



HUMAN TRAINING

n.38 | MAGGIO-GIUGNO 2022
www.humantraining.it



LE MISURE CONTRO LA DISOCCUPAZIONE E LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

Intervista esclusiva
al Sottosegretario al lavoro
Sen. Tiziana Nisini

CONVEGNO

FORMAZIONE E COMPETENZE ACCELERATORI DI SVILUPPO

Mercoledì 8 Giugno 2022 ore 16.00

Sala Zuccari - Palazzo Giustiniani

Via della Dogana Vecchia, 29

presso il **Senato della Repubblica**

Il sistema dei fondi interprofessionali diventa sempre più strategico per lo sviluppo del sistema Paese, ancor di più ora che la Finanziaria ha stabilito che venga restituito ai Fondi il cosiddetto “prelievo forzoso” per le annualità 2022 e 2023 vincolandolo alla formazione di cassintegrati. È indubbio che l’innovazione porterà grande sviluppo ma come in tutte le rivoluzioni, il rischio di estromissione dal sistema lavoro di alcuni profili professionali diventa un rischio concreto ed è anche per questo che il sistema dei Fondi guarda oltre, pensando al futuro. Le sfide sul tavolo sono diverse: disoccupati, giovani e 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.

Saluti istituzionali Sen. Franco Mirabelli

NE PARLERANNO:

On. Andrea Orlando, Ministro del Lavoro*

On. Giancarlo Giorgetti, Ministro dello Sviluppo Economico*

Prof. Marco Leonardi, Presidenza del Cons. dei Ministri Capo Dip. Politica Economica.

On. Marialuisa Gneccchi, Vicepresidente INPS

Dr. Aurelio Regina, Presidente Fondimpresa

Dr.ssa Annamaria Trovò, Vicepresidente Fondimpresa

Dr.ssa Matilde Marandola Presidente AIDP

Dr. Filippo Abramo Presidente Federmanagment

Dr. Nicola Testa Presidente UNAPPA

Dr. Carlo Barberis, Presidente Expo Training

Dr. Luigi Pessina, Presidente Ancit

MODERA

Dr. Luigi Monfredi Capo Redattore Rai News 24

* Invitato in attesa di conferma

Info e accrediti: <https://portale.unappa.it/formazione-competenze-acceleratori-di-sviluppo-registrazione> L'accesso alla sala – con abbigliamento consono e, per gli uomini, obbligo di giacca e cravatta – è consentito fino al raggiungimento della capienza massima.

Le opinioni e i contenuti espressi nell'ambito dell'iniziativa sono nell'esclusiva responsabilità dei proponenti e dei relatori e non sono riconducibili in alcun modo al Senato della Repubblica o ad organi del Senato medesimo.

Si ricorda che per l'accesso alla Sala è necessario indossare correttamente una mascherina FFP2. I giornalisti devono accreditarsi scrivendo a:

<https://portale.unappa.it/formazione-competenze-acceleratori-di-sviluppo-registrazione>



LE COMPETENZE: MILESTONES NEGLI SCENARI INCERTI

Ripresa, crisi, guerra e riforme. Oggi non si parla d'altro! E allora, innanzi a scenari incerti corre l'obbligo di reagire, di tratteggiare orizzonti nuovi, di segnare dei punti fermi come lo sviluppo delle competenze per affrontare le diverse situazioni ovvero innestare stabilmente la formazione nel suo ruolo di nervatura del sistema economico e produttivo del Paese.

Se fossimo chiamati a dipingere un quadro di come dovrebbe essere il settore nei prossimi anni, dovremmo iniziare con un gioco di ombre, ossia segnalare un vuoto di consapevolezza: quella zona oscura dell'asset imprenditoriale italiano, che per lo più riconosce di avere dei problemi gestionali e di crescita, ma non sa o non vuole credere nell'impiego della soluzione formativa, e si rende impermeabile ai benefici che la formazione fornisce. Di qui la tendenza a fare formazione solo se si dispone di finanziamenti pubblici o se vi è l'obbligo normativo derivante dalla salute e sicurezza.

Un'altra area di miglioramento, da non sottovalutare, è rappresentata dalla sostanziale inesistenza di attività di ricerca e sviluppo di nuovi modelli di formazione, che ci mette davanti a un autentico appiattimento dell'offerta formativa. Inficiata da questo vitium, la formazione nel suo stato attuale non assurge al ruolo di importanza strategica che le compete.



Concludo con una suggestione utilizzando in prestito la parabola di Gandhi sull'inferno e paradiso.

Egli raccontava.... entrai in una stanza ove vi era un grande tavolo imbandito di succose leccornie, tutto intorno vi erano seduti dei commensali ai quali erano legati alle rispettive braccia dei lunghi cucchiaini. Tali cucchiaini essendo troppo lunghi non permettevano di portare il cibo alla bocca e come tale i commensali erano tutti magri, tristi e patiti e molto stressati: il clima era teso!; entrai in una seconda stanza, anche qui vi era un grande tavolo imbandito di succose leccornie, tutto in torno vi erano seduti dei commensali ai quali erano legati alle rispettive braccia dei lunghi cucchiaini, tali cucchiaini essendo troppo lunghi non permettevano di portare il

cibo alla bocca, ma a differenza della prima stanza i commensali erano allegri ben pasciuti e felici poiché l'uno imboccava l'altro e così facendo si potevano alimentare e godere di quelle prelibatezze! In altre parole vi era presente la fiducia reciproca e un grande spirito di collaborazione. Metaforicamente se Gandhi dovesse descrivere, oggi, il sistema formativo italiano, molto probabilmente utilizzerebbe la prima stanza ossia vi sono dei commensali – i formatori e le aziende – e vi è una grande tavola imbandita – il valore aggiunto derivante dal sapere e dalla conoscenza – , ma i commensali sono tristi – i formatori non riescono a far percepire al sistema azienda il vero valore derivante dalla formazione, le aziende, troppo impegnate a gestire il quotidiano, non vedono quali concreti vantaggi possano derivare dai piani formativi, pertanto tutto il sistema è in sofferenza!

Su questo sfondo, la prima area di luce si intravede nel modo di reagire di chi, tra gli operatori della formazione, compie il proprio dovere con competenza, passione e onestà.

Ma una luce ancor più forte si irradia dalla considerazione, progettuale e concreta, che il 2022 deve essere l'anno del rilancio e della svolta per uscire da questa situazione; ed è anche la classe politica che è chiamata ad affrontare la sfida.

Carlo Barberis

SOMMARIO

EDITORIALE

- 3 Le Competenze:
Milestones negli Scenari Incerti

COVER

- 6 Le misure contro la disoccupazione
e lo sviluppo delle competenze

INTERVISTA

- 9 Intervista a Aurelio Regina, presidente di Fondimpresa
L'impegno di Fondimpresa per il 2022
- 11 Intervista a Nicola Testa presidente UNAPPA.
UNAPPA l'eccellenza delle competenze
Per le pratiche amministrative

FONDITALIA

- 13 Il piano Fonditalia 2022 per sostenere l'occupazione

FOCUS

- 16 Mobilità sociale.
Voglio ma non posso. Questione di famiglia

SPECIALE FIERA

- 20 La undicesima Edizione di Expotraining
ed Expolavoro & Sicurezza
L'appuntamento immancabile per la formazione,
lavoro e sicurezza il 12 e 13 ottobre a Fiera Milano City



Tiziana Nisini

pag.6



Aurelio Regina

pag.9



Nicola Testa

pag.11



Francesco Franco

pag.13

FOCUS

- 24 Cattivi capi... si salvi chi può.
Quando il capo non ha l'X-Factor

LINGUE

- 29 Lanciare un prodotto all'estero

SCHEDA DIDATTICA

- 32 I giochi formativi per migliorare la comunicazione
- 38 "Talent management"
Come attirare e gestire i talenti
- 43 Le capacità mnemoniche.
Come potenziare al massimo le capacità mnemoniche e apprendere in modo rapido.



Didattica
pag.32



Cattivi capi pag.24



Lingue pag.29

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. Favarano, 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

Realizzazione 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.humantraining.it



LE MISURE CONTRO LA DISOCCUPAZIONE E LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

A cura di C. Barberis



Tiziana Nisini, Sottosegretario di Stato al Ministero del lavoro e delle politiche sociali

L'attuale scenario comporta molte riflessioni nel mondo del lavoro ed economico, al proposito Human Training ha intervistato il Sottosegretario Tiziana Nisini.

Cosa state facendo per l'incertezza sul futuro occupazionale dei lavoratori assunti a tempo indeterminato dalle agenzie per il lavoro il cui limite di somministrazione è 24 mesi presso la stessa impresa?

Stiamo già lavorando da mesi su

questo tema. Ho, infatti, aperto un tavolo al Ministero del Lavoro coinvolgendo i rappresentanti dei partiti di maggioranza, di Cgil, Cisl e Uil e delle associazioni datoriali di settore per trovare una soluzione condivisa e riuscire ad eliminare i vincoli temporali legati alle assunzioni (oggi prorogati al 31 dicembre). Questa decisione, accolta dalla maggior parte dei presenti ha purtroppo trovato ostacoli solo da un gruppo parlamentare che oggi fa parte della maggioranza di governo, e

che non ha dunque capito questa delicata situazione che riguarda il futuro di circa 100 mila lavoratori.

Stiamo seguendo attentamente la questione. Infatti, c'è un emendamento della Lega presentato al "Taglia Prezzi" che spero trovi la definitiva convergenza parlamentare. Qualora non venissero accolte le criticità create dal limite temporale, molte aziende in previsione della scadenza si riorganizzeranno e licenzieranno creando così un problema occupazionale.



In merito al Fondo Nuove competenze è sempre più utile per i lavoratori. Potrebbe delineare ai nostri lettori un primo bilancio?

Il Fondo Nuove Competenze ha introdotto per le aziende e i lavoratori un tema importante, ossia lo sviluppo di competenze professionali specifiche attraverso la formazione dei lavoratori all'interno delle aziende. Percorsi di reskilling e upskilling che il mercato del lavoro oggi richiede e che sono necessari per mantenere solida l'occupazione. Una questione sempre più stringente a causa dell'accelerazione dei processi di digitalizzazione innescati dalla pandemia e il cui ulteriore sviluppo è centrale nel PNRR.

Per dare alcuni dati, il FNC, finanziato inizialmente con 730 milioni ha coinvolto nei primi cinque mesi 2.751 aziende e 243mila lavoratori. Il numero di istanze è stato di gran lunga eccedente alle risorse inizialmente disponibili, per cui nel 2021 si è potuto soddisfare solo parzialmente la domanda complessiva. Per questo motivo, il fondo è stato rifinanziato e hanno avuto accesso al fondo 7.513 nuove aziende. A tal riguardo, il Ministero sta lavorando ad un nuovo decreto che dovrà tenere conto di queste esigenze e delle risorse economiche stanziare dal REACT-EU.

I sussidi derivanti dal reddito di cittadinanza hanno provocato, all'interno del mercato del lavoro, delle dinamiche le cui imprese non riescono a trovare il personale di cui necessitano. Cosa state facendo per porre dei correttivi?

Il reddito di cittadinanza va eliminato. Doveva essere uno strumento per abolire la povertà mentre così non è stato. Si è rivelato inefficace e strutturalmente inadeguato. Il nostro Paese ha urgente bisogno di recuperare nuove figure professionali che oggi mancano. Questa carenza è dovuta al fatto che non c'è l'adeguata formazione mirata e continuativa, quel famoso mez-

zo che doveva coinvolgere i percettori di reddito e che invece ha generato una sorte contraria: l'allontanamento dal lavoro. Se è vero che nel nostro paese mancano un milione di lavoratori, sarà necessario partire proprio da questo dato e capire quali professionalità occorrono. Servono correttivi e una stretta sinergia tra centri per l'impiego e agenzie del lavoro privato. E' necessario rivedere anche il sistema di accoglimento delle domande del reddito, facendole gestire direttamente non più all'INPS ma ad esempio ai sindaci, quindi ai comuni, dando la possibilità a questi di stabilire realmente chi ne ha diritto. In questo modo si avrebbe una reale contezza di chi percepisce la misura e si eviterebbero diverse truffe come già se ne sono viste in passato. Se parliamo poi della ricerca di lavoratori stagionali la situazione è ancor più allarmante.

Esiste poi il problema sociale degli infortuni sul lavoro, che cosa state facendo?

Il tema degli infortuni mortali sul lavoro è tra le priorità del governo. Serve una maggiore consapevolezza e prevenzione. I controlli sono importanti, ma servono anche interventi mirati, soprattutto nelle piccole realtà, dove, dopo questo anno di crisi, la sicurezza viene vista più come un costo che come un

investimento. La formazione è importante, ma deve essere qualificata e certificata. Il governo deve porre attenzione e accompagnare le piccole realtà che vedono la sicurezza sul lavoro non solo come un costo ma anche come un inasprimento delle procedure burocratiche. Quello che risulta necessario, infatti, è un vero e proprio cambio di cultura e di mentalità, che porti a considerare il diritto alla sicurezza sul lavoro come un principio assoluto e imprescindibile.

L'ingresso di nuovi ispettori del lavoro è già un primo passo importante in questa direzione. Anche qui la for-

mazione deve essere messa al centro, una formazione continua sia per l'impresa che per il lavoratore.

In considerazione del fatto che lo sviluppo del Sistema Paese è direttamente correlato allo sviluppo delle competenze, quale ruolo deve avere la formazione continua in questo periodo?

In Italia c'è un problema di competenze ed è dunque necessario partire da una formazione mirata. Serve un'analisi del contesto occupazionale per valutare quelle che saranno le figure professionali richieste dal mondo del lavoro nei prossimi anni, e che riguarderanno sicuramente i settori dell'informatica e della digitalizzazione, 'green jobs' e attività nell'ambito dell'economia circolare e ambientale.

Ma serviranno anche professioni nel settore agricolo, nell'artigianato, o nell'ambito sociosanitario.

Ed è proprio qui che gioca un ruolo strategico lo sviluppo delle competenze attraverso la formazione e la riqualificazione dei profili professionali in vista di questi dati.

L'attuale scenario di crisi potrebbe portare al peggioramento dei dati sulla occupazione, che cosa state facendo per eventualmente aiutare i lavoratori e le aziende?

Stiamo cercando di eliminare il più possibile gli eccessi della burocrazia, come abbiamo fatto durante la pandemia con la semplificazione delle procedure per

l'accesso agli ammortizzatori sociali per le aziende, soprattutto piccole, che senza lo snellimento di alcune formule e cavilli burocratici avrebbero dovuto rinunciare alla loro attività. Piccole realtà che non sapevano neanche come accedere all'ammortizzatore sociale proprio per la troppa burocrazia.

Gli sgravi fiscali servono costantemente ed in maniera strutturale. Se non ci sono imprese non c'è lavoro e, di conseguenza, occupazione. Serve diminuire i costi del lavoro a carico



delle imprese e procedere ad un'urgente semplificazione dei contratti a tempo determinato.

Servono inoltre meccanismi per facilitare il ricambio e la staffetta generazionale e la possibile utilità, in questo senso, dei contratti di espansione per le imprese di minori dimensioni.

7. Che cosa suggerisce ai giovani che sono in cerca di lavoro?

Partiamo da un dato: in Italia esiste una platea di giovani tra 15 e i 30 che non lavorano e neanche cercano un'occupazione. Questi rappresentano il 25%, e sono i cosiddetti NEET. Nel 2020 questo dato, a causa della pandemia, è incrementato. L'istruzione deve fare la sua parte. Troppo presto si abbandona la scuola. Attualmente c'è un'importante riforma in parlamento, quella degli ITS. Questi istituti sono una realtà importante e determinante in questo particolare periodo storico. Si parla di digitalizzazione, di economia circolare, di marketing, di agri-food, tutti corsi di specializzazione e qualificazione che servono al nostro Paese anche in funzione dell'attuazione del PNRR. Sono delle realtà che vanno valorizzate, stabilizzate perché formano dei ragazzi con qualifiche essenziali, quelle che il mercato oggi richiede e che purtroppo mancano.

I giovani per trovare un'occupazione devono avere sì un grado di istruzione per evidenti ragioni, ma devono anche sapere che le agenzie per il lavoro sono a disposizione ed in maniera gratuita. Chi cerca lavoro deve essere consapevole che bisogna stare al passo con i tempi, scanditi dall'avanzare di tecnologie come intelligenza artificiale e automazione industriale e buttare un occhio anche al mondo dell'artigianato o della piccola e media impresa, settori in cui serve manodopera.

Come impatta il PNRR per promuovere le politiche attive e la formazione?

Questa domanda mi permettere di



fare una sintesi rispetto a quanto finora detto. All'interno del PNRR, la Missione 5, è dedicata esclusivamente al lavoro e all'inclusione, così come a uno dei punti chiave degli obiettivi delle politiche attive attraverso il programma GOL. Il programma è una vera rivoluzione sotto il profilo dell'occupazione soprattutto perché mira ad inserire nel mondo del lavoro i giovani, specie se in condizione di svantaggio. Fondamentale per il rafforzamento dell'apprendistato duale e del servizio civile universale. Il PNRR è un'occasione da non perdere,

per questo bisognerà investire e programmare lo stanziamento di queste corpose risorse. Bisogna essere consapevoli che ci sono regioni che ancora soffrono di un gap importante rispetto ad altre e se queste non metteranno in pratica gli obiettivi previsti all'interno del programma alimenteranno un circolo vizioso e le risorse non saranno mai spese. Sono convinta che le tante risorse che arrivano dai progetti del PNRR e le misure prese a livello nazionale, debbano essere poi adattate alle esigenze dei territori per essere effettivamente fruibili ed efficaci.



Intervista ad Aurelio Regina

L'IMPEGNO DI FONDIMPRESA PER IL 2022

A cura di Chiara Freschi



Presidente Regina, cosa è cambiato rispetto allo scorso anno per Fondimpresa?

Diverse cose, in primis la prospettiva: la Finanziaria ha restituito ai Fondi per le annualità 2022 e 2023 le risorse che prima erano soggette al cosiddetto "prelievo forzoso", vincolando però questi 120 milioni alla formazione dei cassintegrati, che certamente è fondamentale, ma non possiamo dimenticare tutti coloro che, in un momento complesso come quello appena trascorso, hanno perso il lavoro ed ora hanno bisogno di essere ricollocati. La vera sfida si gioca sui disoccupati e sui giovani, che con una buona formazione specifica, potrebbero rimettersi in pista e trovare una nuova occupazione, una sfida che per essere vinta non

può lasciare indietro nessuno, ogni lavoratore, così come ogni disoccupato, andrà formato per poter essere rapidamente ricollocato, nessuno escluso. Fondimpresa con l'Avviso 3/2019 ha già fatto esperienza concreta di politiche attive, creando più di 270 posti di lavoro a tempo indeterminato con circa 2 milioni e 500 mila euro, con i 60 milioni annui che spettano alla sola Fondimpresa quanti posti di lavoro a tempo indeterminato potrebbero essere creati?

Indubbiamente parliamo di numeri importanti, come è iniziato il 2022 di Fondimpresa?

Abbiamo aperto il 2022 con uno stanziamento di 85 milioni di euro su quattro Avvisi, molto diversi tra

loro, ma che consentiranno alle nostre imprese aderenti di rimanere competitive sul mercato anche in questo momento. Tre avvisi sono del Conto di Sistema: l'Avviso 1/2022, 20 Milioni dedicati alla Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti e l'Avviso 2/2022, 40 milioni di euro dedicati alle Competenze di Base, l'Avviso 3/2022 10 milioni per le Politiche Attive del lavoro. Il quarto Avviso è un Contributo Aggiuntivo del Conto Formazione: con l'Avviso 3/2021 abbiamo stanziato 15 milioni di euro per la realizzazione di piani formativi aziendali o interaziendali rivolti ai lavoratori delle PMI aderenti di minori dimensioni.

L'avviso 1/2022 quindi è dedicato all'innovazione tecnologica, un settore in cui Fondimpresa aveva già scommesso in passato...

Fondimpresa ha anticipato i tempi, investendo da sempre su innovazione tecnologica e digitalizzazione, fin dal 2008 ha predisposto avvisi dedicati che consentissero alle proprie imprese aderenti di investire sull'innovazione tecnologica, consentendo loro di rimanere saldamente competitive sul mercato e fornendo ai lavoratori in formazione la possibilità di acquisire competenze costantemente aggiornate e mai obsolete. Mai come oggi la centralità dei processi di innovazione



digitale sembra essere diventato un asset fondamentale per lo sviluppo del paese e del tessuto industriale, ingenti le risorse che il Pnrr stanziava non solo per infrastrutture e dotazioni, ma anche per la formazione delle persone. Conosciamo ormai con precisione il fenomeno del mismatch italiano, una difficoltà di reperimento trasversale che mostra chiaramente come i driver principali delle trasformazioni in atto siano le competenze digitali (il 71% delle imprese ha investito in trasformazione digitale nel 2021) e la transizione verso un'economia più sostenibile (il 53% investe in competenze green). Questo significa che non c'è crescita 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 nostre aziende hanno bisogno di poter usare ogni freccia utile al proprio arco ed è per questo che noi di Fondimpresa abbiamo deciso di aprire il 2022 con l'Avviso 1/2022, dedicato alla Formazione a sostegno dell'innovazione digitale e/o tecnologica di prodotto e/o di processo nelle imprese aderenti, con uno stanziamento di 20 Milioni di Euro.

40 Milioni di stanziamento non sono pochi, può darci ulteriori informazioni sull'Avviso 2/2022 dedicato alle competenze di base?

Certo, ritengo che la formazione continua non sia soltanto innovazione digitale o competenze legate alla green transformation, per quanto queste siano fondamentali. 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 per via di competenze scarse o obsolete. Parliamo di persone che tra cinque anni saranno, nella stragrande maggioranza, ancora sul mercato del lavoro ed avranno bisogno di competenze aggiornate, soprattutto competenze di base, preziosissime per rimanere competitivi e garantire una buona occupa-

bilità. Chiaro che quando si parla di competenze di base lo start di partenza varia, a seconda del punto in cui troviamo il lavoratore, abbiamo pensato allora di fornire una soluzione al problema: l'impegno di Fondimpresa prosegue con l'Avviso 2/2022, 40 milioni di euro dedicati alle Competenze di Base suddivise in 8 ambiti (competenze alfabetico funzionali, competenze matematiche e competenze in scienze, tecnologie e ingegneria, competenze personali, sociali e capacità di imparare ad imparare, competenze in materia di cittadinanza, competenze in materia di consapevolezza ed espressione culturali, competenze multilinguistiche, competenze digitali e competenze imprenditoriali) e declinate poi in ulteriori codici di competenza.

L'Avviso 3/2022 stanziava 10 milioni di euro per le Politiche Attive, ci ricorda, più in grande l'Avviso 3/2019, sbaglia?

Non sbaglia, con l'Avviso n. 3/2022 "Interventi sperimentali relativi al sistema delle Politiche Attive del Lavoro a favore di disoccupati e/o inoccupati", Fondimpresa finanzia la realizzazione di Piani formativi finalizzati all'acquisizione di abilità e competenze che favoriscano la crescita professionale e l'occupabilità dei lavoratori e, più nello specifico, finalizzati a incentivare la realizzazione di interventi volti alla qualificazione/riqualificazione di lavoratori disoccupati e/o inoccupati da assumere nelle imprese aderenti. Le risorse destinate da Fondimpresa al finanziamento dei piani formativi presentati a valere sul 3/2022 sono di 10 Milioni di euro. La vera novità sta nel fatto che il finanziamento dei piani è subordinato all'assunzione del 90% dei partecipanti effettivi (di cui 50% a tempo indeterminato e 40% a tempo determinato).

Noi di Fondimpresa sentiamo di dover contribuire a creare un sistema virtuoso che non lasci indietro nessuno, partendo dal dato della reale fotografia del mercato del lavoro in Italia e dalla forte diminuzione del numero

degli italiani potenzialmente inseribili nel mercato del lavoro stante crisi demografica.

Come le anticipavo nella prima domanda Fondimpresa storicamente non si è occupata solo ed unicamente di formare chi ha già un'occupazione, abbiamo non solo 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 "Politiche Attive" ed ora con l'Avviso 3/2022 vogliamo fare di più.

Ci parlava di un quarto Avviso, il 3/2021, un Contributo Aggiuntivo del Conto Formazione, vuole dirci di più?

Sì, come anticipavo, l'impegno di Fondimpresa si muove in contemporanea sul fronte Conto Formazione. Con l'Avviso 3/2021 abbiamo stanziato 15 milioni di euro per la realizzazione di piani formativi aziendali o interaziendali rivolti ai lavoratori delle PMI aderenti di minori dimensioni. L'Avviso presenta due novità importanti: la prima è che la formazione da erogare dovrà essere progettata per conoscenze e competenze al fine di fornire al lavoratore un'evidenza della formazione fruita attraverso un attestato che, riferito ai descrittivi contenuti nei repertori contemplati dalla normativa relativa alla certificazione delle competenze, sia di supporto ai processi di messa in trasparenza, validazione e certificazione delle competenze previsti in conformità con le disposizioni definite ai sensi e per gli effetti del Decreto Legislativo 16 gennaio 2013 n. 13 e successiva legislazione, la seconda novità consiste nel fatto che potranno essere ammesse le attività formative organizzate per conformare le imprese alla normativa nazionale obbligatoria in materia di formazione nella misura massima del 20% delle ore di formazione in una o più azioni formative previste e valide nel Piano formativo.



Intervista a Nicola Testa, presidente UNAPPA

UNAPPA

L'ECCELLENZA DELLE COMPETENZE PER LE PRATICHE AMMINISTRATIVE

Il Presidente Nicola Testa guida UNAPPA, associazione professionale iscritta al Mise che rappresenta "l'Agenzia di Pratiche Amministrative".

Presidente ci può spiegare il ruolo di questo professionista e chi è Unappa?

L'Agenzia di pratiche è rappresentata da un professionista riconosciuto grazie alla Legge 4/2013, legge che Unappa, la maggiore associazione di rappresentanza del settore, ha concorso a proporre e ottenere con un lavoro durato 15 anni. Dal 2013, nel Paese esiste un sistema professionale duale, da una parte gli Albi Professionali "regolamentati" e dall'altra Professionisti Legge 4/13 "professioni non regolamentate". Attenzione non facciamo però ingannare dai termini, ambedue sono professioni "riconosciute" che legittimano una professione. In particolare nuove professioni, alle quali tra l'altro negli ultimi anni la politica ha iniziato a dare attenzione perché rappresentato da oltre tre milioni di individui. Purtroppo solo con slogan al momento!

Presidente ma qual è l'attività che svolge il vostro professionista, magari facendo un esempio?

Intanto chiariamo un numero, circa diecimila imprese, così è considerata oggi e va benissimo visto che l'Europa considera "imprese" tutte le



Nicola Testa
Presidente UNAPPA

attività e questo è un tema che in Italia non abbiamo ancora ben chiaro. Oltre sessantamila addetti che producono pil e ricchezza per il Paese. Fornisce prestazioni quali la gestione di pratiche burocratiche, rapporti verso la p.a. per conto dei clienti. Lo fa tutelandone interessi e diritti. Il nostro ruolo è di facilitatori del procedimento che riguarda richiesta di autorizzazioni, licenze, modifiche

amm.ve aziendali, comunicazioni societarie verso le amministrazioni come il Registro Imprese, l'Agenzia delle Entrate, i Suap, ecc. Insomma il nostro ruolo è di "intermediari" verso la p.a. e la nostra attività risale a un Regio Decreto del 1931 a dimostrare come sia inadeguata la normativa che ci consente di lavorare con grandissima fatica. Ad esempio soffriamo un problema che è la possibilità di "ricevere una delega" da parte di un cliente che oggi, con un digitale sempre più penetrante e invasivo, diventa spesso un problema. Delega che in Italia su questo tema è un tema assai confuso benché ci siano norme chiare, Bassini, tuttavia i veti e gli intralci persistono perché delega vuole dire poter fare e la resistenza delle corporazioni è molto forte e il sistema Italia non brilla per apertura.

L'Agenzia segue una regola per la propria qualificazione?

L'attività è di impresa e non sono previsti requisiti per Legge, tranne morali. L'UNAPPA dal 2000, con l'avvio della semplificazione digitale nella p.a., considerandola una opportunità e non una minaccia come taluni possono vedere questo passaggio per quelli che fanno il nostro mestiere, ha avviato un percorso "volontario" di valutazione delle nostre competenze" misurandole, costruendone di nuove adeguate al futuro, rafforzando



quelle già presenti. L'abbiamo fatto con percorsi che hanno portato alla crescita e di questa scelta, faticosa e onerosa, siamo fieri. Oggi possiamo dire che garantiamo, ad esempio, le attività svolte dal nostro circuito e lo facciamo anche con coperture assicurative, assumendo pertanto come associazione un rischio, ma lo facciamo perché siamo certi della capacità del nostro associato.

Ci sono attività o iniziative che hanno caratterizzato la particolarità della vostra associazione?

La nostra missione, da sempre è stata rappresentare le istanze dei nostri professionisti. Ma lo abbiamo fatto con un segno distintivo, concentrarci sulla concretezza, cioè creare condizioni di lavoro per i nostri associati. A latere l'azione politica che serve e ci aiuta a raggiungere i nostri obiettivi di lungo termine. Da qui sono nati i servizi da propagare verso un cliente. Abbiamo ad esempio avviato un vero network, molti anni fa, investendo insieme in infrastruttura tecnologica, creato condizioni ed economie di scala che in alcuni ambiti come la distribuzione della firma digitale, pec e simili, oggi Spid, ci vedono a fianco di importanti player da molti anni tra i più importanti operatori. Anche qui però, non vendiamo prodotti ma cultura, perché la nostra vendita si accompagna al supporto e alla diffusione della conoscenza. La firma digitale parte nei primi anni 2000, noi siamo i primi a sperimentarla e diffonderla in collaborazione con le istituzioni Camerali e non solo. Siamo partner di Infocamere, di Infocert e altri da alcuni decenni. Questo ha portato a costruire tante iniziative che tramite la rete diffondiamo in ottica di squadra e di catena del valore. Ogni nostro associato rappresenta centinaia di clienti e il nostro intervento a monte, raggiunge la valle, nel più semplice dei

modi, con la condivisione. Non un social per diletto, ma un social per lavorare in un sistema armonico che si auto adatta alla situazione.

Qual è l'ultima iniziativa che avete avviato?

Abbiamo elevato il nostro livello di aggregazione. Unito 60 imprese di settore, concorrenti tra loro, perché tali siamo nel mercato, in una Rete di Impresa Soggetto, cioè con personalità giuridica per dare consistenza al progetto. Apparentemente semplice, ma in realtà non lo è stato. Ci sono voluti due anni per convincere il gruppo di pionieri che sono partiti in questa esperienza.

Consiste semplicemente nel capitalizzare le conoscenze del gruppo per venderle al mercato.

Il servizio www.praticainpratica.it è un fornitore di servizi al sistema Paese. Usciamo dal singolo ufficio e mettiamo in comune degli specialisti che partecipano alla fornitura con la loro capacità e competenza. Vendiamo pratiche e assistenza amministrativa. Ma cosa c'è di nuovo si potrebbe dire? Esistono tante piattaforme simili? No! Certo esistono tante piattaforme, ma altra cosa è il contenuto del servizio che, parlando di gestione di pratiche, non è cosa semplice.

Non siamo concorrenti di una p.a., cerchiamo solo di dare un luogo in cui gestire una pratica sia ancor più semplice di quanto sia già in molti casi. Informazione puntuale e sintetica, solo quello che serve; un tempo di esecuzione preciso e un costo chiaro. Ma, la cosa importante e nuova, una assistenza qualificata e fidelizzata al cliente, sia esso azienda o professionista che a sua volta lavora per conto terzi. La pratica "è una brutta bestia" ma con noi diventa docile perché riusciamo a domarla. Il cliente può concentrarsi sul proprio business e lasciare a noi esperti la cura del suo interesse.

Ma la vostra professione è utile anche alla p.a. o siete in concorrenza?

Attenzione la p.a. svolge il proprio ruolo, noi il nostro al pari di altre professioni. Noi siamo un valore per la p.a. e per la collettività. Pensiamo a quanto tempo e risorse risparmia la p.a. interfacciandosi con noi, con un esperto che parla la stessa lingua. Noi siamo un valore ed è possibile quantificarlo! Ogni minuto risparmiato da uno sportello è messo a disposizione di chi ne ha più bisogno. Proponiamo da sempre sussidiarietà? Noi ne siamo l'esempio concreto. Collaboriamo con la p.a. al raggiungimento della propria efficienza, tenendo presente che il passaggio dallo sportello fisico al digitale, ha fatto fare un passo in avanti al sistema, ma ha anche trasferito all'utente la maggior parte della responsabilità e noi ci facciamo carico di questo aspetto.

Alla politica si chiede sempre molto, la risoluzione di ogni problema come giusto che sia, voi cosa chiedete?

Noi chiediamo solo di poter lavorare. Certo avremmo un elenco lungo, tutele, attenzione, coinvolgimento, magari una revisione della Gestione Separata se parliamo di previdenza visto che è un contenitore che andrebbe riformato perché il futuro non è mai lontano quando parliamo di previdenza appunto. Chiediamo di essere messi in condizione di lavorare. In questo momento al Senato ci sono nostri emendamenti al Decreto Concorrenza con i quali chiediamo di risolvere il problema indicato in premessa della "delega". Aprire questo spazio a quelli come noi che ci sono e producono ricchezza oltre che semplificazione. Pertanto non siamo un concorrente, anzi siamo un collega da tutelare con il quale collaborare sempre più.



IL PIANO FONDITALIA 2022 PER SOSTENERE L'OCCUPAZIONE

**Fondi Interprofessionali e provvedimenti ad hoc nella
Manovra di Bilancio 2022 per rilanciare l'occupazione e
favorire il reinserimento dei disoccupati**



Francesco Franco
Presidente di FondItalia



FondItalia rappresenta un riferimento importante per le aziende aderenti, soprattutto per le piccole e microimprese, promuovendo formazione di qualità e facilitazioni.

Anche per il 2022, il Fondo ha messo in campo tutte le risorse per favorire lo sviluppo delle imprese nell'ottica di promuovere l'innovazione attraverso la realizzazione di nuove metodologie organizzative e produttive.

L'Avviso FEMI 2022.01 di durata annuale

Per l'Avviso FEMI 2022.01 di durata annuale, FondItalia ha già approvato un primo stanziamento 6 milioni di euro, aumentato a 12 milioni lo scorso 29 marzo.

Il nuovo Avviso, che promuove la crescita e la qualificazione professionale dei lavoratori a supporto dello sviluppo e dell'innovazione nelle imprese, è articolato in 6 Sportelli, uno ogni due mesi, per facilitare una programmazione a lungo termine delle attività formative e assicurare tempi ridotti per l'erogazione del finanziamento.

Prevede il finanziamento di tre differenti assi formativi: progetti formativi aziendali, in linea con le esigenze espresse da una sola impresa; progetti formativi interaziendali, rivolti ad imprese aggregate secondo una logica di rete, e progetti formativi individuali finanziabili mediante voucher, ossia percorsi a scelta individuale di alta formazione o specialistica.

Tra le tematiche prioritarie d'intervento: l'introduzione di elementi di innovazione tecnologica, l'incremento delle competenze linguistiche, il supporto all'internazionalizzazione e alla green economy.

Al finanziamento delle proposte formative concorrono le risorse finanziarie delle imprese aderenti al Fondo, ad esclusione delle imprese di grandi dimensioni (con oltre 249 dipendenti) che abbiano fatto espressa richiesta

di attivazione di un Conto Formativo monoaziendale, per i quali sono state pubblicate Linee Guida "ad hoc".

L'opinione di Francesco Franco, presidente di FondItalia.

"Il mondo del lavoro sta vivendo un momento di profonda incertezza. Con la pubblicazione di un Avviso annuale, aperto a priorità come la digitalizzazione, l'internazionalizzazione e la green economy, abbiamo inteso offrire alle imprese uno strumento di programmazione delle attività formative in chiave innovativa per favorire l'adozione di nuovi modelli di gestione aziendale e produttività – spiega Francesco Franco, presidente di FondItalia. "Ci auguriamo che le misure e le riforme previste dalla Manovra di bilancio 2022 nell'ambito delle politiche attive per il lavoro e le politiche sociali ci consentano di allargare il nostro campo di azione, consentendo la riqualificazione dei lavoratori più a rischio per quanto riguarda il mantenimento del proprio impiego e l'eventuale ricollocazione. A tale scopo, sarà fondamentale saper governare e gestire le risorse messe in campo dai governi e dalle istituzioni europee e riteniamo che i Fondi abbiano già ampiamente dimostrato di saper ben gestire risorse pubbliche e private per affiancare imprese e lavoratori nelle sfide più attuali."

Fondi Interprofessionali e provvedimenti ad hoc nella Manovra di Bilancio 2022

Sono diverse, infatti, le misure previste dalla Manovra di bilancio

2022 per quanto riguarda la riforma nell'ambito delle politiche attive per il lavoro e delle politiche sociali.

Tra queste, l'estensione di Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), il programma che punta nel nostro Paese a rilanciare l'occupazione e a reinserire i lavoratori disoccupati con un investimento di 4,9 miliardi di euro per il quinquennio 2021-2025, ai lavoratori in CIGS con accordo di transizione occupazionale; gli incentivi per l'assunzione di lavoratori in CIGS con accordo di transizione occupazionale e promozione di patti territoriali; il riconoscimento di un contributo monetario al datore di lavoro che assume un lavoratore in CIGS con accordo di transizione occupazionale e possibilità di assumere lavoratori in CIGS con accordo di transizione occupazionale in apprendistato professionalizzante senza limiti di età.

Sempre in questo ambito, la Manovra di bilancio 2022 ha, in parte, rafforzato anche il ruolo dei Fondi Interprofessionali, prevedendo precisi incentivi economici – rimborso del versamento di cui all'articolo 1, comma 722, della legge 190/2014 – per il sostegno ad imprese che attivano percorsi formativi di incremento delle competenze dei lavoratori destinatari di cassa integrazione. In tal modo, i Fondi possono vedersi rimborsato il taglio strutturale di 120 milioni annui, previo monitoraggio dell'andamento del costo dei programmi formativi finanziati.

Il Piano FondItalia 2022 a sostegno dell'occupazione

In accordo alle nuove direttive della manovra, pertanto, FondItalia prevede la pubblicazione di uno o più Avvisi FEMI ad hoc per rispondere all'esigenza di ricollocare lavoratori destinatari di cassa integrazione. Anche in questo caso verranno 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.

La fotografia dei Progetti approvati al II Sportello dell'Avviso FEMI 2022.01

L'emergenza Covid 19 non ha ancora allentato la morsa sull'economia.

In un anno ancora segnato dall'imprevedibile evoluzione della situazione sanitaria, l'unica salvezza per le PMI e per le microimprese italiane appare legata alla capacità di qualificare e riqualificare i propri lavoratori per digitalizzare ed innovare il proprio modo di lavorare, produrre, esportare.

Il I e il II Sportello dell'Avviso FEMI 2022.01 di FondItalia si sono chiusi con 232 progetti approvati, per un importo di € 3.616.358,90. Sono 956 le imprese coinvolte nella formazione e 8.713 i lavoratori destinatari; pari a 191.819 il monte ore finanziato – Tabella 1.

La fotografia scattata da FondItalia vede la Lombardia al comando della

classifica delle regioni per numero di imprese beneficiarie (27,5%), seguita da Puglia (12,7%), Veneto (8,7%), Emilia-Romagna (6,8%) e Calabria (6%). Fra le regioni più grandi la Campania conta 52 (5,5%) imprese beneficiarie, il Piemonte 48 (5%), la Toscana 43 (4,5%) e la Sicilia 40 (4,2%). Fanalino di coda la Basilicata con una sola impresa beneficiaria.

Al primo posto, tra le imprese beneficiarie, figurano le microimprese (58%), con un numero compreso tra i 1 e 9 dipendenti, seguite dalle piccole imprese (31%), imprese con un numero di compreso tra i 10 e i 49 dipendenti, mentre alle medie e grandi imprese sono dedicati il 10,5% dei Progetti finanziati dal Fondo.

Il settore maggiormente rappresentato, sempre per quanto riguarda le imprese beneficiarie di formazione, è quello del commercio, sia all'ingrosso che al dettaglio (40,5%), seguito a distanza dal comparto manifatturiero (15,5%) e da quello delle costruzioni (10,2%).

Poco rappresentato, invece, il comparto degli alberghi e ristoranti (6%),

particolarmente colpito dalle restrizioni dovute al Covid, ma in ripresa di 2 punti percentuali rispetto al primo sportello.

Per quanto riguarda il profilo dei lavoratori coinvolti nelle attività formative finanziate dal Fondo è possibile evincere che il lavoratore tipo è maschio (73%), con una età compresa tra i 30 e i 49 anni (57%) ed il titolo di Diploma di Scuola superiore (43% circa).

Sviluppo delle abilità personali (30%), gestione aziendale e amministrazione (19%), salute e sicurezza sul lavoro (15%) e conoscenza del contesto lavorativo (14,5%) sono i temi approfonditi mediante le attività formative.

Probabilmente sempre a causa del protrarsi dell'emergenza sanitaria, la modalità maggiormente richiesta è la formazione a distanza (63% circa del monte ore). Afferiscono a questa voce anche le ore erogate nella tipologia "a distanza sincrona e tracciabile" – teleformazione – del tutto assimilata alla modalità in presenza.

FONDITALIA – FONDO INTERPROFESSIONALE PER LA FORMAZIONE CONTINUA

Promosso da **UGL**, Unione Generale del Lavoro, tra i sindacati maggiormente rappresentativi in Italia, e da **FederTerziario**, organismo datoriale apartitico senza fine di lucro, **FondItalia** è un Fondo Paritetico Interprofessionale che promuove e finanzia progetti formativi aziendali, interaziendali ed individuali dei lavoratori delle imprese aderenti.

Le imprese, mediante l'adesione ad un Fondo, autorizzano l'INPS a trasferire lo 0.30% dei contributi versati dal datore di lavoro per ogni lavoratore dipendente ad un Fondo Interprofessionale, come FondItalia, che lo utilizzerà per finanziare la formazione in impresa (Legge 388/2000).

Aderendo a FondItalia, dunque, ogni impresa può utilizzare quanto versato sotto forma di contributo per la realizzazione di attività formative rivolte 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.



MOBILITÀ SOCIALE: VOGLIO, MA NON POSSO. QUESTIONE DI FAMIGLIA

La divisione di classe non appartiene al passato, ma è viva e vegeta anche nel nostro emancipato secolo

di M. R. Barberis



Se un giovane di buone speranze dovesse chiedere la mia opinione su mobilità sociale e meritocrazia confesso che, in qualità di italiana e di sociologa, sarei imbarazzata nel dare la giusta risposta.

Da un lato non vorrei esprimermi con argomentazioni troppo pessimiste che potrebbero limitare la sua azione, scoraggiando buoni propositi. Nemmeno potrei rispondergli che l'Italia è il Paese dorato che offre grandi spazi

di mobilità sociale e dà valore al merito.

E allora cosa dire?

“Uno su mille ce la fa” come recita la famosa canzone di Gianni Morandi.

Già, ma chi ce la fa?

Secondo la teoria della predestinazione calvinista il successo professionale è segno della grazia divina. Colui che ne gode è l'eletto da Dio e dispone

della sua protezione.

Tra le tante teorie scelgo di affrontare la questione partendo dalla realtà oggettiva, dall'analisi dell'attuale contesto socio-economico, sulla scorta di indagini e dati statistici.

Sappiamo che la mobilità sociale è il meccanismo che consente alle persone integrate nella società di migliorare il proprio status, di raggiungere una classe occupazionale diversa da quella dei padri. Si parla di mobilità



intragenerazionale, quando le persone nel corso della loro vita si spostano da un gradino della scala sociale all'altro, oppure di mobilità intergenerazionale quando il passaggio è di una o più generazioni.

Negli ultimi anni i flussi di mobilità hanno segnato un peggioramento in gran parte dei Paesi occidentali, arenando la possibilità di accedere a posizioni professionali più alte di quelle ricoperte dai genitori. Non dimentichiamo che il ruolo lavorativo determina il livello economico e lo status sociale.

Pur essendoci stata una crescita della classe media impiegatizia (figli di operai diventati impiegati) dovuta all'effetto del processo di industrializzazione prima e di terziarizzazione poi, la divisione di classe non appartiene al passato, ma è viva e vegeta anche nel nostro emancipato secolo.

“Se studi riuscirai” non è più uno slogan del tutto veritiero in Italia. E il binomio scuola-svolta sociale ha ormai perso buona parte del valore.

Anni trascorsi sui libri, tra lezioni, esami, notti insonni, finalmente la laurea, poi un'occupazione e qui arrivano le prime disillusioni. Davanti a noi il figlio del dirigente che in breve tempo brucia tutte le tappe della gavetta e in media, dopo 5 anni dal conseguimento del titolo di studio, ricopre un ruolo apicale. A rimanere a bocca asciutta i figli di impiegati, operai che hanno meno probabilità dei loro colleghi di classe borghese ad accedere a libere professioni, a ricoprire ruoli importanti, a percepire redditi elevati.

E' un dato di fatto. I figli vivono di luce riflessa della posizione professionale dei genitori (in particolar modo del padre) sia in termini di vantaggi sia di svantaggi.

La carriera professionale è garantita soprattutto dalla famiglia di origine, dalle sue risorse economiche-culturali, dalla rete sociale e dal “diritto dinastico”: caste, oligarchie, corporazioni.

“Di padre in figlio”!

In media oltre il 40% di architetti,

“*Uno su mille ce la fa*
come recita la famosa
canzone di Gianni
Morandi.”

giuristi, farmacisti, ingegneri, medici segue le orme professionali del genitore e porta avanti l'attività di famiglia (dati fondazione “Italia Futura” presieduta da Luca Cordero di Montezemolo). Analogamente i figli di classe medio bassa ripercorrono la strada professionale del padre. Detto in percentuali: solo il 10% dei figli di genitori non laureati consegue la laurea. In Francia il 35%, in Inghilterra poco più. In ogni caso, anche se oggi il livello di istruzione è aumentato rispetto al passato ed il numero di diplomati e laureati è maggiore anche tra i figli del ceto medio (grazie alle riforme sull'istruzione), la disparità sta nella posizione di partenza, come confermano studi sociologici, indagini multiscopo ISTAT e OCSE. **L'origine sociale è tuttora un fattore discriminante nella scala dello status e dei redditi ed ha l'effetto di legare i soggetti alla loro classe originaria.**

Essere figli di medici, avvocati, commercialisti ed essere figli di impiegati, operai fa una notevole differenza.

I giovani di estrazione sociale medio-alta, pur non essendo più capaci e

brillanti a scuola dei compagni meno abbienti, godono di maggiori benefici: crescono in un contesto vario, ricco, stimolante, beneficiano della possibilità di iscriversi presso scuole, licei, università prestigiose, hanno relazioni, contatti parentali e di amici importanti che offrono loro la possibilità di entrare nei posti giusti ed avere maggiori soddisfazioni in termini di progressione lavorativa.

Cosa succede ai figli provenienti da una famiglia con reddito medio-basso?

Di solito essi preferiscono frequentare scuole tecnico professionali che consentano la collocazione nel mondo del lavoro subito dopo il conseguimento del diploma. Molte volte il percorso universitario scoraggia i giovani e le rispettive famiglie per i costi da sostenere a lungo termine. In caso di prosecuzione degli studi, la scelta ricade generalmente su facoltà che non richiedano l'obbligo della frequenza e che consentano di svolgere contemporaneamente un lavoro per mantenersi. Le facoltà più impegnative e lunghe, tipo medicina e giurisprudenza, vengono frequentate soprattutto da studenti di ceto medio-alto, che possono permettersi parecchi anni di studio e di formazione senza lavorare, in quanto “foraggiati” dai genitori.

Non possiamo esimerci dal constatare che viviamo in un sistema autoleSIONISTA, in cui l'**immobilismo sociale domina e provoca serie ripercussioni sulla società: incrementa il demerito, alimenta la fuga dei cervelli, “brain drain”, acuisce il ristagno economico e lo sviluppo socio-culturale.** Con il passar del tempo le aziende pubbliche e private vengono intasate da persone incapaci, abili solo a scendere a compromessi, pur di raggiungere posizio-



ni di livello, incentivando il degrado e l'inefficienza dei servizi e della loro qualità. Le scarse opportunità professionali e la mancanza di chiarezza nel percorso di carriera determinano un vero esilio dell'intelligenza, uno spreco di menti capaci e valide, a cui nessuno spiana la strada.

Da notare che rispetto agli Stati Uniti ed agli altri Paesi europei come Italia, Francia, Inghilterra, Germania in cui è ancora importante l'influenza della famiglia di provenienza, nei Paesi nordici e in Canada, Australia, secondo i dati OCSE, vi è una maggiore fluidità sociale perché minori sono le barriere che ostacolano l'accesso a professioni di particolare spessore e prestigio.

Questa è la strada giusta da seguire. Prendiamo il loro esempio. Fermiamoci a riflettere. Troviamo le giuste soluzioni per scardinare l'immobilismo, che incentiva le disuguaglianze sociali tramandate da una generazione all'altra, che alimenta nei giovani, senza appoggi e conoscenze, sentimenti di frustrazione per mancanza di opportunità.

Ognuno faccia la sua parte.

Le aziende devono introdurre sistemi basati sulla meritocrazia e dotarsi di risorse umane qualificate e non raccomandate.

La tendenza a raccomandare è dilagante, dalle mansioni più basse a quelle più elevate. La raccomandazione, visti i potenziali danni che ne scaturiscono (si raccomanda troppo con leggerezza) andrebbe regolamentata. Chi segnala un candidato per un posto di lavoro lo deve fare con obiettività ed essere consapevole che il soggetto sia realmente idoneo a ricoprire quel ruolo.

Diciamo sì alle segnalazioni che vengono fatte al datore di lavoro e riferite ad una persona meritevole, no alle rac-

comandazioni selvagge.

Sul versante politico la partitocrazia, i poteri forti devono spalancare le porte al dinamismo economico-sociale e sbloccare la situazione al più presto.

Sono necessari interventi in ambito di politiche sociali che consentano parità di accesso alle chance di crescita personale. La mobilità sociale non si improvvisa dall'oggi al domani, ma si costruisce dando le giuste opportunità a tutti gli individui, dalla loro nascita in avanti. L'ambiente in cui un bambino cresce, gli stimoli relazionali, culturali, ludici che gli vengono offerti, il tenore economico della famiglia sono determinanti per arrivare all'età adulta in condizioni di vantaggio.

Il Libro Bianco di Brown sulla mobilità sociale indica alcune strategie per promuovere pari opportunità, spianare le disuguaglianze di classe, valorizzare il merito.

Esso sottolinea che la prima infanzia, l'adolescenza, il passaggio all'età adulta, l'ingresso nel mondo del lavoro sono i cicli della vita considerati fondamentali per sancire il successo della persona.

Già nei primi tre anni di vita si pongono le fondamenta per un proficuo sviluppo delle risorse umane. Il Libro Bianco di Brown per assicurare a tutti l'opportunità del successo personale prevede le seguenti misure:

- golden handcuff (manette d'oro): attirare i laureati più bravi ad insegna-





re nelle scuole, anche le più disagiate, offrendo loro dei bonus economici

- valorizzare gli studenti meritevoli compresi quelli con un background sociale svantaggiato, assicurandogli la “Progression Academy”, l'accesso alle migliori università mediante un percorso di assistenza
- assicurare incentivi monetari (=filosofia del *learnfare* americano) per invogliare studenti e famiglie a perseguire la carriera scolastica, evitando abbandoni precoci.

In Italia, tra le tante proposte politiche andrebbero cavalcate soprattutto quelle volte a ridurre le disparità e creare basi solide per il futuro, quali ad esempio:

- investire la spesa sociale in politiche per i bambini e per le famiglie: sostegno ai redditi più bassi, incremento dei servizi per l'infanzia e dei servizi sociali
- prevedere sgravi fiscali ed incentivi, distribuendo risorse, aiuti, contributi in modo equo, senza per questo alimentare una cultura assistenzialista
- incentivare il ruolo della scuola per bilanciare i condizionamenti del background familiare
- offrire dei contributi finanziari per ogni studente meritevole, da promuovere nella propria formazione
- assegnare dei bonus economici per pagare l'affitto ai ragazzi che escono di casa per iniziare la loro attività professionale. Consentire agevolazioni fiscali ai proprietari che affittano la casa ai giovani
- creare un sistema integrato tra politiche per l'infanzia, sociali, economiche, industriali, del lavoro

Dal punto di vista personale, coloro che desiderano raggiungere un miglioramento del proprio status, non avendo alle spalle una famiglia altolo-

cata, devono investire su sé stessi (self made man) combinando un mix di ingredienti, quali:

- perseguire un percorso formativo eccellente in tempi utili, impegnandosi seriamente negli studi e conseguendo un buon rendimento scolastico. L'istruzione ricopre sempre un ruolo basilare
- mettersi in gioco sul mercato già durante il periodo scolastico facendo piccole esperienze di lavoro, oppure vacanze studio all'estero, oppure esperienze Erasmus
- evitare di prolungare la permanenza nella casa paterna, non crogiolarsi nell'abitudine e nel modello familiare, soprattutto laddove domina una

“Strategie per promuovere pari opportunità, spianare le disuguaglianze di classe.”

- “forma mentis” ristretta ad un contesto di bassa cultura
- affacciarsi al mondo del lavoro professionalmente qualificati e in giusta età. Non tardare a trovare lavoro, avere una buona esperienza professionale e aggiornarsi periodicamente
- essere disponibili a muoversi, trasferirsi, accettando esperienze in Paesi esteri
- fiutare le opportunità e gli spazi disponibili per dimostrare il proprio valore e talento
- incrementare le conoscenze e creare un network relazionale mediante attività culturali, associative, partecipando a corsi di aggiornamento, convegni, meeting. Cercare occasioni di incontro con i protagonisti della vita

sociale-economico-culturale. Leggere libri utili di apprendimento

- curare e valorizzare l'immagine, il carattere, l'intelligenza emotiva. Fondamentali sono forza di volontà, grinta, determinazione, coraggio, capacità di mettersi in gioco anche dopo le sconfitte
- coltivare i propri punti di forza, avere un approccio positivo e soprattutto credere in sé stessi
- essere flessibili ed adattarsi alle situazioni
- abbandonare la vecchia strada (se non produce frutti), battere quella nuova e persistere, dimostrando di essere una risorsa appetibile

Concludo queste brevi riflessioni con un monito: è vero, ci sono persone valide e meritevoli che il più delle volte non vengono valorizzate. E' vero, dilaga una forma mentis statica e grottesca che emargina e snobba tutti coloro che non hanno le giuste conoscenze e dà la possibilità a pochi, non sempre a quelli giusti, di salire la scala sociale e raggiungere la vetta. Tuttavia, giovani, non accontentatevi di lavori mediocri che non vi appagano e che non consentano di esprimere tutto il vostro talento. Non accontentatevi di quel che ha fatto vostro padre.

Ricordatevi, il cambiamento parte anche da voi, dall'impegno, dalla tenacia e dal desiderio assoluto di vivere un futuro migliore, che dia valore al merito individuale, che sconfigga l'immobilismo e consenta a ognuno, senza discriminazioni, di accedere alle gerarchie socio-economiche.

Giovani, non mollate, non lasciate che la rigidità sociale faccia crollare le vostre aspirazioni.

Buona fortuna a tutti!



LA UNDICESIMA EDIZIONE DI EXPOTRAINING ED EXPOLAVORO & SICUREZZA

**L'APPUNTAMENTO IMMANCABILE PER LA
FORMAZIONE, LAVORO E SICUREZZA
IL 12 E 13 OTTOBRE A FIERA MILANO CITY**



Fervono i preparativi per la sesta edizione di ExpoTraining ed Expolavoro&sicurezza che avrà luogo a Milano il 12 e 13 ottobre. Essa rappresenta a 360°, le novità, le tendenze dal mondo dell' educazione, for-

mazione, del lavoro e della sicurezza.

Durante la manifestazione è possibile toccare con mano le migliori ed innovative soluzioni proposte dall'ecceellenza del training italiano, della sicurezza e del lavoro, finalizzate a

favorire lo sviluppo delle competenze e aumentare l'efficienza e la competitività delle aziende .

La vitalità di ExpoTraining è declinata su due fronti: il primo promuove l'incontro tra gli stakeholder , il



secondo lanciare riflessioni e proposte alle Istituzioni al fine di armonizzare un miglior impiego delle pratiche formative.

Abbiamo voluto raccogliere attorno alla manifestazione gli utilizzatori del-

la formazione, vale a dire i lavoratori e le aziende anche attraverso le loro rappresentanze sindacali, datoriali e associative. Nonché la parte istituzionale con le Forze Armate e dell'Ordine.

Partecipare da protagonisti alla fiera

della formazione, lavoro e sicurezza significa per:

gli espositori:

- rafforzare i rapporti commerciali
- facilitare delle partnership

- aumentare le vendite
- promuovere il proprio brand
- massimizzare lo sforzo commerciale

i visitatori:

- aggiornarsi attraverso i molteplici e variegati convegni e work shop ad entrata libera
- ottenere una visione globale delle novità e dei trend innovativi nelle varie discipline della formazione, lavoro e sicurezza
- incontrare direttamente i migliori degli enti di formazione e gli operatori dal mondo del lavoro e della sicurezza

Ecco le principali manifestazioni e i programmi

Il Gran Prix della formazione

Il **Premio Nazionale per la Formazione** è un premio istitutivo da ExpoTraining e viene consegnato ai vincitori in occasione della **fiera nazionale della formazione**

L'obiettivo del Premio è la valorizzazione delle **buone prassi** evidenziate dalle migliori **capacità innovative** e creative di **progetti formativi** svolti a favore di aziende, o pubbliche amministrazioni, al fine di favorire la crescita delle **competenze** dei **lavoratori** e della **classe dirigenziale** nel Paese.

Il Premio viene attribuito alle **innovazioni di prodotto formativo**, di processo, di servizio, di sistema, tecnologiche e gestionali. Ideato da ExpoTraining, **giunto alla sesta edizione**, ha ottenuto il sostegno dei responsabili d'azienda e istituzionali, riuniti nella determinazione di accrescere lo sviluppo e la diffusione della cultura formativa.

Il bando è dedicato sia alle società di formazione sia alle imprese, alla pubblica amministrazione ed agli enti, che hanno realizzato **progetti di qualificazione per le risorse umane**.

A chi si rivolge

Il bando è dedicato sia alle società di

formazione sia alle imprese, alla pubblica amministrazione ed agli enti, che hanno realizzato progetti di qualificazione per le risorse umane.

Il processo di selezione

La selezione dei progetti è affidata sia a un comitato tecnico scientifico che da una giuria composta da membri che provengono dal mondo universitario, della formazione, dell'azienda e della pubblica amministrazione.

Previsti 100 work shop e convegni

Nei due giorni di ExpoTraining ed ExpoLavoro&sicurezza, è possibile conoscere, le novità, le tendenze dal mondo della formazione, del lavoro e della sicurezza proposte dall'eccellenza del training italiano, della sicurezza e del lavoro.

Al fine di "far toccare con mano" le

diverse proposte sono organizzati specifici convegni, tavole rotonde, work shop e presentazioni.

L'importanza di ExpoTraining ed ExpoLavoro&Sicurezza come sede di **meeting, convegni e work shop** è aumentata in modo sensibile, tanto da consolidarsi come sinonimo di successo per eventi che hanno come tema **il lavoro, la formazione e la sicurezza**

La Fiera è il luogo ideale per organizzare qualsiasi tipo di **congresso o riunione**. Grazie alle nostre infrastrutture di prima categoria dotate di ogni servizio e comfort, delle ultime tecnologie e dei mezzi di comunicazione più avanzati.

In ExpoTraining si può contare sull'efficienza, la qualità e la serietà del nostro team di professionisti, abituati a organizzare eventi di primo piano, che si occuperanno di programmare tutto fin nei più piccoli dettagli.

TEMI MAGGIORMENTE TRATTATI

Area dello Sviluppo Manageriale

Area dello Sviluppo Personale

Area dello Sviluppo Commerciale

Area della Sicurezza

Area delle Lingue

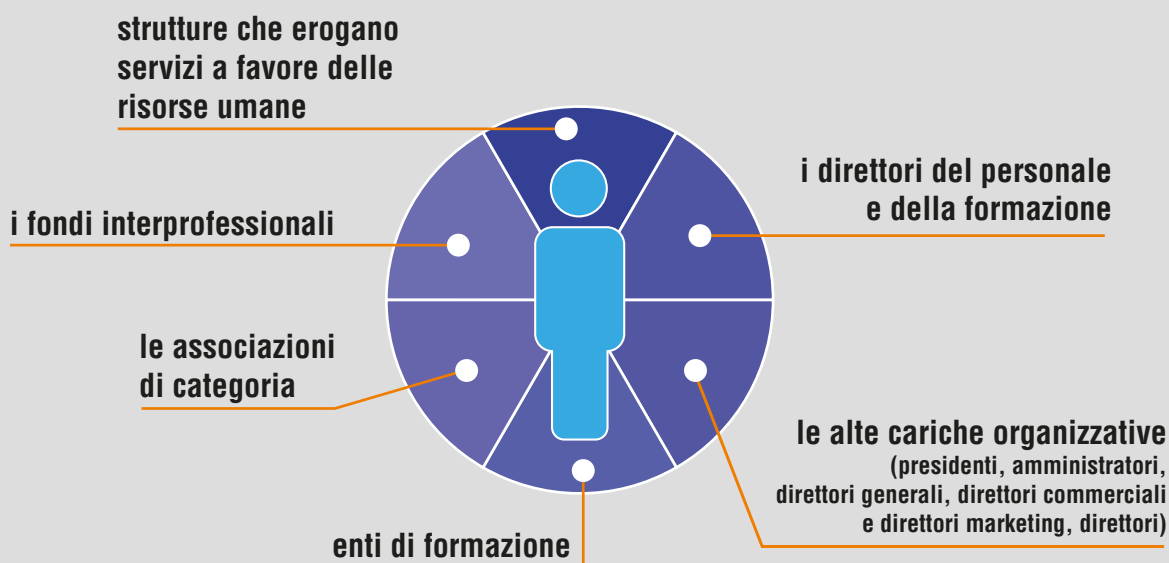
Area della Formazione e Selezione

Area Amministrativa e Contabile

I NUMERI DI EXPOTRAINING DEL 2021
LO SCORSO ANNO ABBIAMO REGISTRATO LE SEGUENTI CIFRE:

AREA ESPOSITIVA 15.000 m²
150 CONVEGNI E WORKSHOP 500 RELATORI
150 MATCHING
80 ESPOSITORI
4.000 VISITATORI DI CUI 2.000 AZIENDE dati dell'edizione 2021
15 SIGLE SINDACALI DI LAVORATORI E DATORIALI

TARGET DI RIFERIMENTO





CATTIVI CAPI... SI SALVI CHI PUÒ! QUANDO IL CAPO NON HA L'X-FACTOR

**Il vero leader
sa gestire
in maniera
efficiente
le risorse
umane**

di M. R. Barberis



Pensate al vostro capo, al suo modo di coordinare, organizzare il lavoro, gestire gli imprevisti, prendere una decisione. Pensate alle sue capacità di ascoltare, spronarvi e coinvolgervi al raggiungimento di un fine. Valutate il suo desiderio di farvi crescere professionalmente ed avanzare nella carriera, sviluppando le vostre abilità, senza intrappolarvi in rigide maglie burocratiche.

Se il giudizio finale è positivo, fate i complimenti al vostro capo.

Diversamente unitevi al folto numero

di lavoratori e di aziende "orfani" di un leader in possesso dell'x-factor. Ovvero, una persona in grado di gestire in maniera efficiente le risorse umane, con una spiccata capacità di leadership che consente di raggiungere obiettivi soddisfacenti sul fronte dei risultati e della competizione. Una persona dotata di fattori imprescindibili, quali: carattere, apertura mentale, determinazione, empatia, ottimismo, competenze, che gli consentono di pianificare obiettivi, risorse, rischi, alternative.

Purtroppo nelle aziende non tutti i

capi sono dei veri leader. Spesso arrancano nel tentativo di coordinare le risorse umane, faticano a motivarle, non riconoscono le loro potenzialità e si dimostrano indifferenti allo sviluppo di personale talentuoso. Sono autoritari, non autorevoli (c'è una bella differenza!), mostrano il pugno duro nella convinzione che solo così possono piegare al loro volere i collaboratori. Ignorano che la motivazione è in molti casi l'anello debole del sistema organizzativo funzionale.

Interessarsi alle risorse umane, ai loro problemi non è un lusso, ma un fattore



necessario se si desidera un'alta produttività, costi inferiori e risultati migliori. Ci vuole autoanalisi, molta formazione, ma soprattutto ogni dirigente deve essere seriamente interessato ad imparare qualcosa in più ed accrescere le capacità di essere leader con la giusta maturità sociale.

La letteratura ha dedicato fiumi di inchiostro su questo argomento e sono stati condotti parecchi studi ed esperimenti.

Si è passati dalla direzione scientifica di Taylor, da cui deriva il concetto di "uomo economico", razionale, senza aspirazioni, che mira ad ottenere un utile personale con il minimo sforzo e che pertanto deve essere guidato con autorità e controllo fiscale, alla teoria delle Human Relation (Mayo) che mette a fuoco la dimensione umana del lavoratore. Sono trascorsi anni da queste teorie.

Nel frattempo, le rilevanti trasformazioni avvenute nel mondo imprenditoriale e del lavoro hanno contribuito a mutare i valori culturali e le modalità di condurre l'azienda. E' mutata la situazione lavorativa, il settore del terziario è incrementato, è cresciuta l'occupazione femminile. La tradizionale idea di lavoro e le aspettative si sono trasformate. I lavoratori sono cambiati. Il sistema "bastone-carota" non è più quello che dà la leva motivazionale, soprattutto nel momento in cui i bisogni materiali vengono soddisfatti. Conta che il lavoro non venga svuotato di interesse, significato e dia la possibilità ad ognuno di sperimentare le proprie capacità, di pianificare un obiettivo raggiungibile e di avere un flusso lavorativo regolare e costante.

Non solo i lavoratori sono cambiati, anche il ruolo dei capi ha subito un'evoluzione.

Negli anni '50 le aziende richiedevano ai leader soprattutto capacità tecnico-

specialistiche. Successivamente, negli anni '60/'70 e ancor più negli anni '80, a seguito della spiccata complessità organizzativa, della presenza sempre più pressante delle organizzazioni sindacali e della nascita della figura del delegato sindacale, il potere del capo si è "indebolito" e si sono assottigliati gli spazi di manovra nella gestione dei lavoratori. Al dirigente vengono quindi richieste sempre più capacità organizzative, di coordinamento delle risorse umane e di interazione con altri settori di lavoro, in vista degli obiettivi che gli vengono assegnati. Oggi, più che mai, le sue capacità



Purtroppo

nelle aziende non tutti i capi sono dei veri leader.

Spesso arrancano nel tentativo di coordinare le risorse umane. »

devono poggiare su basi professionali: tecniche-pratiche: portare a buon termine un lavoro

tecnico-teorica: conoscere il processo organizzativo-produttivo nel suo complesso e capire le criticità per intervenire

organizzative: assegnare il lavoro secondo precisi e trasparenti criteri, valutando il singolo lavoratore e le sue abilità a svolgere le mansioni nei tempi previsti

relazionali: verificare la disciplina del lavoratore (rispetto orari, regole, compiti), instaurare rapporti costruttivi con la gerarchia e lo staff.

Se in passato l'autorità del capo era inopinabile, nel terzo millennio pochi lavoratori sono disposti ad obbedire in maniera passiva a un comando solo

perché proviene dal "capo", senza aver compreso il significato e lo scopo.

Determinante è l'impatto che il comportamento del leader ha sulla motivazione/soddisfazione dei collaboratori e sulla produttività.

Ma quanti sono i leader di aziende che si preoccupano di motivare i diretti collaboratori?

Andamento economico, perdite e profitti sono tutt'oggi le maggiori preoccupazioni delle direzioni aziendali, ispirate da considerazioni pessimiste sulle risorse umane. In questo modo i buoni propositi dei dipendenti vengono annientati dalla struttura formale dell'organizzazione, dalla direzione accentrata e dai sistemi di controllo (C. Argyris).

Come lavorano i capi migliori?

Non esiste un comportamento valido in assoluto e soprattutto non ci sono ricette magiche per diventare un buon capo. Il leader con l'x-factor sa che è importante adeguare il proprio stile in conformità alle circostanze, all'obiettivo per cui lavora. Stiamo parlando della "leadership situazionale" che deve agire come guida e sostegno (comunicare a doppio senso, incoraggiare, gratificare) ed assumere uno stile direttivo.

Responsabilità e clima lavorativo spesso ricadono sulle spalle di chi è deputato a comandare ed i modelli tradizionali non garantiscono più la buona riuscita nel dirigere. Quali sono le qualità che deve possedere un buon capo? Qual è l'x-factor che fa la differenza?

Secondo indagini e analisi un buon capo deve essere: diplomatico e moderato nello stile. Assume le responsabilità delle sue azioni, è flessibile ed autocritico, capace di prendere decisioni: procede per processi, crea un team trasversale consapevole che è fisiologico incappare in problemi: non si arrende, percorre



strade e soluzioni con la mente indipendente. Non si lascia sopraffare dagli insuccessi e dalle sfide più dure; interessato alla produzione ed alle risorse umane. È convinto che i lavoratori, date le giuste condizioni, portano il loro contributo al raggiungimento di un comune obiettivo. Gli obiettivi dell'azienda devono integrarsi con quelli del lavoratore; corretto: fornisce opportunità di carriera, premiando i lavoratori meritevoli; in grado di delegare, di fare emergere il meglio dai propri collaboratori, facendoli sentire totalmente responsabili dei risultati; consulente/animatore del team. Incoraggia, sostiene e ascolta le idee di ciascuno; comunicativo: adotta una comunicazione chiara e soprattutto sincera, leale; abile nel gestire i conflitti, indagando la loro causa in profondità. È favorevole al confronto che considera il modo migliore per risolvere le tensioni e mettere in luce le cause; affidabile: trasmette fiducia e procede in sintonia con quanto dice.

In sintesi, il capo x-factor sa essere esecutivo, innovativo e sviluppatore, dà valore alle differenze individuali, dà importanza ai rapporti umani ed al compito.

"Bad boss" come riconoscerli

Nel mondo delle imprese (pubbliche o private) vi è l'inquietante presenza di dirigenti (bad boss) che lavorano male. Capi mediocri che rovinano la vita dei lavoratori e la reputazione dell'azienda, causandole ingenti danni economici per spese legali ed indennità da pagare a terzi (risarcimenti danni, abusi, ecc.).

I "bad boss" sono causa di stress e frustrazioni, bloccano l'entusiasmo, l'energia creativa di chi lavora con loro, creano un clima lavorativo sgradevole e non raggiungono i risultati. Essi si distinguono per il loro modo di "non saper essere" e di "non saper fare" al punto da poterli stereotipare nelle seguenti tipologie:

compromissorio: capo scarsamente

deciso. Egli dà ugual importanza ai compiti ed alle relazioni umane, laddove invece bisogna dare rilievo agli uni o agli altri. È inadatto al ruolo e non ama esporsi ed assumere responsabilità. Soffoca le capacità del team autocrate: dà scarsa fiducia ai collaboratori. L'obiettivo dominante è svolgere il compito a lui assegnato e primeggiare su tutti. Ha una forte considerazione di sé e sminuisce il contributo dei suoi collaboratori, che non considera mai all'altezza della situazione. Tiene tutto sotto controllo ed è avulso al dialogo

carrierista: è attento alla sua immagine e si dimostra servizievole con i superiori. Usa gli altri come pedine per raggiungere i suoi scopi. Coltiva importanti relazioni sociali. Non è dotato di talento e cerca di allontanare i bravi collaboratori per non venire oscurato e spesso ruba le loro idee (progetti-programmi, ecc.) facendole passare come sua opera per prendersi il merito

disertore: è il capo che ricopre quel ruolo grazie a "sponsor" familiari o alleanze. Non possiede né l'attitudine né la preparazione necessaria e svia ogni tipo di responsabilità, procurando danni all'azienda, all'economia, alla società

missionario: è il salvatore del mondo. Egli è il tipico capo italiano che si è fatto "da solo" ed è un vero padre/padrone. Tratta i collaboratori con autorità patriarcale e li giudica non solo per il rendimento, ma anche per il loro stile di vita. Non lascia spazio di crescita professionale, soprattutto alle donne

esigente-incontentabile: si avvale di una suggestione psicologica, critica e sminuisce sempre l'operato dei suoi collaboratori. Non chiede mai scusa e non loda mai nessuno. Si permette di fare battutacce in presenza di altri per sminuire le persone che lavorano



con lui. Avere la sua approvazione è quasi impossibile

gerontocratico: è il capo che difficilmente ama il cambiamento. Egli è quasi sempre ancorato ai modelli tradizionali di organizzazione aziendale, rigorosamente a struttura piramidale, con il potere al vertice. La cultura aziendale è ristretta, quanto l'autonomia data ai dipendenti. Decide il capo senza discutere, senza suggerimenti da operatori front-line, senza confronti e pareri. I collaboratori da loro preferiti sono quelli che eseguono senza batter ciglio e non coloro che pensano e propongono soluzioni o nuove modalità di lavoro. I gerontocratici non rinunciano a nulla e, pur avendo fatto il loro tempo, persistono a riciclarsi, a non uscire mai di scena.

Formazione, tanta formazione per essere leader x-factor

Poche sono le persone che nascono leader x-factor. Chi non appartiene a questa categoria di eletti, non si arrenda. Buona volontà, esperienza e soprattutto tanto impegno e preparazione consentono a molti di diventare un capo ideale. Le scuole di leadership giocano un ruolo determinante in tal senso e l'offerta sul mercato è piuttosto ampia, ma non sempre di qualità. È bene prestare attenzione nella scelta, per non cadere in reti d'allodole.

I corsi devono presentare programmi seri e rigorosi studiati ad hoc per formare una classe dirigente aperta a recepire, anticipare, sollecitare le richieste del mercato e abile nel modificare, in breve tempo, i comportamenti, adeguandoli alle circostanze ed alle necessità.

Una formazione culturale e professionale plasmata su un'ampia plura-

lità di competenze, che dia strumenti adatti ad un apprendimento innovativo.

È importante frequentare scuole manageriali basate in prevalenza sul metodo del "learning by doing", che permette di calare nella realtà lavorativa l'apprendimento acquisito. Durante le lezioni deve esserci un'alternanza di teoria ed esercitazioni pratiche per favorire l'acquisizione di competenze e tecniche e per stimolare i partecipanti ad essere consapevoli delle loro potenzialità e punti deboli. Un'azienda è come una barca a vela, per navigare ha bisogno di un bravo skipper, in grado di dominare

■ Buona volontà,
esperienza e soprattutto
tanto impegno e
preparazione consentono
a molti di diventare
un capo ideale. ■

gli imprevisti e di mantenere un clima armonioso soprattutto nelle situazioni incalzanti. Per chi desidera diventare un buon capo non serve essere superuomini, occorre buon senso, una mente allenata a mutare la percezione delle cose, a riflettere con equa correttezza, in maniera veloce e aver passione per il proprio lavoro. Saper comandare è sempre più impegnativo, ma non ci si improvvisa capi senza una adeguata preparazione. Aumentare la produttività, la motivazione ed il coinvolgimento delle risorse umane è una capacità che può e deve essere sviluppata e la formazione è l'aspetto importante per accrescere questa ed al-

tre attitudini.

Il capo efficiente ha in mano il polso dell'organizzazione e l'umore dei collaboratori, possiede la vision che gli permette di segnare la rotta dell'azienda e dare un senso all'agire di ogni lavoratore, diversamente è un leader incapace, che non ha rispetto dei ruoli e non sa risolvere i problemi operativi e di carattere socio-emotivo. Improvvisazione e scarsa consapevolezza avvelenano il sistema organizzativo.

Incontrare sul proprio cammino professionale capi che mentono, manipolano, non coinvolgono è una vera rogna che destabilizza milioni di lavoratori. Tra questi, si nascondono dipendenti che vengono erroneamente considerati "fannulloni", in realtà, spesso, sono vittime dell'inconsapevolezza dei dirigenti e dei maltrattamenti subiti. Sono disillusi, cui è scemato l'entusiasmo, si sono infrante le aspettative e hanno perso la voglia di impegnarsi, cercando al di fuori dell'azienda le loro soddisfazioni. Lo stesso vale per i demotivati che "fanno il minimo indispensabile" senza stimoli e senza preoccuparsi della qualità del proprio operato perché sono sottovalutati, incompresi, ignorati, non vengono coinvolti, non hanno chiaro il loro ruolo, subiscono le disuguaglianze di trattamento e hanno perso la mancanza di fiducia nell'azienda e in particolare nei dirigenti.

Un boss difficile non dà vantaggio a nessuno ed è un rischio serio per l'azienda. Puntare al successo imprenditoriale significa scegliere bravi dirigenti, capaci di creare un clima lavorativo sereno e di valorizzare le risorse umane.



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



LANCIARE UN PRODOTTO ALL'ESTERO

La nuova rubrica
per migliorare
le proprie
conoscenze
linguistiche e
diventare un
'fluent english
speaker'



LE PAROLE CHIAVE ED ESPRESSIONI

Lanciare / to launch: to introduce, to initiate, to put onto the market for the first time.

Studio di mercato / market survey: market research, investigation into trends and consumer opinions.

Condizioni di mercato / market conditions: state of the market, market factors such as overall potential and competition.

Farsi conoscere / to make oneself known: to establish a reputation, to become recognised.

Argomento di vendita / selling point: special feature, specific trait making a product attractive to consumers.

Certificazione di enti terzi / third party endorsement: backing from an independent body, having a neutral organization or entity give a testimonial on the product/ service.

Canali di distribuzione / distribution and marketing channels: ways of commercializing the product, methods of selling the goods.

Fare domanda per ottenere rilascio di un brevetto / to apply for a patent: to take out a patent, to obtain a patent.

Presentazione (imballaggio) attraente / appealing packaging: attractive wrapping materials, eye-catching casing.

Prezzo al minuto / retail price: selling price, amount to be charged for the product.

Prezzo medio di mercato / going price: average price, accepted price for goods on the market.

Tagliare (adattare) un prodotto / to tailor a product: to adapt an item to the consumer, to develop a product to suit the market.

Standards di qualità / quality standards: criteria to judge quality, guidelines to ensure a correct level of quality.

Fetta di mercato / market share: market percentage, part of the market which a company controls.

Gusti del consumatore / consumer tastes: market trends, current facts about what people

Essere fluente
in tutte le
circostanze,
quello che
aiuta nella vita
professionale



ple like and don't like.

Mercato interno / domestic market: home market, trade within a particular country and not on a foreign level.

Esternalizzare / to outsource: to subcontract, to confide a service to a third party company rather than to do it in-house.

Costruire una relazione duratura / to build a long term relationship: to establish a solid relationship, to set up and maintain a good working rapport.

Aggiustamenti finali / fine tunig: final adjustments, final developments and settings.

Raggiungere un particolare gruppo di clienti / to target a customer group: to aim at a specific range of customers, group as the objective.

Il fattore rischio / element of risk: risk factors, percentage of potential threats, proportion of possible dangers.

Campioni gratuiti / free samples: freebies, giveaways, free gifts as a tester.

Centro di distribuzione / distribution centre: place to buy things, shop.

Agente commerciale / sourcing agent: an overseas agent, a person or company to help with access to foreign markets.

Costumi e abitudini locali / local customs and practices: established habits and behaviour on the spot, usual and accepted ways of doing things in a particular country.

Magazzino / warehouse: a storage depot, a place where merchandise is stored after being made.

Catena d'approvvigionamento / supply chain: procurement line flow, logical step by stepflow a product.

Servizio post vendita / post sales service: customer support, a special service to help solve issues about products which have already been sold.

Moneta straniera / foreign currency: money used in another country, notes and coins in use in the local country.

Tasso di cambio / exchange rate: ratio of money in different countries, mathematical relationship between different currencies.

Use the expressions you have learnt in this lessons to fill in the missing word(s), then check the result below.

- Before launching a new product abroad, a should be carried out in order to identify the population's trends and opinions, more commonly known as
- How much are we going to charge for the new perfume ? Well, the for this sized bottle is between 50 and 60 euros, so our should remain in this bracket.
- It's essential to be aware of in each country so as not to offend nor upset established traditions and habits.
- We've decided to hire a to help us become familiar with the market in Portugal.
- As the for luxury products such as ours is currently saturated, we're trying to look for opportunities abroad.
- We decided against going into Brazil as the threats outweighed the opportunities in our swot (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis and the was too high.
- The main reason to launch our product in the asian market was due to our very low in Europe.
- When calculating prices in the other countries, one must always remember to use the current and to label goods in the
- As storage costs are very high in London, why don't we use our local and then export the necessary quantities on demand ?
- If we want to maintain our scheduled launch date, then all stages and lead times in the flow must be clearly communicated to everybody concerned.
- Despite the fact that the perfume market is very competitive nowadays, we have a very strong for this particular product: a scientifically proved longer lasting fragrance.
- When venturing into a new country, one good way is to give away and thus spread the word and allow consumers to test the product at the same time.
- We've have implanted three for the time being which are strategically on the outskirts of big cities and near major ports, train stations and airports.
- If export costs are so high, why don't we try to the whole manufacturing process and do it locally ?
- To have the sole right to make, use or sell your product and to prevent others from imitating it, you need to

Soluzioni: 1 market survey/consumer tastes. 2 Going price/ retail price. 3 Local customs and practices. 4 Sourcing agent 5 Domestic market. 6 Element of risk. 7 Market share. 8 Exchange rate / foreign currency 9 Warehouse. 10 Supply chain. 11 Selling point. 12 To make oneself known / free samples. 13 Distribution centres. 14 Outsourcing. 15 Apply for a patent



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
accantonamenti contributivi



I GIOCHI FORMATIVI PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE

I messaggi verbali o non verbali trasmessi dall'emittente (in maniera consapevole o meno) non sempre sono interpretati e qualificati nel modo giusto dal ricevente. Per migliorare l'efficacia e la qualità della comunicazione interpersonale è importante conoscere gli "impliciti comunicativi", la doppia valenza dei messaggi, la meta-comunicazione. Ciò può avvenire grazie all'utilizzo dei giochi formativi. (La prima parte della scheda è stata pubblicata nel numero precedente).

“

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.

”

SCHEDA DI SINTESI - seconda parte

ESIGENZE GENERALI: Sviluppare capacità relazionali produttive ed efficaci, facendo emergere le proprie risorse personali e trasformando i propri limiti in occasioni per raggiungere l'eccellenza nella vita privata e professionale.

COMUNICAZIONE E GIOCHI FORMATIVI

- Regole del processo comunicativo
- Canali comunicativi
- Definizione, tipologia e vantaggi dei giochi formativi
- Il formatore
- Giochi formativi ed esercizi pratici per migliorare la comunicazione verbale
- Giochi formativi ed esercizi pratici per migliorare la comunicazione non verbale
- Strategie di valutazione del processo formativo
- Strumenti per valutare il gradimento

COMPETENZE SVILUPPATE: Acquisire una maggiore consapevolezza sul modo di interagire con gli altri e di adeguare la propria comunicazione alle reali circostanze.



GIOCHI FORMATIVI ED ESERCIZI PRATICI PER MIGLIORARE LA COMUNICAZIONE NON VERBALE

Dialogo empatico

- Finalità: saper utilizzare i gesti e la mimica per esprimere i propri stati d'animo/sentimenti
- Modalità: ogni componente del gruppo deve mimare uno stato d'animo (sorpresa, rabbia, serenità, gioia, aggressività) di fronte agli altri, i quali hanno il compito di interpretare e riconoscere l'emozione rappresentata

Fiducia e affidamento

- Finalità: acquisire la consapevolezza sulla propria disponibilità a fidarsi degli altri



- **Modalità:** un volontario “X” del gruppo viene bendato e deve girare lungo una stanza affidandosi alla guida dei suoi compagni, che lo condurranno appoggiandogli le mani sulle sue spalle.
Al termine dell’esperimento, “X” deve raccontare cosa ha provato durante l’esercitazione: fiducia, paura, preoccupazione, rigidità, ecc.

Il conflitto: riconoscerlo e gestirlo

- **Finalità:** riflettere sul modo di manifestare i sentimenti di collera, rabbia, sugli atteggiamenti che provocano aggressività, risentimento e sulle modalità di gestione dei conflitti.
- **Modalità:** formare un gruppo di tre persone.
Due di loro iniziano un dialogo su un argomento a scelta.
Il terzo osserva le dinamiche della comunicazione non verbale mettendo in luce: coerenze, contraddizioni, difformità tra parola e mimica. Segue discussione analitica finale.
- **Modalità:** un gruppo di sei persone si tiene per mano e si dispone a forma di cerchio. Dall’esterno “A” cerca di unirsi a loro, ma viene ostacolato dalla comunicazione non verbale espressa dai membri del gruppo. Al termine dell’esperimento “A” deve raccontare le sensazioni ed i sentimenti vissuti. Discussione di gruppo finale.

Capire le emozioni

- **Finalità:** comprendere ed interpretare le emozioni che scaturiscono dalla comunicazione non verbale
- **Modalità:** lavoro a gruppo. “A” scrive uno stato d’animo su un foglio e lo consegna a “B” che deve rappresentarlo in maniera non verbale.
Il gruppo ha il compito di capire e spiegare cosa sta mimando “B”.

STRATEGIE DI VALUTAZIONE DEL PROCESSO FORMATIVO

Definizione

La valutazione è un processo complesso che fa parte dell’azione formativa e serve a verificare gli esiti in base ad indicatori predefiniti.

Il sistema di valutazione per avere efficacia deve essere:

- flessibile
- attendibile
- esteso a tutte le fasi di un progetto /procedure, strumenti, ecc.



Finalità

La valutazione stima:

- risultati perseguiti e raggiungimento di obiettivi
- processi e strategie di apprendimento
- efficacia dell'intervento formativo
- criticità che hanno ostacolato il raggiungimento degli obiettivi

Valutazione iniziale

La valutazione iniziale implica alcune fasi molto importanti, quali:

- stabilire obiettivi, norme, finalità educativo-didattiche
- individuare criteri-regole-tempi
- scegliere gli strumenti: osservazione, test, questionari, prove, griglie, colloqui
- analisi dei destinatari: competenze d'ingresso, prerequisiti cognitivi
- valutazione potenzialità dei singoli partecipanti
- analisi dei fabbisogni formativi sulla base di interviste esplorative, questionari
- predisposizione del programma di formazione
- selezione docenti
- individuare e comunicare scopi e obiettivi del programma per coinvolgere i partecipanti
- attuare il programma di formazione
- definire i risultati attesi, gli strumenti di valutazione e le abilità da possedere al termine del corso

Indicatori

Indicatori richiesti da un programma formativo:

- riduzione errori e inefficienza
- rapidità/aumento produttività
- maggiore motivazione e impegno
- maggiore creatività e idee
- equità costi/risultati/benefici
- grado di interesse e motivazione dei partecipanti sull'iniziativa formativa (test, questionari, domande aperte-chiuse, ecc.)

**Valutazione in itinere**

La valutazione in itinere prevede il monitoraggio permanente del programma formativo durante il suo espletamento mediante:

- analisi del metodo e degli strumenti
- verifica delle criticità che possono pregiudicare i risultati e delle modifiche da apportare al programma
- monitoraggio dell'apprendimento acquisito per ogni modulo sviluppato e interazione-collaborazione-sintonia tra il gruppo.

Strumenti utilizzati: interviste, questionari, test, ecc.

Valutazione conclusiva

La valutazione conclusiva è necessaria per:

- misurare e verificare esiti ed efficacia del processo formativo
- conformità degli obiettivi
- risultati diretti: verificabili all'istante
- risultati indiretti: verificabili a posteriori, dopo il corso
- valutare il corsista: impegno profuso, progresso raggiunto rispetto all'inizio ed alle potenzialità soggettive, strategie attuate dai singoli partecipanti, creatività ed iniziativa.

È fondamentale inoltre la rilevazione del gradimento del corso da parte dei partecipanti, rispetto a:

- giudizio qualitativo del corso
- attese/aspettative
- competenze acquisite trasversali: aspetti comunicativi, relazionali, problem solving (saper essere) e competenze tecnico professionali: saperi e tecniche legate al proprio lavoro (sapere applicato)
- livello di applicazione nella realtà professionale dei contenuti formativi

Strumenti di valutazione

- prove pratiche
- test
- questionari somministrati al momento e dopo due/tre mesi

**Rischi della valutazione**

Potenziali rischi di valutazione sono determinati da:

- condizionamento in relazione a precedenti valutazioni
- condizionamento rispetto alle attese
- valutazione basata su ideali generali

ESIGENZA

Individuare gli strumenti più efficaci per realizzare le esigenze formative aziendali e garantire coerenza tra piani di formazione e piani aziendali.

VANTAGGI

Essere in grado di adottare tecniche e metodologie cognitive-comportamentali nelle relazioni interpersonali per affrontare ed adattarsi alle esigenze aziendali. Saper sviluppare e valorizzare le professionalità.

COMPETENZA SVILUPPATA

Saper formare e valorizzare il capitale umano, utilizzando il gioco come strumento per esplorare ed apprendere gli schemi richiesti e fare emergere dinamiche interpersonali e stili di comportamento.

ABBONARSI A HUMAN TRAINING**CONSENTE DI:**

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

www.humantraining.it



“TALENT MANAGEMENT” COME ATTIRARE E GESTIRE I TALENTI

Nell'attuale contesto socio-economico il capitale intellettuale rappresenta la chiave vincente per il successo delle aziende. Per attrarre e trattenere persone di talento, occorre adottare gli strumenti e le risorse strategiche più efficaci. Eppure molte aziende, tuttora, utilizzano procedure e modalità di gestione delle risorse umane basate più sul controllo che sulla motivazione e lo sviluppo delle competenze insite nel talento. La strada da percorrere per arrivare a un'organizzazione fondata sul talento è fattibile grazie ad un *talent management* competente, abile, esperto, che mira alla promozione del merito, all'ottimizzazione della produttività, alla conquista di un vantaggio competitivo di lunga durata. (La prima parte della scheda è stata pubblicata nel numero precedente).

“

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.

”

SCHEDA DI SINTESI - seconda parte

ESIGENZE GENERALI: Conoscere le competenze e le potenzialità dei propri collaboratori, attrarre nuovi talenti e trattenere il più possibile tutti coloro che, per capacità e risorse, fanno la differenza.

- 
- **Chi sono i talenti**
 - **Dove ricercare i talenti**
 - **Come sviluppare il potenziale dei propri collaboratori**
 - **Cosa cercano i talenti in un'azienda**
 - **Come attrarre e gestire i talenti**
 - **Strategie per un team di talento**

COMPETENZE SVILUPPATE: Acquisire le capacità di identificare e potenziare le persone di talento che danno un valore aggiunto all'azienda.



COSA CERCANO I TALENTI IN UN'AZIENDA

Definizione di talento

Le persone valide e di talento sono attratte da un'azienda che:

- ha un'immagine/reputazione apprezzata dal mercato e dai competitor "corporate brand reputation"
- garantisce un livello di coinvolgimento e di partecipazione alla cultura e alla vita organizzativa
- sa cogliere e concretizzare le aspettative/motivazioni delle proprie risorse umane
- si basa su valori condivisi dai collaboratori, i quali si sentono fieri di appartenere a quell'azienda e la consiglierebbero
- offre adeguati benefici materiali (es. retribuzione) e immateriali (es. varietà di lavoro, spirito di squadra, ridotta conflittualità tra colleghi, ecc.) e sa incrementare il senso di appartenenza all'azienda
- ha progetti di lavoro definiti e propone sfide significative e accattivanti
- sa incentivare la formazione professionale



COME ATTRARRE E GESTIRE I TALENTI

Attrarre e trattenere più a lungo possibile nella propria realtà organizzativa coloro che hanno capacità e risorse richiede grandi sforzi e capacità gestionali. A tal fine esistono delle regole basilari, quali:

- fornire chiare e dettagliate indicazioni sul lavoro da svolgere e sugli obiettivi da raggiungere
- conoscere singolarmente i membri del team, non abbandonarli a sé stessi, coinvolgerli, stimolarli
- essere leali e parlare in maniera esplicita
- fissare delle regole uguali per tutti
- non lesinare elogi e apprezzamenti quando il team produce buoni risultati
- evitare in pubblico rimproveri personali
- sollecitare la coscienza di gruppo
- dividere i meriti tra i componenti del team
- lasciare esprimere le persone al massimo delle loro potenzialità
- stimolare le persone facendo emergere la loro creatività/innovazione
- garantire percorsi di crescita e incentivazione
- incoraggiare e coltivare la diversità dei talenti
- stimolare il senso di appartenenza attraverso il coinvolgimento e l'interazione
- dimostrare fiducia nei propri collaboratori
- fornire mezzi e strumenti per esprimere le loro abilità
- riconoscere a ciascuno il proprio valore
- chiedere ore di straordinario solo in casi eccezionali
- dare un carico di lavoro equo
- stimolare le persone a risultati collettivi e non solo individuali

Come sviluppare il potenziale delle persone

È importante conoscere i nostri potenziali collaboratori e adattare le tecniche giuste per sviluppare le loro potenzialità. In particolare occorre:

- Definire: ambiente, stile di lavoro, responsabilità, orari, mansioni, ruoli, valori, etica
- Effettuare: analisi delle potenzialità mediante domande, interviste, valutazioni
- Agire in modo strategico, individuando: piani di sviluppo, obiettivi, talent management, coach di talenti

Per dare la “carica” giusta ai propri collaboratori, occorre indagare sui loro



principali input motivazionali. E' produttivo utilizzare strategie di indagine:

- fare scrivere le cose che li entusiasmano
- individuare le motivazioni più importanti per loro
- domandare quali sono gli aspetti del loro lavoro più gratificanti e cosa cambierebbero o migliorerebbero

Come compromettere rendimento e motivazione

Quando il talent management non riesce a trarre il meglio dai propri collaboratori e compromette il loro rendimento, è probabile che vi siano delle criticità nella strategia di gestione.

Azioni che producono effetti negativi sulla valorizzazione e fidelizzazione dei collaboratori:

- non chiarire i compiti da svolgere : “cosa si deve fare?” - “come va fatto?” - “priorità”
- non specificare le competenze necessarie per svolgere le mansioni assegnate
- non chiarire quali sono gli eventuali ostacoli e come affrontarli
- non specificare quali sono le ricompense per i successi conseguiti
- non riconoscere gli sforzi dei propri collaboratori con lodi e apprezzamenti
- non incoraggiarli a dare il loro contributo
- non coinvolgere il personale nelle decisioni che influiscono sul loro lavoro
- non fornire a tutti pari opportunità: tempo di ascolto/occasioni di sviluppo-carriera/ricompense e premi



STRATEGIE PER UN TEAM DI TALENTO

Il team di talento deve avere le seguenti caratteristiche:

- essere composto da persone esperte, competenti e multiculturali
- ciascun componente del team deve:
 - lavorare con una vision di squadra
 - dare il suo contributo per risultati collettivi
 - essere complementare agli altri per conoscenze, personalità, esperienze, competenze
 - trasmettere fiducia e stima
 - avere passione per le sfide
 - essere determinato e capace di trasformare le strategie in risultati reali e misurabili
 - saper gestire i momenti di stress



- essere pronto ad affrontare il cambiamento
- essere capace di stringere alleanze/partnership
- saper utilizzare le nuove tecnologie
- saper gestire i problemi e focalizzarsi su obiettivi mirati

Il team può essere:

Cooperativo

I componenti del gruppo:

- pensano e agiscono a sostegno l'uno dell'altro
- “da solo non si va da nessuna parte”: il valore del singolo è legato al team
- formano un “unicum” di intenti e di aiuto reciproco
- al di là del talento di ognuno la vittoria è data dal team

Contributivo

Ogni componente del gruppo:

- mira a dare il meglio e compete con gli altri in maniera costruttiva
- dà il suo contributo per un obiettivo comune
- condivide strategie-tecniche e traguardi
- ha valore e la vittoria è data da ogni singolo

ESIGENZA

Valorizzare il talento, la creatività, l'estro, l'abilità dei propri collaboratori. Attrarre personale capace di rendere l'azienda competitiva sul mercato.

VANTAGGI

Saper gestire il talento. Valorizzare e motivare i propri collaboratori, affinché siano un valore aggiunto per l'azienda in grado di concretizzare valide performance.

COMPETENZA SVILUPPATA

Saper riconoscere e incentivare le attitudini/inclinazioni delle persone e stimolarle a dare il meglio, valorizzando le loro potenzialità. Essere in grado di utilizzare strumenti di valutazione del personale.



COME POTENZIARE AL MASSIMO LE CAPACITÀ MNEMONICHE E APPRENDERE IN MODO RAPIDO

Ci sono dei momenti in cui la nostra memoria fa i “capricci” e ci lascia in balia di vuoti: non ricordiamo nomi di persone, oggetti, vie, ci dimentichiamo date, appuntamenti, orari, ecc.

Possedere una buona memoria nella vita e nell’ambito lavorativo è di fondamentale importanza, soprattutto per chi ha esigenze professionali e personali tali da dover immagazzinare in tempi brevi molte nozioni.

Ricordare con facilità quanto appreso dipende soprattutto da un costante allenamento, che si effettua mediante utili ed appropriate tecniche mnemoniche.

(La seconda parte della scheda sarà pubblicata nel numero successivo).

SCHEDA DI SINTESI - prima parte

ESIGENZE GENERALI: Sviluppare le capacità mnemoniche per migliorare l’attività lavorativa ed i rapporti interpersonali.

MEMOTECNICHE

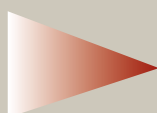
- Che cos’è la memoria e perché dimentichiamo
- Test per verificare le proprie capacità mnemoniche
- Tecniche per migliorare la memoria
- Tecniche di associazione e di rappresentazione per immagini
- Come memorizzare i numeri, i nomi, le parole
- Metodi di lettura veloce
- Mappe concettuali – tecniche di apprendimento

COMPETENZE SVILUPPATE: Saper utilizzare tecniche mnemoniche che consentano di acquisire in maniera rapida codici, normative, relazioni, conferenze, nomi dei collaboratori, dei clienti, ecc.

“

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.

”





CHE COS'È LA MEMORIA

La memoria è la capacità di associare le idee, di acquisire, elaborare, conservare informazioni e ricordi, collocarli in successione cronologica e accedere ad essi.

La memoria è un vasto contenitore di vissuti in cui nulla viene dimenticato. Quando non ricordiamo un dato significa che esso è stato accantonato in un “angolo”, ma non perso. Succede soprattutto per fatti, avvenimenti che non ci hanno abbastanza emozionato. L'80% dei ricordi si ottiene con la memoria fotografica – memoria visiva. Il restante 20% è determinato dagli altri sensi.

Rievocare e riconoscere sono i due modi per ricordare. Mediante la rievocazione si richiama alla memoria ciò che abbiamo imparato e conservato senza alcun ausilio. Attraverso il riconoscimento ricordiamo e identifichiamo, tra tanti, uno specifico dato.



Esiste una memoria **episodica** e una **semantica**.

La prima ricorda i fatti, gli avvenimenti e l'esperienza di vita.

La seconda si riferisce alla conoscenza più generale, al ricordo etimologico dei vocaboli, delle nozioni, ecc.

Quanto ricordiamo subisce con il tempo delle variazioni, che possono essere quantitative o qualitative.

Le variazioni quantitative consentono di ricordare gli aspetti essenziali di fatti, esperienze, episodi, avvenimenti e di scordare i dettagli. Le variazioni qualitative sono quelle che fanno riemergere alla memoria esperienze di vita, rivisitate in maniera creativa del tutto unica e personale e difforme dalla realtà.

La memoria si distingue in:

- **Memoria a breve termine**

La caratteristica della memoria a breve termine è la capacità di dimenticare velocemente quanto appreso. C'è quindi una conservazione temporanea dei dati se essi non vengono ripetuti periodicamente.

Esempio: numero di telefono ricordato per pochi attimi e subito dimenticato.

- **Memoria a brevissimo tempo**

Essa è un processo che consente di memorizzare le informazioni e destinate a perdersi dopo qualche secondo.

- **Memoria a lungo termine**

È definita la memoria del passato perché registra le informazioni in maniera durevole. Essa conserva dati, fatti personali, esperienze, ricordi, parole, simboli verbali e consente di rievocarli in maniera consapevole a distanza di tempo.

Fasi del processo di memorizzazione

La memorizzazione avviene attraverso un processo di fasi, quali:

- codifica
- ritenzione
- recupero
- dimenticanza (eventuale)



Perché dimentichiamo

Ci sono delle volte che dimentichiamo quanto abbiamo memorizzato. Le motivazioni sono attribuibili a diversi fattori, quali:

- **mancanza di tecniche e strategie per ottimizzare i processi mnemonici:** tendiamo a dimenticare quando non adottiamo i giusti accorgimenti di memorizzazione.

In particolare:

- nella fase di registrazione dei dati/informazioni non prestiamo molta attenzione alla codifica
- non frazioniamo in più sezioni l'apprendimento
- non siamo sufficientemente motivati ed il nostro interesse e coinvolgimento è scarso
- non attribuiamo un valore emotivo a quanto vogliamo ricordare
- non memorizziamo in maniera dinamica, utilizzando creatività, intelligenza, esercizio pratico

- **mancata ripetizione dei contenuti-teoria del deterioramento:**

quanto appreso, se non viene costantemente ripetuto, nel tempo piano piano tende a cadere nell'oblio.

- **interferenze-teoria delle interferenze:**

alcuni tipi di memoria sono tra loro in competizione ed i ricordi interferiscono tra loro. Esistono due tipologie di interferenza: l'interferenza proattiva si ha quando i contenuti precedentemente appresi interferiscono e respingono il ricordo dei nuovi contenuti. L'interferenza retroattiva si verifica quando le nuove informazioni apprese fanno dimenticare quelle precedenti e si avvicinano ad esse.

- **fallita memorizzazione a lungo termine:**

avviene quando il materiale appreso non si deposita nella memoria a lungo termine, ma passa attraverso la memoria a breve termine, per poi svanire.

- **rimozione:**

per meccanismo di difesa alcuni ricordi vengono automaticamente rimossi, spingendoli nell'inconscio. Si tratta soprattutto di pensieri, eventi dolorosi.



**66 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**



Siete alla ricerca di competenze
più evolute...?

SCOPRI LE SOLUZIONI CONCRETE ALLA UNDICESIMA EDIZIONE DI

EXPO*Training*
LA FIERA DELLA FORMAZIONE


FIERA MILANO

EXPO*LAVORO*
& SICUREZZA

12-13 OTTOBRE 2022 FIERA MILANO CITY