la cultura alla formazione sostengono una penalità fiscale- malus della formazione- per esempio si troverebbe a pagare una maggior percentuale di Irpef che andrebbe destinata ai fondi per le politiche attive e passive del lavoro.





DONNE IMPRENDITRICI UNA RISORSA DA VALORIZZARE E SOSTENERE



A cura di Maria Rita Barberis

Premessa.

Stiamo attraversando un periodo di forte crisi economica che a memoria storica è per certi versi sovrapponibile a quella verificatasi nel '29.

Eppure, in questi tempi dalle avverse congiunture vi è un segnale di mobilità della crescita imprenditoriale complessiva del Paese che proviene dalle imprese femminili, per lo più piccole (massimo 50 addetti e 10 milioni di euro di fatturato) e in molti casi classificabili come "micro" (massimo 10 addetti e 2 milioni

di euro di fatturato).

Si tratta di un dato peculiare in quanto determinante nel controbilanciare un saldo che in linea di massima sarebbe stato negativo. Un elemento, questo, ben recepito anche dalla Commissione Europea che considera l'ingresso delle donne nel sistema produttivo una fonte latente di incremento economico e di impiego, oltretutto un fattore basilare per incentivare l'innovazione e l'originalità di tutti i sistemi.

Le donne, pur con mille difficoltà, si stan-



no facendo largo tra stereotipi generali legati all'occupazione femminile, sottraendosi per quanto possibile da situazioni di "autosegregazione" strisciante e offrendo all'economia un surplus che è determinato dalla loro intraprendenza, dal desiderio di autonomia e di realizzare una propria idea investendo in buona volontà, competenze e creatività.

L'universo imprenditoriale femminile rappresenta quindi un fenomeno straordinario ed in crescita costante contraddistinto, come non mai, da una massiccia e significativa presenza di aziende guidate da donne non italiane, in particolare cinesi (le più numerose) seguite dalle colleghe marocchine, rumeni, albanesi, che hanno determinato l'espansione delle ditte individuali guidate da donne.

L'impresa femminile è una avventura giovane, nata soprattutto dopo il 1980, eppure essa già emerge, seppur ancora in forma contenuta, al confronto della immobilità complessiva del tessuto imprenditoriale.

La scintilla che spinge le donne a fare impresa... distinguendosi.

Partiamo da un presupposto: le donne sono state relegate per tanti anni a ruoli privati ed a compiti di tipo sostanzialmente riproduttivi. A segnare una prima sostanziale modifica delle loro condizioni è stato l'avvio dell'era industrializzata e successivamente della terziarizzazione avvenuta dagli anni '70 in poi. Passaggi importanti, ma che in ogni caso non hanno risolto l'ambiguità dei ruoli assegnati alle donne, spesso discriminate, schiacciate in mansioni tendenti a bassi livelli, con scarso peso sociale e con vertici assegnati a posizioni maschili.

E oggi, quale cambiamento? Non esiste a tuttora una pari opportunità tra uomini e donne sul piano lavorativo/economico, tuttavia si sta avvertendo qualche segnale di trasformazione, almeno a livello di "consapevolezza" dei fatti.

Innanzitutto, vi è una palese evoluzione socio-culturale, un accresciuto grado di istruzione delle donne e di attenzione alla formazione continua ed una maggiore cognizione delle proprie capacità, unita all'ambizione di realizzarsi, di affermarsi professionalmente ed economicamente. Inoltre, tra le difficoltà di trovare un lavoro dipendente, di avanzare nella carriera (ricordiamo il famoso soffitto di vetro) e di conciliare i tempi di vita e i tempi di

lavoro, che presentano ancora evidenti frammentarietà, si fa spazio nella coscienza delle donne l'aspirazione di autonomia e di dare il meglio di sé stesse attraverso la concretizzazione della propria idea imprenditoriale. Questi sono fattori che hanno spinto e stanno spingendo tuttora le donne a mettersi in gioco e sperimentare forme di lavoro autonomo. Ed è proprio in questo inedito panorama, dominato dal connubio tra elementi individuali e sollecitazioni esterne, che si inserisce la crescita dell'imprenditoria femminile. Giusto per dare qualche dato, sono il 23,5% le imprese attive in Italia guidate da donne, che rappresentano un soggetto economico di punta, in possesso di una formazione sempre più di qualità volta a fare riconoscere il proprio valore.

A dispetto di pregiudizi e di scetticismi le donne sanno fare impresa. E anche se non riescono ancora a diventare un vero e proprio modello, lo stile al femminile si sta dimostrando un fattore vincente per presenza sul totale delle imprese nazionali e per risultati economici.

Il tratto distintivo delle donne imprenditrici è quello di essere versatili, di avere una buona propensione alla novità, all'intuizione di prodotti/servizi e di essere caparbie, determinate nel perseguire i propri obiettivi. Una flessibilità eclettica già sperimentata nella loro esperienza familiare. Esse sanno farsi carico dei problemi, sono pragmatiche, affrontano questioni delicate, sono inclini all'analisi, al brainstorming, sanno prendere decisioni, ponderando eventuali rischi, ma soprattutto hanno un'indole propensa alle relazioni sociali, all'ascolto, all'attenzione verso l'altro. Il successo sembra provenire anche dalla spiccata attenzione per i clienti, improntata al servizio ed all'assistenza, dalle caratteristiche innovative del prodotto/servizio offerto e dalla competitività dei prezzi.

Ma il valore aggiunto dell'imprenditoria femminile è testimoniato altresì da altri fattori peculiari, quali:

- rappresentare un traino dell'intero aggregato dell'imprenditorialità italiana.

- occupare ampi spazi di mercato e segmenti un tempo monopolio degli uomini. Infatti, se i tassi di aziende "rosa" più elevati si annoverano ancora in settori da tradizione caratterizzati

«Non esiste a tuttora una pari opportunità tra uomini e donne sul piano lavorativo/economico.»



L'imprenditoria femminile negli ultimi anni si è sviluppata con successo. Al'imprenditoria femminile negli ultimi anni si è sviluppata con successo.

dalla presenza femminile: i servizi alle persone, la sanità, il turismo, l'agricoltura, forte è la tendenza da parte delle donne imprenditrici di "invadere" ambiti solitamente appannaggio degli uomini (es. logistica, servizi professionali intellettuali, trasporti, attività immobiliari, ricerca e sviluppo, ecc.) attuando un lento, progressivo superamento degli stereotipi di genere

- determinare un aumento significativo di formule societarie diverse dall'impresa individuale "semplice" meno strutturata. Vi è infatti un trend in crescita di forme giuridiche più complesse come le società di capitali, le società di persone, i consorzi, le cooperative.

Tante sono le storie di donne con realtà diverse, con carattere e personalità agli antipodi, ma unite da un "sogno": quello di svolgere un lavoro indipendente. Ebbene, tra queste c'è chi proviene da una famiglia imprenditrice, chi ha ereditato un'azienda e chi invece ha creato tutto da sola. Eppure in questi spaccati di vite diverse l'essenza è sostanzialmente una: la

determinazione di perseguire e realizzare un grande progetto ed il coraggio e la tenacia di non demordere mai, anche nei momenti più duri, quelli in cui la salita è ardua e apparentemente senza fine.

Nelle aziende costituite dalle donne c'è tutta la loro vita, il tempo sottratto a sé stesse ed alla loro famiglia ed il coraggio di andare controcorrente, scontrandosi a volte anche nei confronti di amici, parenti e familiari. Le imprese femminili sono un universo immenso, dinamico e in continua trasformazione tra novità ed incertezze. Una scommessa voluta con grande passione e con tanta incertezza e paura per gli ostacoli cui si deve affrontare per andare avanti e vincere.

Come reagiscono le imprenditrici di fronte agli ostacoli da superare.

Le difficoltà maggiori incontrate al momento di avviare una attività sono rappresentate per quasi la totalità delle neo-imprenditrici:

- dalla burocrazia



- dal reperimento del capitale
- dalla conciliazione dei tempi

Un gran numero di imprenditrici si scontra con la gestione di intricate faccende burocratiche fatte di leggi da interpretare, di norme da applicare correttamente. In taluni casi ciò rappresenta un motivo per desistere dall'iniziare una attività o dal richiedere finanziamenti e/o agevolazioni pubbliche.

Altri ostacoli molto sentiti, sia nell'avvio dell'attività sia nelle fasi successive, sono la conciliazione dei tempi della vita privata delle imprenditrici e l'accesso al credito, ovvero il reperimento dei capitali.

In particolare, per quanto riguarda la conciliazione dei tempi la maggioranza delle imprenditrici, stando agli esiti di recenti indagini, ammette che la condizione imprenditoriale lascia sempre meno tempo per la famiglia, che spesso rischia di trascurarla, e per la cura di sé. E se la conciliazione (famiglia-lavoro) nel momento in cui le donne attivano la propria azienda, rappresenta il secondo ostacolo maggiore dopo quello della burocrazia, successivamente diventa il freno principale alla piena realizzazione del proprio progetto imprenditoriale. Ciò non sembra comunque frenare la voglia delle donne di perseguire un lavoro autonomo.

E che dire dell'accesso al credito per le start-up?

Spesso l'avvio della propria azienda avviene grazie al credito bancario, oppure ricorrendo a mezzi propri o della famiglia o alle agevolazioni pubbliche. Fare ricorso al sistema bancario durante il varo dell'azienda è in molti casi una strada difficile da percorrere, per i problemi incontrati proprio nell'accedere al credito. Ci sono difficoltà nel rapporto con le banche all'inizio dell'esperienza imprenditoriale soprattutto per le aziende del settore manifatturiero, che si caratterizzano per alte esigenze di investimento. Seguono altri comparti, quali: commercio, agricoltura per i quali l'accesso al credito è un deterrente nello sviluppo dell'impresa. Un numero sempre più crescente di donne fa ricorso ai finanziamenti pubblici (L. 215/90) strumenti messi a disposizione dell'amministrazione pubblica e dalle associazioni di categoria. Un supporto spesso fonda-

mentale nella fase di start-up e non solo. Tra i finanziamenti preferiti, oltre a quelli a fondo perduto spiccano i prestiti a tasso agevolato, i crediti di imposta e le garanzie per facilitare il credito bancario.

In mezzo a questo groviglio di ostacoli, come reagiscono le imprenditrici?

Le imprenditrici di fronte alle difficoltà mettono in azione differenti canali, tra cui anche quelli sottovalutati nella fase iniziale. E qui è bene soffermarsi su un aspetto importante. Dalle indagini emerge che la maggioranza delle imprenditrici non compie alcuna analisi di mercato e/o delle sue capacità professionali prima di sviluppare la propria idea imprenditoriale.

Nei pochi casi in cui avvenga, la potenziale imprenditrice si affida alle proprie conoscenze oppure ai consigli e pareri di amici, parenti, conoscenti. Questo si verifica non tanto per la mancanza di punti di riferimento istituzionali, quanto per una scarsa sensibilità ad affrontare ex ante una pianificazione analitica dell'attività. Tuttavia, nel momento in cui, lungo il percorso imprenditoriale, vengono percepiti degli ostacoli, le neo imprenditrici in tal caso sono spinte a rivolgersi sempre più spesso a consulenti esterni per ottenere suggerimenti e consigli, soprattutto dal punto di vista burocratico. Si bussa la porta quindi ad Associazioni di categoria, Camera di commercio, Enti e non da ultimo viene chiesto l'appoggio ad altre imprenditrici / colleghe con esperienza. È a questo filone che si ispirano peraltro i progetti come il mentoring promosso da alcune Regioni italiane.

Vi è poi un'altra importante risorsa alla quale attinge una imprenditrice su tre: la formazione permanente. Un valido modo per aggiornare e riqualificare le proprie conoscenze. In particolare, secondo recenti studi, le società più propense alla formazione risultano essere le cooperative, seguite dalle società di capitali, dalle società di persone e come ultime dalle ditte individuali. La richiesta di formazione è rivolta in particolare a corsi di marketing, comunicazione, materie tecniche inerenti alla professione oppure legate all'informatica, alle lingue straniere. Resta ancora un bacino di contenuti formativi su cui le donne si soffermano poco, considerata la loro importanza, e che riguardano la sicurezza, l'ambiente, la fi-

«La maggioranza delle imprenditrici ammette che la condizione imprenditoriale lascia sempre meno tempo per la famiglia.»



«Un gran numero di imprenditrici si scontra con la gestione di intricate faccende burocratiche a di leggi da interpretare, di norme da applicare correttamente.»

nanza, la qualità.

In ogni caso pur tra i tanti ostacoli e disagi, oltre la maggioranza delle imprenditrici dichiara che ripeterebbe la scelta di lavoro indipendente. Vi è quindi una soddisfazione generalizzata che collima con il successo economico delle aziende.

Conclusioni

L'analisi dei dati dimostra che le donne sono sempre più attive sul mercato del lavoro, per capacità e professionalità, ma c'è ancora molto da fare per garantire una sostanziale presenza femminile.

È necessario innanzitutto impegnarsi nell'eliminare tutti quei vincoli e quelle barriere che gravano sull'impegno lavorativo delle donne, concedendo maggiore attenzione alla flessibilità dei tempi e sposando la cultura del risul-

tato. Occorre intervenire e rimuovere quegli ostacoli (burocratici, conciliazione, finanziamenti) che frenano le donne nei processi di creazione imprenditoriale, sostenendole nella realizzazione dei loro progetti attraverso un costante e capillare percorso formativo, che consenta una valorizzazione delle competenze individuali e dia loro gli strumenti manageriali necessari a favorire lo sviluppo di imprese più complesse e concorrenziali.

Non basta quindi constatare che le donne sono brave, lavorano con metodo, sono propense alla mediazione, bisogna offrire loro l'occasione per dimostrarlo, mettendole nelle condizioni di essere competitive sul mercato del lavoro e di dare il meglio di sé stesse.



Intervista a Francesco Franco Presidente di FondItalia

Profilazione, valutazione ed attestazione delle competenze in azienda

C+ - LO STRUMENTO FONDITALIA

Al via la sperimentazione dello strumento FondItalia realizzato in collaborazione con InforJOB



Francesco Franco
Presidente di FondItalia

A cura di Francesca Cardinali (Responsabile dell'Area Ricerca e Comunicazione FondItalia) e Federico Lazzarini (Presidente InforJOB)

Con l'istituzione e l'attivazione del Fondo Nuove Competenze, nel corso dell'ottobre 2020, in piena crisi pandemica, ha mosso i primi passi anche in Italia una strategia di valorizzazione degli apprendimenti formali, informali e non formali a sostegno dell'occupabilità delle persone, in cui anche i Fondi Interprofessionali, nella prospettiva disegnata dal PNRR, possano intraprendere azioni ed investimenti importanti sulla strada della valorizza-

zione delle competenze dei lavoratori.

Con il Decreto interministeriale del 9 ottobre 2020, è stato avviato, di fatto, in particolare per i lavoratori occupati nelle imprese, un primo esempio di politica del lavoro in grado di coniugare apprendimento ed attestazione delle competenze acquisite.

Il Fondo Nuove Competenze, quindi, ha reso finalmente operativo il disposto del D.lgs. n.13 del 16 gennaio 2013 e, al di là della sua

attuazione a sostegno dell'economia devastata dall'epidemia Covid-19, ha costituito la nuova frontiera nella quale i sistemi dell'Istruzione e della Formazione si troveranno ad operare nel prossimo futuro.

È sulla base di tali presupposti che FondItalia, il Fondo Interprofessionale promosso da FederTerziario e UGL, ha avviato un percorso di analisi e ricerca delle condizioni operative e strumentali atte ad integrare la valorizzazione delle competenze



nella più generale azione di riqualificazione professionale svolta istituzionalmente dal Fondo.

Lo studio ha inteso fornire una prima risposta ai seguenti quesiti:

- L'attestazione delle Competenze dei lavoratori può rappresentare un "plus" per l'azione del Fondo Interprofessionale?

- come si può integrare il processo di attestazione delle competenze nell'azione formativa?

- quali vantaggi possono derivare per il lavoratore e per l'impresa?

- quali metodologie e strumenti possono essere adottati dal Fondo?

A tale scopo, lo studio è stato articolato in tre macroaree di attività volte a:

- ricomporre il quadro normativo di riferimento a livello comunitario ed italiano;

- raccogliere e analizzare le principali esperienze italiane in tema di valorizzazione delle competenze e funzione dell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni;

- procedere alla progettazione e allo sviluppo di una applicazione informatica per la gestione del processo di valorizzazione delle competenze dei lavoratori coinvolti nei processi formativi deliberati dal Fondo, con caratteristiche di integrabilità nel sistema informativo in uso al fondo, accessibile attraverso regole di profilazione (il sistema dei ruoli) determinate e gestite dal Fondo.

Da questo impegno, è nata una applicazione denominata C+.

Lo strumento, che entrerà in sperimentazione nei prossimi mesi, utilizza i descrittori e le relazioni presenti nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni ed ha come principale finalità quella di offrire ai lavoratori un percorso assistito per mettere in trasparenza, attestare e validare le competenze acquisite lungo l'arco della vita; si tratta quindi di attestare e validare sia le competenze formali, derivanti dalla frequentazione scola-

stica e universitaria, sia le competenze informali e non formali acquisite sui luoghi di lavoro e di vita sociale.

La sperimentazione pilota perseguirà lo scopo di valutare compiutamente, in termini di usabilità, completezza, integrabilità con i sistemi gestionali, manutenzione e possibilità di implementazione, l'utilità e l'efficacia dello strumento.

C+ FondItalia per la profilazione, valutazione ed attestazione delle competenze in azienda

Descrizione dello strumento

Il percorso che l'utente è chiamato a seguire, con l'assistenza del valutatore, si articola in sei step:

1. raccolta delle informazioni anagrafiche della persona necessarie ed utili alla sua identificazione univoca;

2. raccolta delle evidenze formali relative alle esperienze scolastiche ed universitarie compiute, atte ad individuare e posizionare la persona al livello EQF – Quadro Europeo delle Qualifiche – corrispondente;

3. raccolta delle informazioni relative alle esperienze lavorative e non attraverso le quali la persona ha acquisito competenze attestabili o certificabili;

4. analisi e misurazione delle competenze in possesso alla persona in relazione alla posizione professionale;

5. analisi e misurazione pre/post del possesso di competenze in relazione ad azioni formative programmate;

6. rilascio di un attestato di competenza.

L'applicazione utilizza i descrittori e le relazioni presenti nell'Atlante del Lavoro e delle Qualificazioni.

In particolare, il patrimonio informativo sottostante all'elaborazione è costituito da:

24 SEP – Settori Economici Prevalenti

84 Processi organizzativi

264 Sequenze di lavoro

903 A.D.A. – Aree di Attività
6.781 Attività

L'applicativo, web-base, è organizzato in diverse Aree Funzionali che raccolgono:

- a. l'Anagrafica dell'utente e la raccolta delle esperienze di lavoro;

- b. il Portafoglio degli apprendimenti formali;

- c. il Portafoglio degli apprendimenti non formali;

- d. il Portafoglio delle competenze di cittadinanza;

- e. il Portafoglio delle competenze trasversali;

- f. il Portafoglio delle competenze di lavoro.

In aderenza a quanto previsto dal Decreto Interministeriale del 5 gennaio 2021, pertanto, che porta a compimento il sistema italiano già delineato nel Decreto Legislativo n. 13 del 2013, l'applicazione consente di realizzare il percorso di "individuazione e validazione" delle competenze acquisite dalle persone in contesti formali, informali e non formali e si chiude con il rilascio di un documento di validazione conforme agli standard minimi di cui all'Art. 6 del citato decreto.

Fondo Nuove Competenze al via.

Il ruolo strategico dei Fondi Interprofessionali per accompagnare la transizione digitale ed ecologica.

L'opinione di Francesco Franco, presidente di FondItalia.

"Il coinvolgimento esplicito dei Fondi Interprofessionali nella procedura di accesso al Fondo Nuove Competenze non rappresenta solo una condizione strumentale di accelerazione dell'utilizzo delle risorse disponibili, bensì il riconoscimento del ruolo strategico che i Fondi Interprofessionali possono esercitare nel sistema delle politiche attive per il rilancio dell'economia del Paese" – spiega Francesco Franco, presidente di FondItalia. "Già in assenza di un sistema nazionale, i Fondi hanno, in



più occasioni ed in diverse forme, sostenuto e finanziato processi di attestazione delle competenze dei lavoratori, il più delle volte con iniziative circoscritte a pochi lavoratori ed in particolari condizioni. La firma del decreto, nel mese di settembre, che regola il Fondo Nuove Competenze da parte del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali, Andrea Orlando, rifinanziato con un miliardo di euro per affrontare le sfide delle transizioni digitale ed ecologica, consentirà ai Fondi, che costituiranno il canale di accesso privilegiato a FNC, di fornire il loro importante contributo a sostegno di creazione, aggiornamento ed attestazione di competenze digitali e green”.

Imminente per FondItalia anche la pubblicazione di un Avviso FEMI qualificazione 2022.

L'Avviso, volto ad incrementare la

crescita e la qualificazione professionale e la valorizzazione delle competenze, sarà rivolto esclusivamente a lavoratori/lavoratrici dipendenti e dirigenti per i quali i datori di lavoro sono tenuti a versare il contributo di cui all'art. 12 della Legge n.160/1975, così come modificato dall'Art. 25 della Legge n. 845/1978 e s.m.i. e che risultino destinatari, durante il periodo delle attività formative, dei trattamenti di cui agli Articoli 11, 21, comma 1, lettere a), b) e c), e 30 del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 148.

L'avviso sarà articolato in più Sportelli, per facilitare una programmazione delle attività formative e assicurare tempi ridotti per l'erogazione del finanziamento.

La pubblicazione del presente Avviso rientra in una delle misure anticipate dal Piano FondItalia 2022,

che ha previsto una serie di azioni a sostegno dell'occupazione.

In accordo con nuove direttive della manovra di Bilancio, infatti, FondItalia ha pianificato la pubblicazione di uno o più Avvisi FEMI ad hoc per rispondere all'esigenze di ricollocare lavoratori destinatari di cassa integrazione. Anche per questi specifici Avvisi, oltre al consueto Avviso FEMI di durata annuale, sono incoraggiate attività formative che consentano l'incremento di competenze digitali, per accompagnare le imprese in percorsi innovativi, e soprattutto green, per favorire la riconversione sostenibile della produzione in ogni tipo di realtà. Tra le altre tematiche prioritarie d'intervento: l'introduzione di elementi di innovazione tecnologica, l'incremento delle competenze linguistiche, il supporto all'internazionalizzazione e alla green economy.

FONDITALIA – FONDO INTERPROFESSIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Il Fondo Formazione Italia (in sigla FondItalia) è un Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua, promosso dalla Confederazione datoriale FederTerziario – Federazione Italiana del Terziario, dei Servizi, del Lavoro Autonomo e della Piccola Impresa Industriale, Commerciale ed Artigiana – e dalla Confederazione Sindacale UGL – Unione Generale del Lavoro – attraverso uno specifico Accordo Interconfederale che riguarda tutti i settori economici, compreso quello dell'agricoltura.

FondItalia promuove e finanzia, a favore di tutte le imprese aderenti, Progetti formativi aziendali, nazionali, territoriali o settoriali.

L'adesione a un Fondo Paritetico Interprofessionale consente alle imprese di destinare lo 0,30% del contributo obbligatorio per la disoccupazione involontaria alla formazione dei propri dipendenti. (Legge 388/2000)

Il trasferimento dello 0,30% ad un Fondo non comporta nessun aggravio di costi per l'impresa, poiché le imprese che non aderiscono ad alcun Fondo continuano comunque a versare il contributo all'INPS.

Aderendo a FondItalia, dunque, ogni impresa può utilizzare quanto versato sotto forma di contributo per la realizzazione di attività formative rivolti ai propri lavoratori su temi di interesse, compresi quelli in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Per maggiori informazioni, consultare il sito www.fonditalia.org.



IL RUOLO DELL'ASSISTENTE DI DIREZIONE

L'assistente di direzione è una figura determinante nelle aziende per la gestione dei processi operativi manageriali che stanno diventando sempre più complessi ed evoluti.

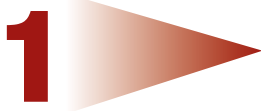
Il suo ruolo, rispetto al passato, ha acquisito maggior peso e autonomia all'interno delle organizzazioni, assumendo funzioni di filtro e di mediazione nella gestione dei processi di management e nelle relazioni fra i differenti livelli aziendali. (Pubblichiamo la seconda parte della scheda apparsa nel numero 8).

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

SCHEMA DI SINTESI - seconda parte

ESIGENZE GENERALI: Le aziende, oggi, richiedono all' assistente di direzione un' articolata professionalità e un' ampia gamma di competenze. È quindi fondamentale, per chi vuole emergere in questo ruolo, accrescere il grado di preparazione, sviluppando, mediante la formazione e l'aggiornamento, le competenze organizzative, trasversali e relazionali.

EVOLUZIONE DEL RUOLO DELL'ASSISTENTE DI DIREZIONE



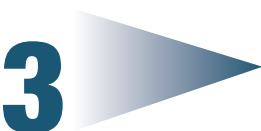
- Definizione della figura dell'assistente di direzione: ieri/oggi

COMPETENZE DELL'ASSISTENTE DI DIREZIONE



- Competenze amministrative e tecnico-professionali
- Competenze trasversali
 - essere di supporto nelle aree marketing-commerciali - vendite
 - gestire priorità e tempo
 - integrarsi con la cultura dell'impresa
 - affrontare le situazioni di stress
 - saper lavorare in équipe
 - problem solving
- Competenze relazionali
 - capacità di relazione
 - relazionarsi con il manager, i colleghi, i clienti
 - comportamenti da evitare
 - rendere il conflitto produttivo

GESTIRE LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO



- Fattori che causano la resistenza al cambiamento
- Reazioni negative al cambiamento
- Come fare accettare il cambiamento
- Reazioni positive al cambiamento

COMPETENZE SVILUPPATE: acquisire spirito di iniziativa e capacità organizzative-relazionali per gestire efficientemente la propria attività e i rapporti con gli interlocutori che gravitano all'interno e all'esterno dell'azienda.



COMPETENZE DELL'ASSISTENTE DI DIREZIONE seconda parte



COMPETENZE RELAZIONALI (seguito)

COMPORAMENTI DA EVITARE

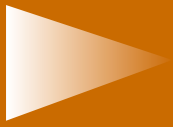
- arroccarsi su posizioni di difesa/attacco
- negare le ragioni che stanno alla base degli ostacoli
- proiettare sugli altri colpe e responsabilità
- assumere una posizione di superiorità
- adottare comportamenti passivi e/o facilmente condizionabili
- creare un clima di tensione e logorare ogni spiraglio di cooperazione
- utilizzare una comunicazione competitiva
- influenzare gli altri solo con l'obiettivo di avere ragione riguardo alle proprie idee
- compiere frequenti attacchi rivolti alle persone
- valutare e giudicare gli altri in maniera dispregiativa
- sottolineare la propria superiorità



COME GESTIRE IL CONFLITTO PER RENDERLO PRODUTTIVO

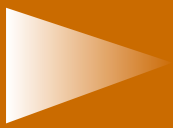
Interessi, opinioni, obiettivi diversi spesso possono far nascere contrasti tra le persone. Il conflitto è una componente naturale nelle relazioni interpersonali ed è potenzialmente produttivo perché stimola nuove prospettive. L'assistente di direzione, consapevole di ciò, per uscire da una situazione di conflitto e renderlo costruttivo, deve:

- riconoscere il malessere che sta alla base del conflitto
- far comprendere il tema in questione
- cercare un punto di intesa che soddisfi entrambe le parti
- stimolare la partecipazione di tutto il gruppo
- rendere il clima aperto a nuove soluzioni
- riconoscere il contributo degli altri
- controllare le emozioni, evitando insulti, violenze verbali e fisiche
- vincere orgoglio, presunzione, egocentrismo
- essere un punto di riferimento imparziale e proporsi con flessibilità



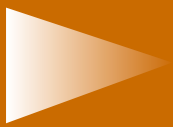
ESIGENZA

Essere in grado di inserirsi attivamente nell'organizzazione e supportare il manager mediante un'adeguata assistenza professionale.



VANTAGGI

Comprendere le aspettative insite nel contesto aziendale e instaurare un'efficace collaborazione con la direzione manageriale, attuando un miglioramento continuo del proprio ruolo.



COMPETENZA SVILUPPATA

Saper padroneggiare con efficacia le capacità professionali, tecniche e comunicative, aver consapevolezza dei problemi legati al proprio lavoro, saper comunicare e instaurare relazioni con i diversi ruoli interni/esterni all'azienda: colleghi, clienti, consulenti, ecc.



GESTIRE LA RESISTENZA AI CAMBIAMENTI

Il cambiamento è un elemento piuttosto ricorrente nella vita lavorativa, ma ciò nonostante si tende ad opporvi resistenza. Uno dei problemi che l'assistente di direzione si trova a dover affrontare, per non compromettere gli obiettivi da perseguire, è gestire la resistenza al cambiamento e farlo accettare agli altri, superando le implicazioni che ne potrebbero derivare.

FATTORI CHE CAUSANO LA RESISTENZA AL CAMBIAMENTO

Le persone sono abituate ad agire all'interno di una realtà strutturata e conosciuta (routine). Nel momento in cui si verifica un cambiamento vengono a mancare quei punti rassicuranti che consentono la padronanza della realtà. I fattori che causano resistenza al cambiamento possono essere riassumibili in:

- abitudine
- pigrizia
- paura dell'ignoto e di possibili implicazioni
- disorientamento sulle aspettative
- interessi personali
- informazioni inadeguate
- errata analisi e comprensione della nuova situazione
- preoccupazione nel dover interagire con persone e contesti nuovi
- clima di sfiducia nelle relazioni con il capo e i colleghi
- timore di non farcela
- inadeguati sistemi di incentivazione (scarsi riconoscimenti economici, blocco della carriera, ecc.)

REAZIONI NEGATIVE AL CAMBIAMENTO

- rifiuto, rabbia, abbattimento
- rassegnazione
- apatia
- scarso interesse verso il lavoro
- assenza di iniziativa
- atteggiamento regressivo
- lamentele
- sabotaggio (rallentare il lavoro/fare errori, ecc.)



COME FAR ACCETTARE IL CAMBIAMENTO

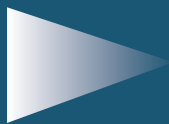
Le modalità per fare superare le resistenze al cambiamento sono:

- incoraggiare gli altri a riconoscere la resistenza al cambiamento
- sapere che la reazione al cambiamento varia compatibilmente alla personalità dell'individuo
- far emergere i timori anche di chi non ha la volontà di esprimerli
- creare un clima favorevole affinché le persone si sentano libere di confessare le loro motivazioni
- effettuare un'analisi del contesto
- individuare i potenziali rischi/vantaggi
- destrutturare il cambiamento in fasi (a piccoli passi)
- coinvolgere, fare coaching e rinforzare con il feed-back
- supportare psicologicamente i collaboratori nei momenti di tensione
- spiegare quale area interessa il cambiamento: processi - cultura - ruoli - struttura
- fornire nuovi modelli di comportamento
- elaborare piani formativi per far superare le resistenze
- generare successi a breve termine (stimolo di rinforzo)
- promuovere il senso di appartenenza all'organizzazione



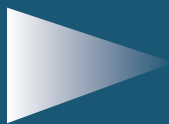
REAZIONI POSITIVE AL CAMBIAMENTO

- entusiasmo
- collaborazione
- impegno
- costante desiderio di apprendere



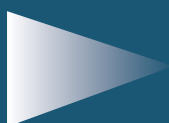
ESIGENZA

Il cambiamento nell'organizzazione è un processo inevitabile legato al contesto sociale in continua trasformazione. Pertanto anche gli individui devono saper gestire i meccanismi di difesa al cambiamento e adattarsi alla nuova realtà.



VANTAGGI

Acquisire nuovi modelli di comportamento per accettare situazioni non conosciute e abbandonare abitudini consolidate.



COMPETENZA SVILUPPATA

Saper identificare e gestire le cause principali che inibiscono il cambiamento e attuare azioni di empowerment volte a far accettare/condividere a tutti i collaboratori la sperimentazione del nuovo.



LA SELEZIONE DEL PERSONALE: COME SCEGLIERE LE PERSONE GIUSTE

La selezione del personale rappresenta per piccole, medie e grandi aziende un'occasione per individuare, tra tanti candidati, la persona giusta, per capacità e attitudini, da collocare nelle posizioni vacanti del proprio organico. Avere dei collaboratori di "talento", adeguati al ruolo e capaci di integrarsi in un gruppo di lavoro, è una garanzia per assicurare la crescita qualitativa delle organizzazioni.

Tuttavia, la selezione è un processo difficile e molto delicato, spesso sottovalutato dalle imprese che, trovandosi nella necessità immediata di cercare personale, cadono nell'errore di adottare un metodo di scelta avventato e con criteri sbrigativi e scorretti. Così facendo, si rischia di assumere collaboratori non adatti che, a lungo andare, incidono pesantemente sui costi. **(Pubblichiamo la seconda parte della scheda apparsa nel numero 8).**

SCHEDA DI SINTESI - seconda parte

ESIGENZE GENERALI: Essere in grado di capire, in fase di selezione, il grado di compatibilità del candidato al ruolo offerto, tenendo conto delle sue capacità, aspirazioni e attitudini.

LA RICERCA E SELEZIONE DEL PERSONALE

1

- **IL RECLUTAMENTO**
 - finalità
 - job analysis
 - job description
 - task analysis
 - dove cercare i candidati
 - come deve essere fatta un'inserzione

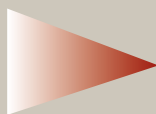
2

- **TEST/QUESTIONARI**
 - caratteristiche
 - tipologie
- **INTERVISTA**
 - finalità
 - tipologie
 - regole per l'intervistatore:
 - come preparare l'intervista
 - come condurre un'intervista: stili

COMPETENZE SVILUPPATE:

Acquisire le tecniche e le modalità per effettuare correttamente la selezione del personale.

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





2

GLI STRUMENTI DI SELEZIONE **seconda parte**



TEST/QUESTIONARI (seguito)

- **prove pratiche:**
 - svolgimento di esercizi inerenti alla mansione da ricoprire
 - valutano la capacità pratica del candidato
 - esaminatori: esperti in grado di giudicare l'esito delle prove secondo apposite griglie
 - misurano comportamenti legati al lavoro
- **role playing:**
 - interpretazione di un ruolo predefinito in un contesto immaginario, ma realistico
 - prova di gruppo
 - osservazione dei comportamenti valutati da un esaminatore, secondo parametri predefiniti
- **prove di problem solving:**
 - vengono assegnati dei casi da risolvere
 - misurano capacità individuali di soluzione dei problemi
 - valutazione effettuata da un esperto in base a determinati parametri



INTERVISTA

La prova che deve essere sempre presente in un contesto di selezione è l'intervista-colloquio.

- **Finalità**
- conoscere il candidato e i tratti della sua personalità (modo di vestire, parlare, reagire, ecc.)
- spiegare al candidato le caratteristiche del lavoro offerto
- valutare i requisiti del soggetto e la sua compatibilità con il ruolo da ricoprire
- esplorare l'area motivazionale del candidato:
 - approccio verso il lavoro
 - scelte
 - relazioni interpersonali
 - vincoli
 - resistenza allo stress
 - diplomazia
 - autocontrollo
 - determinazione/sicurezza
- esplorare l'area tecnico-specialistica del candidato:
 - conoscenze tecniche
 - abilità pratiche
 - formazione
 - esperienze, know-how

- **Tipologie**

L'intervista può essere:

- poco strutturata:
 - non vi è una sequenza predefinita di domande
 - non vengono stabilite aree di approfondimento durante il colloquio
- strutturata (tipo questionario):
 - domande prestabilite
 - aree indagate ben definite
 - stessa sequenza di intervista per tutti i candidati
- semistrutturata:
 - è la tipologia più utilizzata
 - aree prestabilite
 - domande quasi sempre uguali, ma poste con un ordine vario

Inoltre, l'intervista può essere:

- condotta individualmente (unico intervistatore e unico candidato)



- condotta con metodo panel (più intervistatori e unico candidato)
- di gruppo:
 - presenza contemporanea di più candidati e uno o più intervistatori
 - finalità: osservare comportamenti in gruppo, ovvero come l'individuo reagisce:
 - a un obiettivo
 - all'ambiente
 - alle relazioni interpersonali
 - alla posizione di leader
 - di fronte al dissenso degli altri
 - modalità: i soggetti sono liberi di agire e di esprimersi nell'ambito di un contesto a tema e con obiettivi stabiliti da un moderatore
 - preparazione: prevede la pianificazione di:
 - location
 - numero candidati
 - stimoli
 - tematiche/aree
 - vantaggi: sono veloci da organizzare

►

- **Regole per l'intervistatore**
Come preparare l'intervista

Prima di condurre il colloquio è buona regola per l'intervistatore:

- analizzare i requisiti utili alla mansione prevista (job analysis)
- visionare curriculum e domanda di presentazione del candidato, nonché altra documentazione disponibile, al fine di:
 - verificare il possesso dei requisiti minimi
 - stabilire quali aspetti del curriculum sono da approfondire durante il colloquio
 - segnalare eventuali lacune
- stabilire i fattori di valutazione
- scegliere la tecnica e gli strumenti più idonei
- definire il luogo fisico dove espletare l'intervista (aula e sala d'attesa), tenendo conto dei seguenti fattori:
 - numero dei candidati
 - tipologia mansioni per cui viene fatta la selezione
 - utilità della vicinanza con altri servizi/settori aziendali
 - adeguatezza del locale che deve essere:
 - accogliente
 - confortevole
 - silenzioso/illuminato/riscaldato
 - adeguato allo stile dell'organizzazione
 - formale
- prevedere i tempi, che devono essere sufficienti per poter condurre e con-



cludere in maniera efficace il colloquio. Per raccogliere le informazioni necessarie: - la durata non deve essere:

- inferiore ai $\frac{3}{4}$ d'ora
- superiore alle 2 ore per non provocare affaticamento/stanchezza

- fissare un congruo tempo di intervallo tra un candidato e l'altro per avere modo di segnare note/caratteristiche importanti dell'intervistato e ricapitolare i contenuti e l'andamento del colloquio
- dotarsi della documentazione specifica per ogni candidato (curriculum, ecc.) e tenerla a portata di mano durante l'intervista

Dopo l'intervista:

- dilazionare i tempi di valutazione finale per avere la possibilità di riflettere senza essere condizionati da elementi di emotività sorti durante il colloquio
- tralasciare giudizi affrettati
- effettuare una relazione finale sui candidati prescelti, indicando per ciascuno caratteristiche, punti di forza e altre osservazioni utili alla scelta conclusiva

Come condurre un'intervista: stili

Il modo in cui viene condotta l'intervista è fondamentale per instaurare una relazione di fiducia ed ottenere informazioni rilevanti sul candidato.

Gli stili possibili di conduzione dell'intervista sono:

- **stress interview** (sotto pressione):
il candidato viene posto a stress psicologico, con l'intento di studiare le sue reazioni. Questo tipo di stile è stato quasi abbandonato per la sua scarsa efficacia
- **stile amichevole:**
l'intervista viene svolta in un clima disteso/informale e il potere è ben distribuito tra intervistatore e intervistato. Si tratta di uno stile poco utilizzato, perché c'è il rischio, in questi casi, che l'intervistatore ceda eccessivamente il controllo sull'intervista
- **stile professionale:**
è lo stile più diffuso in quanto è basato su un clima positivo pur mantenendo la differenza di posizioni tra intervistato e intervistatore. Questo stile, che consente di abbassare le difese del candidato e far sì che si apra e parli di sé, si basa sulle seguenti regole:





- iniziare il colloquio con argomenti di carattere generale (non strettamente personali) per rompere il ghiaccio e stemperare la tensione iniziale
- spiegare le finalità dell'intervista
- assicurare la riservatezza delle informazioni
- adottare uno stile deciso, ma non troppo formale, autoritario, schematico
- usare un linguaggio chiaro e pertinente
- mettere a proprio agio il candidato e renderlo libero da pressioni emotive che potrebbero disporlo sulla difensiva
- mostrare interesse verso il candidato ed entrare in sintonia
- permettere all'intervistato di parlare liberamente circa:
 - esperienze professionali
 - responsabilità precedenti
 - mansioni specifiche svolte
 - impegni attuali e futuri
 - conoscenze generali e specifiche sulla posizione da ricoprire
 - competenze tecnico-professionali possedute
 - motivazione
- ascoltare senza interrompere
- calibrare le domande in base all'interazione creatasi, ma facendo attenzione a indagare le aree necessarie per la valutazione e attinenti al profilo professionale ricercato. Le domande dovrebbero seguire quest'ordine:
 - domande aperte: invitano al dialogo aperto e generalmente iniziano con: "mi parli di..." - "che cosa ne pensa di..." - "perché vuole lavorare nella nostra azienda..."
 - domande ipotetiche: servono per verificare le competenze. Viene domandato al candidato come si comporterebbe di fronte ad una ipotetica situazione: "come reagirebbe se..." - "cosa farebbe se..."
 - domande chiuse: si può rispondere con "sì" e "no". Vengono utilizzate per analizzare determinati aspetti d'indagine: "ha avuto esperienze lavorative all'estero..."
 - cogliere i momenti di difficoltà dell'intervistato e offrirgli un supporto emotivo, magari tralasciando per un attimo determinate domande per poi riproporle sotto una diversa angolatura
- annotare solo informazioni strettamente necessarie
- consentire pause per dare la possibilità al candidato di formulare le risposte



- terminare l'intervista sintetizzando le caratteristiche del candidato in rapporto al ruolo da ricoprire. Fare in modo che l'intervistato, al di là dell'esito, abbia un'esperienza positiva del colloquio e dell'intervistatore.

• **Errori da evitare:**

- richiami bruschi/provocatori o al contrario eccessivamente melliflui e confidenziali
- controbattere le affermazioni del candidato
- dimostrarsi passivi, fragili o in cerca di gratificazioni
- esprimere consigli, giudizi, ammonimenti
- essere frettolosi di concludere

ESIGENZA

Scegliere collaboratori validi e professionali, evitando errori di valutazione.

VANTAGGI

Essere capaci di riconoscere in maniera rapida le capacità di un candidato e diminuire gli errori di valutazione durante la selezione.

COMPETENZA SVILUPPATA

Acquisire le capacità di gestione dell'intera fase di selezione ed essere in grado di applicare in maniera proficua le principali tecniche e modalità di selezione.

ABBONARSI A **HUMAN TRAINING**



CONSENTE DI:

- AGGIORNARSI
- AVERE IDEE SUI VOSTRI PIANI FORMATIVI
- POSSEDERE DELLE SOLUZIONI CREATIVE
- ANTICIPARE LE TENDENZE

www.expotraining.it



COME GESTIRE I RECLAMI E RENDERLI VANTAGGIOSI PER LA PROPRIA AZIENDA

Il cittadino ha il diritto di poter lamentare i disservizi e il cattivo funzionamento delle prestazioni fornite dalle aziende. Esse, periodicamente, si trovano quindi a dover affrontare i reclami dei clienti per un servizio/prodotto non adeguato alle loro aspettative. Tuttavia, nella maggior parte dei casi la gestione dei reclami è ancora troppe volte considerata dalle aziende una vera e propria scocciatura e per questo sottovalutata. In realtà, le lamentele rappresentano una fonte inestimabile di informazioni, di monitoraggio dei punti critici del sistema e un'eccellente opportunità per migliorare la qualità del servizio e per trasformare un cliente scontento in un cliente fedele. (Pubblichiamo la seconda parte della scheda apparsa nel numero 8).

SCHEDA DI SINTESI - seconda parte

ESIGENZE GENERALI: Saper gestire in maniera efficace i reclami, al fine di valorizzare l'immagine della propria azienda, fidelizzare i clienti e acquisire un vantaggio competitivo.

TRASFORMARE IL RECLAMO IN OPPORTUNITÀ PER L'AZIENDA

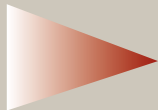
1	• Il reclamo	definizione tipologie modalità
	• Azienda e reclamo	fattori critici vantaggi cultura del reclamo
	• Utenti e reclamo	perché non tutti reclamano come incentivare il cliente a reclamare aspettative

LA GESTIONE DEI RECLAMI

2	• Aspetti organizzativi e logistici
	• Le 4 fasi di gestione dei reclami
	- raccolta del reclamo
	- istruttoria
	- comunicazione della risposta
- riesame eventuale della procedura	
• Report e analisi dati	

COMPETENZE SVILUPPATE: Sviluppare le competenze per gestire i reclami con professionalità e in maniera rapida, mantenendo un atteggiamento positivo nei confronti dei clienti.

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





IL PROCESSO DI GESTIONE DEI RECLAMI seconda parte



ASPETTI ORGANIZZATIVI E LOGISTICI

Un processo efficace di gestione dei reclami prevede una serie di passaggi organizzativi ben strutturati che prevedono:

Elaborazione della procedura:

È indispensabile elaborare la procedura di reclamo che deve essere:

- formalizzata e scritta con linguaggio semplice e comprensibile
- standardizzata ma flessibile
- precisa, chiara e di facile applicazione
- diffusa a tutto il personale
- revisionata periodicamente

Inoltre deve:

- descrivere tutti i passaggi, precisando:
 - fasi operative
 - fasi strutturali
 - modalità di comportamento in situazioni critiche
- specificare le responsabilità
- garantire uniformità di trattamento e imparzialità
- evitare pregiudizi nei confronti di chi reclama e del personale



- garantire la riservatezza
- assicurare una risposta rapida
- consentire una soluzione tempestiva

Individuazione/formazione personale addetto

Per evitare inutili doppioni di compiti e mansioni è bene individuare i soggetti che si occuperanno della gestione dei reclami. Il personale prescelto deve essere motivato al ruolo, sostenuto dalla struttura e preparato a svolgere il suo compito. In particolare tali soggetti devono:

- essere informati su:
 - competenze
 - modalità
 - tempistica
 - procedure
- essere incentivati e sostenuti a svolgere il loro lavoro
- essere adeguatamente formati su nozioni di:
 - **problem solving:**
 - capacità di analisi e gestione
 - **comportamento professionale, che implica:**
 - assumere un atteggiamento consono alle circostanze
 - dare un'impressione di fiducia/competenza/cortesia
 - impegnarsi a risolvere il problema dimostrando interesse e disponibilità
 - ascoltare il cliente senza interromperlo per evitare malintesi
 - fare sentire il cliente speciale
 - non mettere in dubbio la parola/la buona fede del cliente con frasi tipo: "si sta sbagliando", "non è così", ecc. ed evitare di colpevolizzarlo, renderlo ridicolo, sminuire il suo problema
 - comprendere lo stato d'animo e le aspettative del cliente
 - utilizzare un linguaggio positivo, convincente e adeguato alle tipologie di utenti
 - misurare le parole ed il tono di voce che deve essere pacato e gentile
 - evitare la tecnica dell'attacco-difesa
 - gestire lo stress, rimanere calmi, non lasciarsi coinvolgere emotivamente in presenza di clienti aggressivi/irritati
 - centrare il motivo del reclamo
 - ripetere quanto ha detto il cliente per verificare di aver compreso il problema (es. se ho ben capito lei afferma che...)
 - trovare la soluzione evitando di cercare il colpevole (es. non me ne occupo, è colpa del mio collega, ecc.)
 - scegliere la giusta soluzione chiedendo conferma al cliente (es. cosa ne



pensa se...., le andrebbe bene se...)

- verificare che il reclamo sia stato risolto e che il cliente sia soddisfatto della soluzione attuata
- selezionare il reclamo alla direzione per prevenire futuri disagi

Definizione delle modalità di inoltro dei reclami

È opportuno garantire a tutti gli utenti (ivi compresi analfabeti, stranieri, extracomunitari, disabili, ecc.) di esprimere liberamente le proprie proteste sia in forma scritta che verbale, agevolando la procedura di reclamo. A tal fine occorre dare massima informazione sulle modalità di presentazione della lamentela, specificando in maniera semplice e comprensibile:

- luoghi
- orari
- canali e persone a cui rivolgersi
- tempi di risposta
- punti di raccolta
- modulistica, che oltre a specificare le modalità di compilazione deve contenere:
 - data presentazione reclamo
 - dati anagrafici utente
 - oggetto della segnalazione
 - a chi viene trasmessa la segnalazione
 - tempi di risposta

Predisposizione di un apposito ufficio reclami

È indispensabile individuare un ufficio per:

- ricezione lamentele/suggerimenti
- gestione pratiche
- archiviazione

Costi

Quantificare i costi di realizzazione della procedura di gestione dei reclami.

LE 4 FASI DI GESTIONE DEI RECLAMI

Dal punto di vista operativo la gestione dei reclami prevede 4 fasi:

• Raccolta del reclamo:

La corretta raccolta del reclamo è una fase essenziale per:

- indagare sulle circostanze e avere un quadro completo: cosa è successo? dove? quando? chi è stato? come? perché?
- capire cosa è accaduto mediante la testimonianza del cliente, che dovrà



descrivere la disfunzionalità su una apposita scheda predisposta dall'azienda

- classificare il reclamo secondo categorie predefinite (elaborazione e analisi dei dati)
- stabilire l'iter da perseguire:
 - aprire l'istruttoria
 - dare risposta immediata senza ricorrere all'istruttoria
- **Istruttoria, ovvero:**
- effettuare un'indagine interna per verificare i fatti accaduti
- assegnazione dell'istruttoria: individuare la persona responsabile a condurre l'indagine
- stabilire il limite temporale entro cui dare la risposta
- verificare la coerenza e completezza degli elementi informativi richiesti. Eventualmente è previsto un supplemento di indagine
- **Comunicazione della risposta, ovvero:**
- formulazione della risposta, che deve essere:
 - flessibile
 - priva di retorica
 - esplicativa
 - cortese
 - personalizzata sulle aspettative del cliente
 - rapida (max 30 giorni)
- canali di risposta:
 - per lettera
 - per telefono
 - con incontro
 - con e-mail
- esposizione della risposta, che può:
 - essere informativa
 - presentare le scuse dell'azienda
 - comunicare qual è il rimedio al disservizio subito
 - consistere in un rimborso pecuniario (bonus)
- **Riesame eventuale della procedura, ovvero:**
Nel caso in cui il cliente esprima la sua insoddisfazione per la risposta ricevuta e contesti l'accertamento dei fatti è previsto un riesame della procedura, che può essere:
 - informale (interno)
 - formale (esterno) ricorso per via giurisdizionale



REPORT E ANALISI DATI

È importante elaborare ed analizzare i dati raccolti, evitando di relegarli in qualche cassetto senza neppure leggerli. A tal fine è necessario:

Classificare i reclami

Distinguere le diverse tipologie di reclami pervenuti all'azienda, assegnandogli un coefficiente di gravità, per fornire risposte pertinenti. Sono possibili vari tipi di classificazioni in base alle caratteristiche strutturali-contestuali dell'azienda e agli obiettivi da essa individuati. In particolare la classificazione può avvenire in conformità a:

- contenuto del reclamo, valutando ad esempio:
 - aspetti organizzativi
 - competenze tecnico-professionali
- qualità di fruizione dei servizi, ovvero:
 - accoglienza
 - tempestività
 - comfort
 - accessibilità
 - rispetto della privacy
- finalità:
 - monitoraggio/miglioramento continuo del processo di gestione dei reclami

Individuare batteria di indicatori

È necessario prevedere una batteria di indicatori, quali ad esempio:

- tipologia di reclami
- frequenza assoluta e relativa
- tempistica della risposta
- grado di soddisfazione degli utenti rispetto alle risposte
- soluzioni intraprese per migliorare il servizio
- confronti temporali dei dati

Elaborare dati

I dati raccolti devono essere elaborati statisticamente tenendo conto degli indicatori prescelti. Dopodiché si procede nella:

- lettura dei risultati ottenuti e costruzione dei percorsi di miglioramento
- valutazione della capacità aziendale di mettere in atto azioni correttive per ciascun problema
- produzione di relazioni annuali o semestrali da inviare ai vertici aziendali,



contenenti:

- volume complessivo dei reclami suddiviso per categorie
- comparazioni con periodi precedenti per monitorare il raggiungimento degli standard
- analisi qualitativa degli aspetti di maggior criticità
- azioni di miglioramento
- pubblicazioni da diffondere al pubblico contenenti:
 - principali categorie di reclami
 - standard/impegni raggiunti
 - livello di gradimento delle risposte dell'utenza
 - azioni intraprese a seguito dei reclami per migliorare qualità servizio/prodotti

Monitorare il sistema

Occorre attuare indagini e valutazioni periodiche del sistema di gestione dei reclami. In particolare:

- **vanno attuate indagini:**
- di soddisfazione degli utenti che hanno utilizzato il reclamo mediante somministrazione di questionari
- sul bacino di utenza potenziale (utenti fruitori di servizi, ma che non hanno mai usufruito del reclamo)
- sulle verifiche interne di carattere qualitativo
- **vanno effettuate valutazioni:**
- in relazione al raggiungimento degli obiettivi
- in base all'efficienza nel risolvere i disservizi

ESIGENZA

Possedere gli strumenti pratici per gestire i reclami in maniera rapida e sensibilizzare il personale ad ascoltare con professionalità le richieste del cliente.

VANTAGGI

Mantenere un atteggiamento positivo nei confronti dell'utente che reclama al fine di rafforzare il rapporto con la clientela.

COMPETENZA SVILUPPATA

Sviluppare competenze mirate alla programmazione di un efficace sistema di gestione dei reclami.



Fonditalia è un Fondo Paritetico Interprofessionale per la Formazione Continua promosso da FederTerziario - Federazione Italiana del Terziario, dei Servizi, del Lavoro Autonomo e della Piccola Impresa Industriale, Commerciale ed Artigiana - e UGL - Unione generale del Lavoro -. Le imprese di tutti i settori economici, agricoltura compresa, che aderiscono ad un Fondo hanno l'opportunità di utilizzare lo 0,30 dei contributi obbligatori versati all'INPS (Legge 388/2000) per la formazione dei propri lavoratori.

Aderire non costa nulla

FONDITALIA FINANZIA LA FORMAZIONE E L'AGGIORNAMENTO DEI LAVORATORI DELLA TUA IMPRESA

PER MAGGIORI INFORMAZIONI
www.fonditalia.org

FONDITALIA
Fondo Formazione Italia

Fonditalia - Via Cesare Beccaria, 16 - 00196 Roma
Tel. 06 95.21.69.33 - E-mail: info@fonditalia.org

**FONDITALIA
NON RESTA CHE ADERIRE**

L'ADESIONE A FONDITALIA SI EFFETTUA
UTILIZZANDO IL MODELLO
DI DENUNCIA CONTRIBUTIVA **UNIEMENS**
DELL'INPS RELATIVO
AL PRIMO PERIODO DI PAGA UTILE,
INSERENDO NELL'APPOSITO SPAZIO
IL CODICE **FEMI** ED IL **NUMERO
DEI DIPENDENTI**

bb SIAM MICA QUI
A SPINGER
LE TARTARUGHE **99**



POWER
Training

Copyright © Power Training S.r.l. . Tutti i diritti sono riservati

CONCRETEZZA IN
FORM-AZIONE