

partecipazione

Periodico d'informazione e dibattito Turismo Commercio e Servizi UILTuCS UIL

**INTERVISTA A BARBAGALLO
VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO
NUOVE PRESTAZIONI SANITARIE PER I PORTIERI...
NOVITÀ JOBS ACT
MALATTIA E VISITE FISCALI INPS
SICUREZZA**



**Inserto:
NUOVI PROFILI
PROFESSIONALI
DEI QUADRI**



www.uiltucs.it uiltucs@uil.it

EDITORIALE

Prosegue la rincorsa tra iniziative governative sui più disperati campi di interesse sindacale e l'impegno delle O.O.S.S. per tentare di ridurre gli effetti negativi.

Il processo di rinnovo dei CCNL registra ancora ritardi, criticità e prove di forza con scioperi e iniziative giudiziarie.

L'andamento di molte aziende volge al negativo con ricorsi, a volte anche strumentali, agli ammortizzatori sociali, e ricorso a forme di sostegno al reddito ove sono particolarmente impegnati gli Enti bilaterali.

L'attività istituzionale delle O.O.S.S. si estrinseca nella determinazione delle condizioni di lavoro; ma quando questa attività procede al rallentatore i lavoratori ricercano, nelle forme accessorie delle condizioni di lavoro, al recupero anche se parziale del mancato adeguamento. In ciò rientrano tutte le prestazioni che, vari enti bilaterali assistenziali, sanitari, previdenziali gestiscono in forme mutualistiche e ne consentono l'operatività.

Quando però l'occupazione stenta ad aumentare i problemi di carattere generale si complicano e restano collegati strettamente allo sviluppo del contesto economico sociale, condizionato direttamente dalla politica impegnata in modifiche strutturali degli organi dello stato.

Si determina in questo modo una situazione estremamente difficile per la difesa dei lavoratori occupati e per le esigenze occupazionali particolarmente dei giovani; le O.O.S.S. venute meno il ruolo concertativo; riconosciuto inconcludente il ruolo consultativo, devono ricercare nuove modalità di riaffermazione della propria funzione.

Intervista a Carmelo Barbagallo Segretario Generale UIL	3
Valorizzare il capitale umano	6
Nuove prestazioni sanitarie per i portieri, custodi pulitori, manutentori e impiegati dipendenti dalla proprietà e dalle amministrazioni immobiliari e/o condominiali	7
Novità Jobs Act	10
Malattia e visite fiscali INPS	15
Sicurezza	17

Inserto: Nuovi profili professionali dei Quadri

Direttore responsabile
Paolo Andreani

Direttore editoriale
Parmenio Stroppa

Redazione
Barbara Tarallo
Sara Vasta

Amministrazione
Via Nizza 128
00198 Roma

Editrice
A.G.S.G. srl
Via Nizza 128
00198 Roma
agsg@agsg.it

Stampa
Tipolitografia C.s.r.
Via di Pietralata 157
00158 Roma

Pubblicità

Commerciale	
Pagina intera occasionale B/N	€ 2.582
Pagina intera occasionale colore	€ 4.132
Pagina intera periodica B/N	da concordare
Pagina intera periodica colore	da concordare
1/2 pagina occasionale B/N	€ 1.550
1/2 pagina occasionale colore	€ 2.582

Inserti - prezzo secondo numero pagine e colore

Annunci e comunicazioni varie € 5,7 a parola

Tutti i prezzi si intendono Iva esclusa

Informazione ai sensi della legge 675/96: se non intendete ricevere il nostro giornale comunicatelo tramite fax al n. 0684242292

INTERVISTA A

CARMELO BARBAGALLO

SEGRETARIO GENERALE UIL

Concluso il Congresso della Ces. Un avvenimento estremamente importante perché segna l'avvento al vertice del sindacato europeo di un italiano: Luca Visentini, ex dirigente sindacale della Uiltucs e Uil. Qual è il tuo commento a caldo?

L'elezione di Visentini alla Segreteria generale della Ces è stata una vittoria di Cgil, Cisl e Uil che, quando decidono di portare avanti battaglie unitarie, evidentemente, riescono a ottenere risultati importanti e apprezzabili. Nei mesi precedenti non era stato facile conseguire l'obiettivo dell'individuazione del candidato unico da eleggere al Congresso. Siamo riusciti, poi, a costruire il consenso delle Organizzazioni sindacali europee intorno alla persona di Visentini, ma il percorso è stato complesso. Si tratta perciò di un'affermazione che assume un sapore davvero particolare e che ci inorgoglisce tutti.

Cambierà qualcosa nella politica della Ces?

Noi sosteneremo, con tutte le nostre forze, il nuovo corso perché siamo convinti che ci voglia più Europa e più Sindacato in Europa: e questa, ne sono sicuro, sarà la linea che caratterizzerà il mandato di Visentini. Ormai molte decisioni si assumono a livello europeo e poi vengono calate nelle singole realtà nazionali: è in quelle sedi, dunque, che occorre intervenire per far valere le nostre posizioni. La politica del rigore non regge più e, in questi anni, non ha fatto altro che far impoverire i lavoratori e i pensionati. C'è bisogno di investimenti pubblici e privati, veri e sostanziosi, che rilancino occupazione e sviluppo. Questo è ciò che serve.

Al Congresso della Ces è stato affrontato anche il tema della contrattazione. Sei intervenuto dal palco e hai ribadito le posizioni della Uil in materia, sottolineando anche una decisa assonanza con le politiche della Confederazione europea. È così?



Ho voluto precisare che la Uil condivide le proposte e gli obiettivi della Ces in tema di contrattazione, politica salariale e relazioni industriali. Soprattutto ne condivide la premessa generale e cioè che i salari devono essere considerati un motore della crescita economica attraverso il rafforzamento dei consumi interni. Infatti, dopo anni di contenimento salariale per far fronte alla crisi, oggi, è indispensabile non solo puntare al recupero del potere d'acquisto perduto, ma anche legare lo stesso salario a fattori di sviluppo, quali il prodotto interno lordo e la produttività.

E sulla questione del salario minimo? In Europa le posizioni sono diversificate...

Abbiamo apprezzato la proposta di un approccio equilibrato e differenziato al tema del salario minimo, nel rispetto delle specifiche necessità e consuetudini nazionali. Crediamo sia necessario difendere le migliori prassi esistenti nei vari paesi, in termini di coinvolgimento delle parti sociali e di individuazione del livello di copertura salariale che, comunque, dovrebbe essere incrementato in ogni Paese. In Italia, in particolare, i minimi salariali vengono fissati dai contratti nazionali di lavoro che rappresentano anche un consolidato riferimento giuridico e che sono in grado di cogliere le singole specificità settoriali, evitando fenomeni di dumping salariale. Insomma, su questo aspetto, una legge non serve, perché rischia di livellare tutti i salari verso il basso.

La vicenda della riforma del sistema contrattuale, non è ancora entrata nel vivo e ha già fatto registrare forti contrapposizioni, tanto che la prima riunione tecnica fissata per lo scorso 22 settembre non ha avuto luogo, in particolare, proprio per l'opposizione della Uil. Ci sono stati malintesi ed equivoci, ma anche strumentalizzazioni. Tu hai sentito la necessità di fare un chiarimento. Vuoi precisare i termini della questione?

Sì, effettivamente la storia è piena di intrecci e, dunque, è meglio chiarirla, poiché le conseguenze che scaturiscono dai malintesi possono procurare danni seri. Nello scorso mese di febbraio fu proprio la Uil a dare inizio alla partita, presentando alle altre parti una dettagliata proposta di riforma, ovviamente emendabile, basata sul Pil e sulla produttività, nella prospettiva dello sviluppo del Paese. Un inspiegabile silenzio assoluto accolse il nostro invito ad avviare la discussione.

E poi cosa è successo?

Dopo alcuni mesi, in vista della scadenza dei rispettivi contratti, alcune categorie hanno presentato le piattaforme per i rinnovi. Da parte della Confindustria trapelava una sola voce: quella che faceva giungere ai destinatari l'idea di una moratoria.

Offerta irricevibile e rispedita al mittente, perché le condizioni per avviare o proseguire i confronti di categoria c'erano tutte. A luglio, intanto, la Cisl avanzava la sua proposta sulla contrattazione e inoltre, grazie a un impegno unitario, la Cgil esprimeva la volontà di sedersi al tavolo.

Nei primi giorni di settembre, quindi, si è svolto un incontro informale interconfederale che ha segnato l'avvio del negoziato...

Esatto. Cgil, Cisl, Uil e Confindustria si sono dati un reciproco affidamento: quel confronto non avrebbe dovuto comportare l'interruzione o anche solo il rallentamento dei singoli percorsi verso i rinnovi dei contratti. Dopo pochi giorni, invece, un'importante Federazione datoriale, ignorando quell'invito, ha proposto di bloccare la trattativa della sua categoria. La decisione del Sindacato di non partecipare, lo scorso 22 settembre, al tavolo tecnico sulla riforma, dunque, è stata solo l'esito di queste contraddizioni.

Ebbene, allora sgombriamo definitivamente il campo dagli equivoci: la Uil

vuole la riforma del sistema contrattuale e relazioni industriali partecipate e costruttive. Giusto?

Certamente. Io credo che il tavolo interconfederale e quelli di categoria debbano procedere autonomamente e contemporaneamente. Ma Confindustria pensa davvero che sia possibile dire alle nostre categorie di fermare i rinnovi in attesa che si costruisca il nuovo modello? E' mai possibile che si chieda a milioni di lavoratori di pazientare ad avere gli aumenti salariali, necessari peraltro a riattivare la domanda interna, finché non sia stata riformata la contrattazione? Nessuno si illuda: se non si rinnovano subito i contratti pubblici e privati, anche il più radicato dei moderati non potrà contenere l'inarrestabile spinta alla mobilitazione che già proviene dal mondo del lavoro. Si rispettino i patti, dunque, e si riattivino subito tutti i tavoli. Per il bene dei lavoratori, delle imprese, del Paese. Ne va del futuro di tutti, nessuno escluso.

Prima del Congresso della Ces, la Uil aveva riunito l'Assemblea nazionale a Bari. Oltre mille delegati si sono riuniti alla Fiera del Levante per parlare di Sud, sviluppo e contratti. Puoi sintetizzare l'esito di questo importante incontro?

A Bari abbiamo voluto dare il nostro contributo di Sindacato riformista per evitare che si costruisca una ripresa fatta solo di carta e numeri. I problemi strutturali dell'economia e del lavoro non sono stati ancora superati e molte contraddizioni, che esplodono in particolare nel nostro Mezzogiorno, restano ancora irrisolte. Dell'importanza di contratti e sviluppo abbiamo già detto. Un accenno, dunque, lo faccio alla nostra posizione su quella che potremmo definire la "nuova questione meridionale", anche se di nuovo, purtroppo, non c'è assolutamente nulla, salvo un peggioramento delle condizioni di questa parte del nostro Paese. In realtà, dopo tante promesse, il Governo sembra volersi limitare all'amministrazione dell'esistente. Noi, invece, abbiamo lanciato una sfida: abbiamo chiesto investimenti per infrastrutture materiali e immateriali e, per quel che ci riguarda, ci siamo dichiarati disponibili a fare la nostra parte accettando una flessibilità contrattuale, per un periodo determinato, a favore di tutti coloro che verranno a investire nelle Regioni meridionali. Siamo convinti, inoltre, che occorra anche una regia nazionale per superare gli intoppi, per sciogliere i lacci e laccioli della burocrazia e per lottare per la legalità. Senza crescita del Mezzogiorno non ci sarà la crescita del Paese.

A.P.



ENTE BILATERALE NAZIONALE TERZIARIO

Apprendistato

Osservatorio

Formazione

Ricerche



VALORIZZARE IL CAPITALE UMANO

La crisi economica e valoriale, prima "finanziaria" e poi "reale", ha prodotto conflittualità, e diviso ulteriormente il paese ed il continente. Crescono le disuguaglianze e non vi è mobilità sociale. Occorre puntare sulla crescita, raccogliendo la sfida della dif-

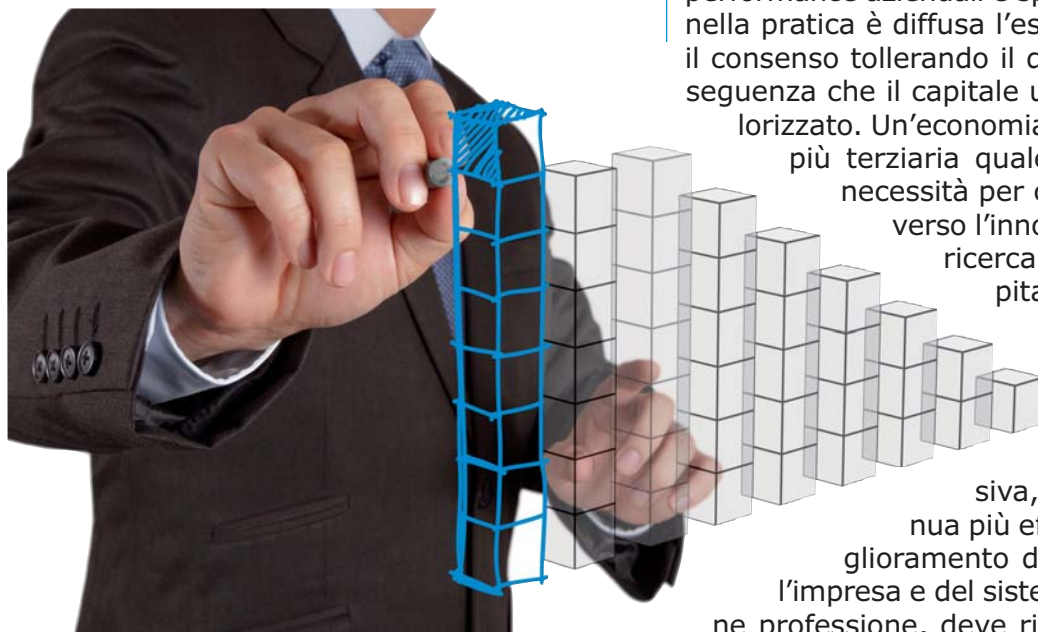
re ad assicurare una prospettiva al paese. Per rilanciare la competitività, politica, economia e cultura devono dialogare di più e meglio. Il tema della meritocrazia assume un significato particolare. L'evidente nesso empirico tra l'affermazione della meritocrazia e le positive performance aziendali è spesso sbandierato ma nella pratica è diffusa l'esigenza di mantenere il consenso tollerando il demerito, con la conseguenza che il capitale umano non viene valorizzato.

Un'economia a vocazione sempre più terziaria quale quella Italiana, ha necessità per crescere solida attraverso l'innovazione e l'attività di ricerca e sviluppo, di un capitale umano all'altezza della sfida.

La collaborazione, tra il mondo universitario e l'impresa, deve essere più incisiva, la formazione continua più efficace, al fine del miglioramento della produttività dell'impresa e del sistema. La riqualificazione professionale, deve rispondere all'occupabilità possibile. In questo quadro si colloca la missione dei fondi interprofessionali e della bilateralità che si occupa di formazione. Le risorse e la missione di Quadrifor sono totalmente indirizzate a migliorare il livello delle competenze e conoscenze e quindi della qualità professionale del middle management del Paese presente nelle imprese del terziario.

Paolo Andreani
Presidente Quadrifor*

fusione delle conoscenze, favorendo investimenti in ricerca e sviluppo e valorizzando il capitale umano. Dobbiamo impegnarci per promuovere la meritocrazia e le pari opportunità, rafforzando le competenze, con il fine di rendere stabile il lavoro e competitiva l'impresa. In un mercato del lavoro dai confini indefiniti, caratterizzato da flessibilità e precarietà, "i lavoratori della conoscenza" potranno contribui-



* Vedi inserto: Nuovi Profili Professionali dei Quadri.

PORTIERI, CUSTODI PULITORI, MANUTENTORI E IMPIEGATI DIPENDENTI DALLA PROPRIETÀ E DALLE AMMINISTRAZIONI IMMOBILIARI E/O CONDOMINIALI

Nuove prestazioni sociali e sanitarie

Predisposti in modo definitivo i regolamenti per la gestione delle prestazioni della Cassa Portieri che sarà articolata in due sezioni:

- Fondo di malattia portieri e assistenza integrativa
- Sanità portieri

Ogni sezione prevede delle prestazioni per i portieri, custodi pulitori, manutentori ed impiegati dipendenti dalla proprietà e dalle amministrazioni immobiliari e/o condominiali.

Tali prestazioni gestite possono essere fruite come segue:

1. direttamente dalla Cassa Portieri per:

- visite specialistiche ed accertamenti diagnostici presso il servizio sanitario nazionale (tickets);
- rimborso di lenti ed occhiali;
- pacchetto maternità.

2. con ricorso alla convenzione di Unisalute per:

- indennità giornaliera per ricovero per grande intervento chirurgico;
- ospedalizzazione domiciliare a seguito di malattia e infortunio;
- prestazione di alta specializzazione;
- visite specialistiche;
- trattamenti fisioterapici riabilitativi solo a seguito di infortunio;
- prestazioni odontoiatriche particolari;
- prestazioni odontoiatriche a tariffe agevolate Unisalute;
- prestazioni diagnostiche particolari (prevenzione);
- servizi di consulenza.

Le stesse prestazioni previste dalla convenzione Unisalute possono essere fruite ricorrendo a strutture private o pubbliche non convenzionate con pagamento diretto dell'interessato e successiva richiesta di rimborso da Cassa Portieri.

La decorrenza di tali novità è stata definita dalle Parti Sociali al 1° novembre 2015.

I datori di lavoro dovranno sanare la situazione contributiva a copertura del periodo intercorrente dal 1° gennaio 2015 al 30 ottobre 2015 versando entro il 16 novembre 2015,





per ciascun lavoratore cui si applica il CCNL anzidetto, in forza al 1° gennaio 2015, un importo forfettario pari a 2 mensilità del contributo stabilito dall'art. 100 in questione oltre all'una tantum per l'iscrizione al Fondo pari a 0,50 euro, e cioè complessivamente:

- per i lavoratori fino a 28 ore settimanali: $4 \text{ euro} \times 2 \text{ mesi} + 0,50 = 8,50 \text{ euro}$
- per i lavoratori sopra le 28 ore settimanali: $6 \text{ euro} \times 2 \text{ mesi} + 0,50 = 12,50 \text{ euro}$

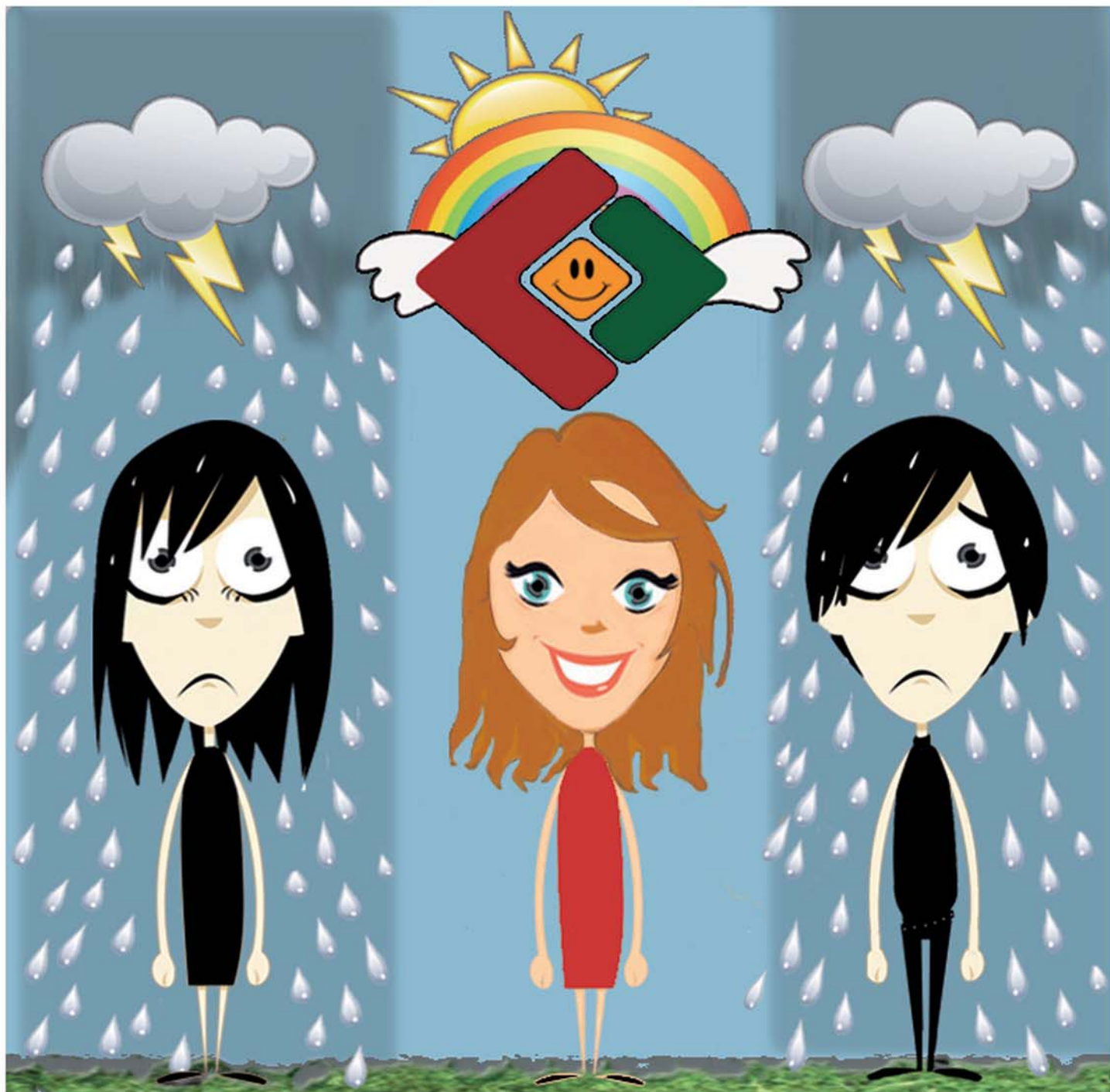
Tale versamento va effettuato tramite F24, utilizzando il codice ASPO.

Per i versamenti da effettuarsi dalla data di avvio del Fondo (e cioè dal 1° novembre 2015 in poi), è previsto, per i lavoratori come sopra individuati (e per quelli assunti successivamente al 1° gennaio 2015, per i quali si dovrà procedere al versamenti dell'una tantum a titolo di iscrizione pari a 0,50 euro), un pagamento del contributo mensile a carico del datore di lavoro, sempre con le modalità previste dall'art. 100 più volte menzionato, e cioè pari a 6 euro.

Il primo versamento a regime verrà effettuato, quindi, entro il 16 dicembre 2015 sempre tramite modello F24, utilizzando il codice ASPO (con inserimento del codice ASPO anche nella denuncia INPS UNIEMENS). Quelli relativi alle mensilità susseguenti verranno effettuati entro il 16 del mese successivo a quello di competenza, sempre tramite il modello F24 con codice ASPO.

Nel rispetto di tali incombenze, i lavoratori potranno usufruire delle prestazioni relative ad eventi che si verificheranno dal 1° febbraio 2016.

Proteggi la tua salute con il Fondo Est



comunicazione.cristina@fondoest.it

**Fondo Est è il fondo di assistenza sanitaria integrativa
per tutti i dipendenti dei settori terziario, turismo e servizi.
Informati!**

www.fondoest.it



Fondo Est

assistenza sanitaria integrativa
commercio turismo servizi e settori affini

NOVITÀ JOBS ACT

Contratti di lavoro

Il Decreto attuativo 81/2015 approvato il mese di giugno introduce alcune novità sulle tipologie di contratti di lavoro.

Contratti di collaborazione a progetto (Co.Co.Pro.): dal 1° gennaio 2016 per i datori di lavoro, non sarà più possibile attivare nuove collaborazioni a progetto. I contratti in essere continueranno ad esistere fino alla loro naturale scadenza.

Collaborazioni continuata e continuativa (Co.Co.Co.): Secondo le nuove disposizioni, sarà ancora possibile dal 2016 attivare i contratti di collaborazione in caso di "collabo-

ghi di lavoro" saranno considerate "lavoro subordinato".

Il Decreto introduce quattro possibilità di deroga:

- a) collaborazioni realizzate sulla base di accordi collettivi nazionali stipulati dai sindacati in ragione di particolari esigenze produttive e organizzative di uno specifico settore
- b) omissis...
- c) attività specifiche di componenti di organi di amministrazione e controllo delle società e di partecipanti a collegi e commissioni;
- d) omissis...

Contratto a tempo determinato: non subirà alcuna modifica se stipulato per un periodo inferiore ai 36 mesi, il contratto può essere prorogato fino a 5 volte e per una durata complessiva fino a 36 mesi. Resta anche il tetto massimo legale al numero di contratti a termine da stipulare in azienda pari al 20% del numero di lavoratori a tempo indeterminato in forza al 1° gennaio dell'anno di assunzione.

In caso di superamento di tale percentuale però il Jobs Act non prevede la trasformazione obbligatoria del contratto in tempo indeterminato, resta soltanto la sanzione a carico del datore di lavoro calcolata nel 50% della retribuzione mensile percepita dal dipendente.

Contratto di somministrazione: fissato il tetto del 20% sul totale dei lavoratori dell'azienda.

Ma in caso di sfioramento non è prevista la conversione automatica del contratto da determinato a indeterminato, ma soltanto una sanzione pari al 50% della retribuzione mensile. E' inoltre prevista l'estensione del campo di applicazione con l'eliminazione delle causali.

Contratto a chiamata: fruibile da un lavoratore che abbia meno di 25 o più di 55 anni : il contratto può richiedere massimo 400 giorni di lavoro in tre anni solari con lo stesso

razioni regolamentate da accordi collettivi, stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, che prevedono discipline specifiche relative al trattamento economico e normativo in ragione delle particolari esigenze produttive ed organizzative". Dal 1° gennaio 2016, "le collaborazioni caratterizzate come prestazioni esclusivamente personali, continuative, con modalità di esecuzione organizzate dal committente anche con riferimento a tempi e luo-





NUOVI PROFILI PROFESSIONALI DEI QUADRI Indagine Quadrifor

Quadrifor, Istituto Bilaterale per la Formazione dei Quadri del Terziario, è un punto di riferimento per circa 53.000 Quadri e oltre 12.000 Imprese del settore. La sua attività di mediazione tra domanda e offerta di formazione ha raggiunto livelli elevati di soddisfazione tra i suoi iscritti e tali risultati sono stati conseguiti anche attraverso una costante attività di monitoraggio della qualità e la periodica rilevazione dei fabbisogni formativi tra gli iscritti.

Nel corso del 2014 è stata effettuata una ricerca sull'evoluzione del ruolo dei quadri, finalizzata a rilevare le nuove esigenze di competenze e conoscenze che permettono al middle management delle imprese di "stare al passo" con le richieste del business, se non di anticiparle, per consentire alle imprese stesse di avere successo. Oltre ad una *fase desk* di ricognizione dell'esistente in materia di analisi dei profili dei middle manager, sia nel nostro Paese che nell'Unione europea, la ricerca ha previsto un'indagine quantitativa su un campione di 1.067 quadri iscritti e uno di 978 imprese. Successivamente è stato realizzato un *approfondimento qualitativo* attraverso 26 interviste semi-strutturate ad agenzie formative che collaborano con l'Istituto, 10 interviste ad altrettanti direttori HR di rilevanti imprese del settore, due Focus group con direttori HR / responsabili della formazione di significative imprese iscritte a Quadrifor (diverse dalle precedenti). Per la conduzione delle attività l'Istituto si è avvalso del contributo di Doxa, al fine di garantire non solo la solidità scientifica, ma anche l'estensibilità dei risultati alla popolazione degli iscritti e, più in generale, alla più ampia popolazione dei quadri del terziario per i comparti di riferimento.

I risultati della ricerca sono stati presentati agli stakeholder in un seminario, alla cui apertura il Presidente di Quadrifor Paolo Andreani ne ha illustrato gli scopi ed il conseguente impegno di Quadrifor ad assicurare l'adeguamento delle attività formative.

Nel merito tecnico il significato di questa indagine, secondo il Direttore di Quadrifor Roberto Savini Zangrandi è ambizioso:

"l'obiettivo è consistito nel disporre di una base di dati utile alla migliore programmazione delle attività di formazione rivolte agli Iscritti. Ma si è voluto anche indagare il senso e la direzione di un processo evolutivo che sta caratterizzando le imprese italiane (non solo del terziario) orientandole verso nuovi modelli di organizzazione del lavoro e di articolazione

delle competenze, con la conseguente riformulazione dei modelli di sviluppo delle risorse umane”.

I risultati dell'indagine sono testimonianza di un cambiamento che non è solo nel ruolo del middle management, ma più in generale nelle imprese con ripercussioni su ogni livello organizzativo. Più specificamente:

“ai quadri è richiesta l'assunzione di maggiori responsabilità e ciò è imputabile in parte alla significativa riduzione del numero di dirigenti cui abbiamo assistito in questi anni di crisi recessiva. Rispetto al passato, in cui erano fondamentali sia le competenze comportamentali sia quelle tecnico-specialistiche di funzione, assistiamo ad un ampliamento in direzione della maggiore consapevolezza sull'evoluzione del contesto economico di riferimento, sulle conseguenze delle proprie decisioni sugli equilibri finanziari ed economici dell'impresa, sulla possibilità di proporre ambiti di innovazione che facilitino l'ingresso in nuovi mercati”.

Inoltre dall'indagine emerge che:

“la maggiore responsabilizzazione richiesta ai quadri riguarda, a “cascata”, l'insieme dei collaboratori. Sul lavoro è sempre più richiesto un atteggiamento proattivo, un “mindset imprenditoriale” traducibile nella propensione alla gestione attiva di iniziative, a lavorare sia individualmente che in team, a saper riconoscere i propri punti di forza e di debolezza, a valutare e assumere rischi quando necessario. In questo contesto, il middle manager deve essere tanto più capace di esprimere qualità “imprenditoriali”, mettendosi in gioco”.

I primi importanti risultati sull'evoluzione del profilo dei quadri risultano dalle considerazioni che seguono.

Innanzitutto, **cambia il profilo sociodemografico dei quadri**. Nell'arco di una decina di anni (più precisamente tra il 2002 e il 2014):

- la quota di giovani quadri di età inferiore ai 35 anni passa dal 12% al 7,7%; corrispondentemente, la quota di over 55 passa dall'8,6% al 13,3%
- i quadri residenti al nord crescono a discapito di quelli del centro sud; nel nord passano dal 79,3% all'86,8% (quasi 9 su 10); al sud da 4,2% a 1,8%
- le donne quadro passano dal 25,5% al 32,8%.

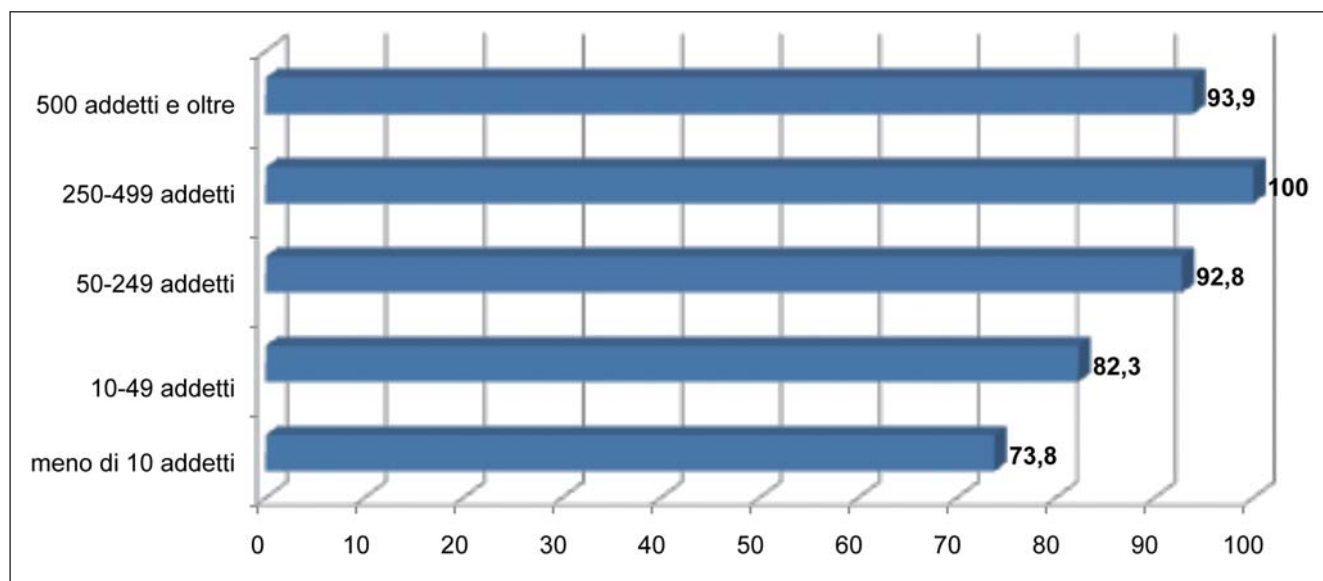
In altri termini, ci si trova di fronte ad un management che si rinnova con maggiore difficoltà, con una minore immissione di giovani e, quindi, di competenze acquisite nell'ambito di studi più recenti. Si amplia il disequilibrio nello sviluppo tra nord e sud del Paese, con una presenza di middle manager sempre più esigua in un tessuto economico sempre più parcellizzato e costituito da microimprese non competitive sui mercati.

Cresce significativamente, invece, il numero delle donne, soprattutto nel nord ovest, mediamente più istruite dei colleghi maschi. Come è noto, la categoria dei quadri è tra quelle con maggiore livello di scolarizzazione: i quadri con *titolo di studio universitario o superiore* rappresentano circa il 55% del totale dei quadri. Ma la quota di donne è superiore a quella dei colleghi uomini (61,4% vs. 50,9%), a testimonianza della necessità di dotarsi di maggiori titoli per poter accedere al ruolo. Così come hanno conquistato il ruolo con maggiore fatica, intravedono con maggiori difficoltà l'evoluzione della loro possibile carriera.

Ciò che emerge dalla ricerca è soprattutto l'evidenza di **un deciso cambiamento nelle prerogative professionali e di ruolo del quadro**. Dalla configurazione di “intermedio” passa ad assumere una maggiore rilevanza nella formulazione delle strategie aziendali e sul piano dell'innovazione, considerata nelle accezioni di: prodotto, di processo, di organizzazione del lavoro e di relazione con il mercato. Ciò è in parte attribuibile alla ristrutturazione messa in atto dalle imprese per far fronte a questa perdurante crisi e su un altro versante l'evoluzione del ruolo dei quadri è espressione di una dinamica di maggiore assunzione di responsabilità nei confronti degli obiettivi e delle performance d'impresa. Dalla rilevazione presso i referenti delle imprese, risulta che più di otto quadri su dieci gestiscono direttamente un team di collaboratori (82,5%) e tale quota aumenta con la maggiore complessità dell'impresa: il 92,8% dei quadri inseriti in aziende con 50-249 addetti e il 100% nelle aziende con 250-499 addetti.

Fig. 1 - Quadri che gestiscono direttamente un team di collaboratori per dimensioni dell'impresa

(valori %)

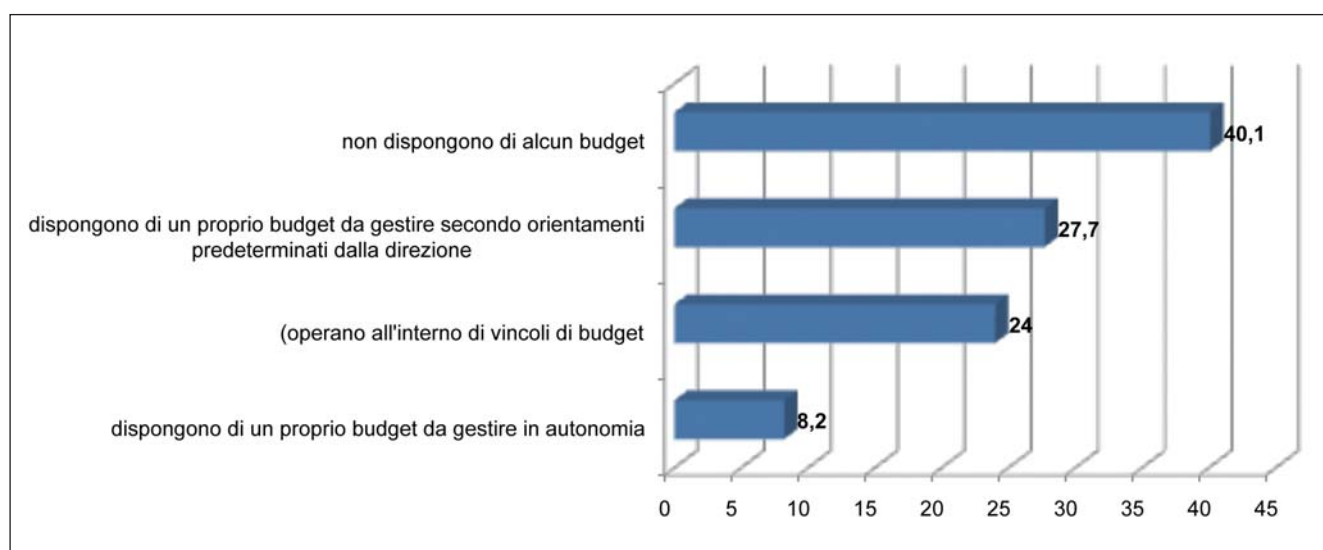


Ben il 41,6% dei quadri risponde gerarchicamente al direttore generale/amministratore delegato della propria azienda, il 28,2% ad un dirigente o direttore di funzione e solo il 5,3% ad un quadro di pari livello. Il 24,9% risponde direttamente al titolare dell'impresa, dato superiore a quello rilevato dall'Istituto nel 2010.

Infine, sei quadri su dieci dispongono di un budget da gestire direttamente. Per uno su quattro (24%) rappresenta il perimetro all'interno del quale si svolge il proprio operato, mentre il 35,9% dei quadri può gestire il proprio budget in completa autonomia o secondo orientamenti aziendali. Al crescere delle dimensioni aziendali cresce inevitabilmente anche la quota di quadri in possesso di un proprio budget. Ma ovviamente anche l'età ha la sua incidenza, con un crescente riconoscimento di autonomia ai quadri di maggiore esperienza.

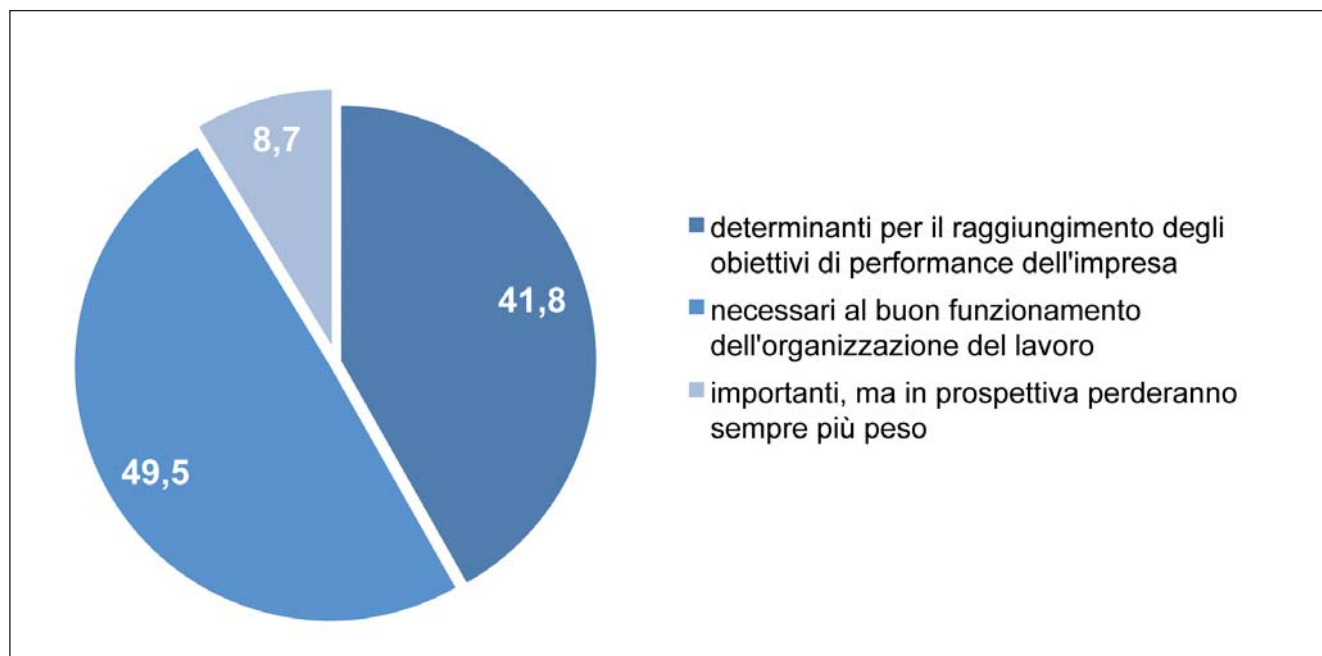
Fig. 2 - Disponibilità di budget dei Quadri presenti nelle Imprese intervistate

(valori %)



Le aziende sono consapevoli dell'importanza di questo ruolo. Il 41,8% delle imprese intervistate, infatti, li ritiene *determinanti* per il raggiungimento degli obiettivi di performance dell'azienda e il 49,5% li considera addirittura *necessari* al buon funzionamento dell'organizzazione del lavoro.

Fig. 3 - Valutazione del ruolo dei Quadri all'interno dell'azienda
(Indagine Imprese, valori %)



Il quadro trae dalla riconoscibilità della sua funzione nell'impresa buona parte della soddisfazione al lavoro. Sono citati come fattori di soddisfazione del proprio ruolo, nell'ordine: la possibilità di *contribuire al miglioramento dell'organizzazione aziendale* (40,2% di citazioni), *l'autonomia decisionale* (38,5%), *l'opportunità di poter utilizzare conoscenze e competenze di tipo interdisciplinare/trasversale* (25,4%), *la possibilità di apprendimento* (25,0%), *la varietà dei compiti e delle mansioni* (24,8%).

Ulteriori elementi di soddisfazione, anche se non prioritari, sono rappresentati dalla *flessibilità dell'orario di lavoro* (17,6%), dalla *retribuzione monetaria* (17,4%), dai *riconoscimenti legati al raggiungimento degli obiettivi di lavoro* (17,3%) e dalla *possibilità di confrontarsi con obiettivi ambiziosi* (15,7%). È interessante notare come l'elemento che raccoglie meno consensi è quello legato alle *opportunità di carriera* (5,2% degli intervistati).

Un secondo versante su cui leggere la dinamica evolutiva del ruolo è dato dalle **competenze che imprese e quadri individuano come rilevanti per far fronte, se non anticipare, le sfide del prossimo futuro**.

Le scelte dei rispondenti hanno evidenziato una sostanziale condivisione dei punti di vista, con lievi scostamenti tra i due campioni di quadri e di referenti di imprese del terziario. Ne consegue quindi una rappresentazione pressoché sovrapponibile degli scenari futuri e delle possibili direzioni evolutive dei modelli organizzativi e manageriali (cfr. Tabella 1).

La capacità di innovare, potente fattore di diversificazione e competitività delle imprese, è in assoluto la competenza più citata sia dalle aziende (42,6%) che dai quadri (41,6%). Mostrano un maggiore interesse a tale ambito soprattutto i quadri uomini (44,4% di citazioni vs. 36% tra le donne).

Tab. 1 – Competenze che i Quadri dovrebbero acquisire/rafforzare in futuro
(Imprese e Quadri, valori %)

Tipo di competenze	Imprese	Quadri
Innovare (prodotto/servizio, processo, organizzazione, mercato)	42,6	41,6
Sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture	31,0	28,1
Sviluppare la motivazione dei collaboratori	27,7	33,7
Analizzare gli scenari in un mondo complesso	27,6	32,0
Sviluppare e gestire il lavoro in team	22,7	28,5
Definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo	22,1	19,1
Predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti	21,9	16,8
Gestire i cambiamenti organizzativi	21,7	20,5
Organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori	20,8	25,0
Realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale	20,6	13,5
Elaborare un piano di marketing	18,7	12,2
Gestire le relazioni con i collaboratori	17,3	17,1
Gestire trattative commerciali	16,5	15,0
Valutare le competenze e le performance dei collaboratori	14,7	17,1
Programmare il sistema di contabilità e amministrazione aziendale	13,4	4,1
Ricercare e organizzare le informazioni	12,5	13,9
Coordinare l'area amministrazione e contabilità	12,3	5,0
Realizzare analisi di mercato di una linea di prodotti/servizi	11,7	10,5
Coordinare la forza vendita	11,1	9,3
Ricercare, selezionare e reclutare il personale	10,7	9,6
Posizionare e valutare l'andamento di mercato di una linea di prodotti/servizi	10,4	7,7
Orientamento alla business collaboration	10,3	10,1
Ruolo del quadro	9,8	10,1
Coordinare un servizio di customer care e monitorare la soddisfazione del cliente	9,3	8,8
Definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo	9,1	9,6
Comprendere e utilizzare i social network	8,9	15,6
Gestire processi di comunicazione per il proprio ambito organizzativo	8,0	12,3
Pianificare il sistema di gestione amministrativa del personale	7,3	2,5
Gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale	6,7	4,1
Gestire un budget di area/reparto	6,7	7,6
Controllare gli adempimenti amministrativi relativi ai rapporti di lavoro	6,6	2,9
Monitorare l'implementazione di un piano di marketing	6,4	4,3
Elaborare, supervisionare e controllare piani di formazione del personale	6,0	5,0
Pianificare la politica delle risorse umane	5,6	4,3
Coordinare/gestire processi di acquisto/ approvvigionamento	4,0	4,7
Gestire le relazioni sindacali	1,6	2,7
(Base)	978	1.067
(Risposte = Totale citazioni)	(Totale Imprese) 5.031	(Totale Quadri) 5.172

Fonte: Quadrifor-Doxa

A seguire risulta interessante differenza tra le frequenze di citazione delle imprese e dei quadri. Le imprese, infatti, indicano nelle competenze relative allo sviluppo di progetti orientati al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei processi e delle strutture (31%) e nell'abilità nello sviluppare la motivazione dei collaboratori (27,7%) gli ambiti prioritari di crescita della professionalità dei propri quadri. L'abilità nel motivare i propri collaboratori è un tema più senti-

to dai quadri, i quali pongono questa competenza al secondo posto, subito dopo la capacità di innovazione. Al terzo posto segnalano l'abilità di analizzare gli scenari in un mondo complesso, una competenza strettamente legata alla capacità di innovazione aziendale.

Nel caso delle imprese emerge, se pure in diverso ordine di priorità rispetto ai Quadri, la capacità di sviluppare la motivazione dei propri collaboratori (33,7%) e il saper analizzare gli scenari in un mondo complesso (32,0%). Fanno seguito il saper gestire il lavoro del proprio gruppo (28,5%), l'abilità di sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture (28,1%), la capacità di organizzare e coordinare il lavoro dei propri collaboratori (25,0%) e di gestire i cambiamenti organizzativi (20,5%).

Le risposte ottenute mettono quindi in evidenza come le aree di maggiore interesse riguardino non tanto le funzioni "tradizionali" del ruolo di middle manager, ossia il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la gestione di processi, risorse e persone, ma funzioni che in anni recenti hanno ampliato i confini professionali di tale categoria. Sempre di più, infatti, i quadri stanno assumendo le funzioni chiave di garanti della continuità della cultura aziendale, di presidio dei meccanismi interni, di supervisione e coaching dei collaboratori, di promotori del coinvolgimento e del miglioramento del clima interno.

Le risposte, inoltre, permettono di individuare aggregazioni "semantiche" intorno ad alcune sfide gestionali fondamentali, fortemente interdipendenti (cfr. Figura 4):

1. la prima di esse, definita la *sfida delle strategie, dell'innovazione e della progettualità*, identifica la necessità di una diffusione a diversi livelli dell'impresa della capacità di saper guardare al livello "macro", di sistema e globale, così come già avviene al livello "micro" della propria struttura e ambito professionale;

2. la seconda sfida riguarda *le risorse economiche e finanziarie*, nella consapevolezza che occorre attrezzarsi in modo nuovo e che ben difficilmente si tornerà ai livelli di disponibilità conosciuti in passato. È, chiaramente, la sfida dell'efficienza economica, che richiede di governare con cura i propri budget, gestendo con buon senso e individuando opportunità sinergiche nel quadro di logiche di tipo progettuale;

3. l'ambito della *sfida della condivisione di significati* è quello con valenza relazionale, sia nei confronti della clientela che con i propri superiori e, soprattutto nel ruolo dei quadri, verso i propri collaboratori. La gestione delle interazioni di lavoro diventa una forma di costruzione di significati condivisi e collettivi, inerenti il senso della propria attività, il rapporto con gli

Fig. 4 - Valutazione del ruolo dei Quadri all'interno dell'azienda
(Indagine Imprese, valori %)



strumenti di lavoro, con il proprio gruppo di riferimento e con l'organizzazione di appartenenza.

4. Da ultima la *sfida delle nuove tecnologie*. Le nuove tecnologie digitali stanno imprimendo una velocità esponenziale ai cambiamenti nei modelli di comunicazione, di lavoro e di business. Imprese e quadri devono possedere adeguate strategie e competenze utili ad operare con profitto nella nuova economia digitale.

Le competenze per la sfida delle strategie, dell'innovazione e della progettualità - I dati ottenuti nella presente indagine evidenziano una nuova e crescente richiesta, nei confronti dei quadri, relativa al saper affrontare sfide strategiche prima appannaggio dei soli dirigenti. In testa al ranking delle frequenze con cui vengono citate le competenze (cfr. Tabella 1) si rilevano infatti la *capacità di innovare*, di *sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture*, *saper analizzare gli scenari in un mondo complesso*, la *capacità di definire e gestire obiettivi strategici nel proprio ambito organizzativo*, *saper gestire i cambiamenti organizzativi*.

Viene quindi rappresentato un profilo in cui la capacità di analizzare gli scenari e di saper individuare risposte strategiche innovative, sia a livello della propria struttura che dell'intera organizzazione, diventa una dimensione professionale fondamentale.

La figura del quadro assume così un ruolo di forte responsabilità nella vita dell'impresa. Il termine "responsabilizzazione" è frequentemente adottato, nelle interviste qualitative, sia per connotare la qualità della relazione con l'azienda, sia per rappresentare il ruolo e il relativo progetto di (auto)sviluppo. Si tratta di una concezione diffusa non solo tra le imprese ma anche tra i loro "interpreti", le agenzie di consulenza e formazione.

Il quadro deve quindi assumere sempre più la valenza di "relais decisionale", con l'obiettivo di facilitare l'adattamento dell'organizzazione in tempi rapidi e rendendo le strategie maggiormente rispondenti ai bisogni e alle specifiche circostanze.

Come emerge sia dalle indicazioni della ricerca quantitativa che dalle interviste in profondità con i referenti delle imprese e delle business school, la sfida delle strategie si pone soprattutto sul piano della *gestione del cambiamento*, che implica essere capaci di tradurre/adattare le strategie aziendali anche in presenza di momenti di incertezze, imprevisti, cambiamenti.

Ciò si accompagna a nuove esigenze legate alle capacità di gestione del tempo e dello stress, e di soluzione dei problemi in un'ottica che tiene conto delle interdipendenze all'interno della rete relazionale in cui il quadro è inserito, comprendente il proprio team di collaboratori ma non limitato esclusivamente ad esso.

Pertanto, il cambiamento, per quanto progettabile, non ha nulla di lineare e la *gestione delle varianze* diventa un asse fondamentale della competenza e della responsabilità di ruolo. Trattandosi inoltre di un tema sociale, oltre che tecnico, la gestione del cambiamento implica il confronto con relazioni conflittuali ai diversi livelli dell'organizzazione e al di fuori di essa.

È indubbio che ciò rappresenti una sorta di "sovraccarico gestionale", che ha caratterizzato l'evoluzione del quadro negli anni recenti ponendo sempre più l'accento sulla necessità di affinare le capacità di far fronte allo stress, sia in termini individuali che rispetto al proprio team.

La *gestione per progetti* diventa inoltre uno strumento fondamentale per l'ottimizzazione delle risorse (umane, tecniche e finanziarie) necessarie al raggiungimento di obiettivi, in particolare nei casi di innovazione. Ne è ulteriore testimonianza il forte incremento della domanda di formazione da parte dei quadri iscritti a Quadrifor e l'affinamento dell'offerta, nel tempo, su dimensioni di applicabilità più rispondenti alle esigenze delle imprese del Terziario. Cresce inoltre la domanda di certificazione presso i principali istituti internazionali deputati al riconoscimento dell'esperienza e delle competenze acquisite in questo campo. L'offerta Quadrifor, in questa direzione, ha cercato di rispondere alle molteplici esigenze, da quelle volte ad acquisire abilità accessorie alla normale conduzione delle attività gestionali, della durata di 1-2 giornate, ai percorsi di più lunga durata, propedeutici alla certificazione.

Un ulteriore tema legato alla gestione del cambiamento è quello della *capacità di visione*, del saper guardare "al di là degli steccati". Il cambiamento legato all'innovazione presuppone discontinuità, accelerazione, non linearità, ma è necessaria, per governarlo, la ricchezza dei punti di vista. Le interviste in profondità realizzate nella fase qualitativa ci offrono alcuni orien-

tamenti interpretativi, che ci permettono di affermare che si tratta di una capacità di visione "al di là dei confini":

- del ruolo, assumendo la rete di relazioni intraorganizzative come unità di analisi,
- dell'azienda, verso il mercato nella sua globalità, considerando la più complessiva rete di relazioni in cui essa è calata,
- del presente/contingente, verso il futuro e l'evoluzione.

Anche la formazione interaziendale "a catalogo" viene investita di un nuovo valore, in quanto mette insieme soggetti di provenienza diversa, rappresentando un'occasione utile sia di benchmarking, sia di arricchimento dei punti di vista sul futuro.

La fase qualitativa ha consentito, infine, di arricchire di significati l'indicazione ottenuta dai questionari quantitativi sulla centralità della competenza legata all'*innovazione*. Le aziende intervistate individuano l'innovazione e l'individuazione di soluzioni creative, prevalentemente, sul piano degli atteggiamenti, come predisposizione del Quadro nei confronti del nuovo, come espressione del pensiero divergente. In misura purtroppo coerente con l'atteggiamento generale delle imprese verso le nuove tecnologie ben pochi accenni vengono fatti, ad esempio, sulla relazione tra innovazione nel marketing e digital media o, ancora, rispetto alla gestione di team virtuali, temi che, come vedremo per la sfida delle tecnologie, rappresentano invece una nuova frontiera in via di consolidamento tra le imprese dei Paesi competitor.

Le competenze per la sfida delle risorse – Il particolare contesto di crisi protratta nel quale le imprese si trovano ad operare ha accelerato la necessità, per tutti i livelli aziendali preposti alle varie aree di business, di poter effettuare un monitoraggio costante e puntuale dei dati economico-finanziari, nonché di realizzare analisi previsionali almeno di medio termine.

L'indagine dimostra questa tendenza, della quale l'Istituto Quadrifor disponeva già di adeguati riscontri sulla base della domanda di formazione formulata dagli Iscritti. I quadri, anche se non addetti nello specifico a funzioni amministrative, devono essere in grado di confrontarsi con i dati di bilancio e di controllo di gestione per poter definire gli obiettivi, pianificare le azioni, analizzare i risultati, misurare i progressi e, più in generale, valutare lo stato di salute finanziaria dell'azienda o della propria attività.

Ad un livello significativo del ranking delle competenze utili nel prossimo futuro (cfr. Tabella 1) troviamo tre indicazioni di rilievo:

- *sviluppare progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture* (31% dei referenti delle imprese e 28,1% dei quadri),
- *predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti* (rispettivamente 21,9% e 16,8%),
- *realizzare report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale* (20,6% vs. 13,5%).

È evidente la differenza attribuita dagli uni e dagli altri alle tre competenze sopra elencate. Le aziende percepiscono la necessità che la professionalità del quadro si arricchisca di una competenza gestionale fondamentale, basata su numeri e indicatori di raggiungimento dei risultati, utile ad inquadrare il proprio operato e i risultati ottenuti dal team nella più generale attività economica dell'impresa, al di là dell'effettiva funzione in cui il quadro è inserito.

A distanza troviamo altre tre competenze relative alla sfida delle risorse:

- *definire e controllare il budget del proprio ambito organizzativo* (9,1% dei referenti delle imprese vs. 9,6% dei quadri),
- *gestire o collaborare al sistema di qualità aziendale* (6,7% vs. 4,1%),
- *gestire un budget di area/reparto* (6,7% vs. 7,6%).

La dimensione aziendale spiega buona parte della variabilità riscontrata. La competenza relativa allo *sviluppo di progetti orientati al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei processi e delle strutture* è infatti più rilevante tra le imprese medio grandi (34,5% per quelle con 50-249 addetti e 36,4% per quelle con 250-499).

La capacità di *predisporre il budget aziendale e analizzare gli scostamenti* è richiesta soprattutto ai quadri delle microimprese (24,7% vs. una media del 21,9%) in ragione della cen-

tralità del loro ruolo gestionale, e ai quadri delle imprese più grandi (37,5% per le imprese con 500 addetti e oltre).

È interessante notare come questa competenza sia maggiormente avvertita dai quadri più giovani (22%), degradando l'interesse con l'avanzare dell'età (fino al 14,1% dei quadri con 55 anni e oltre). Si tratta evidentemente di un tratto culturale che si sta imponendo tra le nuove leve di manager, con diversi percorsi di accesso e di carriere nelle organizzazioni rispetto ai colleghi di maggiore età ed anzianità lavorativa.

La necessità di poter *disporre di report periodici sull'andamento economico-finanziario aziendale* è chiaramente avvertito dalle piccole e medie imprese, mentre nelle grandi imprese si tratta di un'attività delegata pressoché esclusivamente agli specialisti interni.

Motivare e gestire il personale: nuovi significati – Emerge dalla ricerca, quadri e imprese hanno una diversa considerazione delle competenze necessarie all'efficace gestione delle risorse umane assegnate, con maggiore rilevanza tra i primi e minore tra le seconde. Tale area di competenze resta comunque imprescindibilmente legata all'identità professionale della stragrande maggioranza dei quadri e, pertanto, conserva la sua centralità, anche sul piano della frequenza delle citazioni. Vale qui la pena annoverare quelle considerate come prioritarie:

- *saper sviluppare la motivazione dei collaboratori* (33,7% dei Quadri e 27,7% delle imprese),
- *saper sviluppare e gestire il lavoro in team* (rispettivamente 28,5% e 22,7%),
- *saper organizzare e coordinare il lavoro dei collaboratori* (25,0% vs. 20,8%),
- *saper gestire le relazioni con i collaboratori* (17,1% vs. 17,3%),
- *valutare le competenze e le performance dei collaboratori* (17,1% vs. 14,7%).

Una competenza sempre più richiesta è la capacità di gestire in maniera non solo efficiente, ma anche gratificante per sé e gli altri in un'ottica di crescita comune, valorizzando i talenti nel proprio team e supportando coloro che presentano minori potenzialità.

Ciò implica competenze non banali nella gestione dei collaboratori: non basta essere competenti e autorevoli, ma è necessario essere di esempio, saper delegare, saper motivare i collaboratori al raggiungimento di obiettivi misurabili, saper creare spirito di squadra, saper valorizzare le diversità e le nuove idee, dare e ricevere feedback, essere "coach".

Più che nel passato, però, tali funzioni sembrano passare attraverso l'attivazione di un processo (spesso lungo e faticoso) di costruzione di senso, di continua negoziazione e condivisione di significati nel merito dell'attività, dell'integrazione tra i ruoli nel team, della più complessiva organizzazione del lavoro in relazione ai mercati di riferimento.

Da questo punto di vista anche le attività "classiche" di formazione, ad esempio sulle abilità comunicative, assumono un diverso valore, poiché si tratta di acquisire capacità necessarie a nuove finalità di gestione. Volendo prendere in considerazione ancora una volta il dato, del tutto empirico, della domanda dei quadri nei confronti della formazione a catalogo predisposta dall'Istituto Quadrifor, si può osservare la crescita quasi esponenziale dell'interesse verso le aree tematiche della gestione del team e della capacità di gestire se stessi. Ma, in particolare, la domanda di formazione delle abilità comunicative e negoziali è rivolta ad ampio raggio a tutti i soggetti della rete relazionale del quadro, dai collaboratori ai superiori, dall'integrazione con i pari al rapporto con i fornitori, dalla relazione efficace con i clienti a quella con gli stakeholders di riferimento.

Infine, dalla ricerca emerge un'ulteriore ambito di competenze necessarie per far fronte alla sfida delle relazioni e della condivisione di significati. In misura crescente si afferma, infatti, l'esigenza di formazione alla *gestione delle diversità*, nelle sue differenti accezioni: generazionale, di genere, culturale ed etnica.

La prospettiva di fondo è quella della valorizzazione delle differenze: la capacità di ascolto, l'apertura mentale al nuovo e all'inedito, la capacità di superare in una dinamica continua i confini, i ruoli, gli ambiti, permette di mettere in luce problemi nuovi e a volte inattesi ma anche soluzioni inedite.

In questo contesto, assume crescente importanza la "fertilizzazione incrociata" tramite l'esposizione a livello internazionale e con aziende/business differenti.

Il nuovo ambito delle competenze digitali – Le nuove tecnologie basate sulla rete e sui social network stanno cambiando il nostro modo di pensare e di comunicare, di rappresentare il mondo e se stessi, di concepire il business, con una velocità fino ad oggi sconosciuta.

Una celebre affermazione di Manuel Castells mette a confronto l'attuale rapidità di diffusione dell'innovazione con il ritmo di precedenti cambiamenti: "Negli Stati Uniti la radio ha impiegato trent'anni per raggiungere sessanta milioni di persone, la televisione ha raggiunto questo livello di diffusione in quindici anni; internet lo ha fatto in soli tre anni dalla nascita del world wide web" (Castells, 1996). Tale rapidità tende a rendere rapidamente obsolete le conoscenze tecnologiche possedute, al punto da dover reinterpretare lo stesso concetto di "salto generazionale".

Le imprese stanno rapidamente cercando di tarare i propri modelli di business in base alle conseguenze della diffusione dei social media, con l'effetto di sfumare le differenze tra interno ed esterno, tra i ruoli di produttore e consumatore. Ma questa ricerca di adattamento sembra non toccare ancora la sensibilità delle imprese nazionali, nonostante la presenza di alcune eccellenze.

A riprova, una recente ricerca del World Economic Forum (WEF, 2015) mostra l'Italia al 111° posto nel ranking dei paesi che utilizzano tecnologie digitali nell'organizzazione del lavoro (team virtuali, smart working ecc.). Ed è al 99° per l'impiego di tecnologie nella progettazione di nuovi prodotti e servizi. Si tratta quindi un *digital divide* di tipo nuovo per le nostre imprese e per i lavoratori italiani, sulla cui urgenza vi è ancora scarsa consapevolezza.

La presente ricerca ha previsto solo due competenze riferibili al contesto delle nuove tecnologie digitali:

- *saper ricercare e organizzare le informazioni* (citata dal 12,5% dei referenti delle imprese e dal 13,9% dei Quadri),
- *comprendere e utilizzare i social network* (rispettivamente 8,9% e 15,6%).

Nel ranking contenuto nella Tabella 1, le due competenze occupano una posizione mediana tra quelle considerate strategiche e quelle di natura specialistica e, quindi, oggetto di interesse di una popolazione aziendale più ristretta. Ciò fa pensare ad una sottovalutazione sia delle potenzialità offerte dai nuovi strumenti, sia delle necessità di acquisizione di conoscenze e competenze da diffondere ai diversi livelli dell'organizzazione.

Il dibattito internazionale sta focalizzando, con intensità crescente, il tema della *e-leadership*. Nel quadro dell'Agenda Digitale Europea (di cui l'Agenda italiana è parte) è stata recentemente promossa la *Grand Coalition for Digital Skills and Jobs*, sinteticamente rappresentabile come un grande processo consultivo a livello europeo che ha tra le sue finalità il superamento del gap di competenze ICT nel mercato del lavoro degli Stati membri. In Italia la *Rete Competenze per l'Economia Digitale* ha svolto un lavoro di grande interesse nella finalità di creare le condizioni affinché le imprese possano acquisire consapevolezza sulle possibili direttrici di sviluppo delle competenze.

In questo contesto nasce una specifica considerazione sulle competenze dell'*e-leader*, vista come "la figura (in senso ampio) che concepisce e promuove il cambiamento grazie al digitale e che in questo cambiamento intravede nuovi mercati e nuove opportunità, generando anche, a volte, nuovi mestieri".

Nell'*Osservatorio delle Competenze Digitali 2014* viene riportata la sintesi di un lavoro sull'*e-leader*, del cui profilo sono declinate le aree di conoscenza, le soft skill e le aree di competenza caratterizzanti. Tra quest'ultime sono riportate: *il saper influenzare e indirizzare il cambiamento digitale; saper costruire e fare reti con clienti, fornitori, partner e stakeholder, saper valutare le soluzioni tecnologiche migliori rispetto ai risultati di innovazione che si intendono ottenere; saper identificare le opportunità di cambiamento sulla base delle potenzialità offerte dalle diverse soluzioni applicative.*

Tra le soft skill vengono elencate e descritte diverse abilità già evidenziate nella presente trattazione, quali ad esempio la *capacità di comunicare efficacemente, anche attraverso i nuo-*

vi media; saper promuovere il cambiamento; far emergere il talento e favorire le sinergie tra performance individuali, di team e dell'organizzazione; saper coinvolgere e mobilitare le persone. Un particolare rilievo è conferibile all'abilità di *computational thinking* nella definizione del profilo specifico dell'e-leader e differenziarlo da quello più "tradizionale": si tratta, ad esempio, di saper formulare problemi in modo da facilitare l'uso del computer e di altri strumenti per risolverli, saper organizzare e analizzare i dati in modo logico, gestire la complessità trattando problemi aperti "semi-decidibili" ecc.

Di questo dibattito, nella fase qualitativa della ricerca Quadrifor, si trovano indubbiamente alcune consapevolezze, con particolare riferimento alla percezione del rapido imporsi di nuove esigenze di formazione

Le nuove competenze digitali sembrano riguardare soprattutto, nelle opinioni degli intervistati, la gestione delle relazioni da un lato e il potenziamento/ efficientamento delle attività operative dall'altro.

Ne risulta una situazione fatta ancora di esplorazioni, ricettiva alle possibilità che i nuovi strumenti offrono (pur con differenze dettate dal contesto aziendale più o meno improntato all'innovazione), tra cui vengono citati:

- strumenti di comunicazione/condivisione (Webex, Google+ ecc.)
- strumenti per l'utilizzo di risorse hardware o software in remoto (soprattutto in relazione alle tecnologie Cloud)
- strumenti di comunicazione verso l'esterno (ossia i differenti social media: Linkedin, Facebook ecc.).

L'impiego delle tecnologie digitali sembrerebbe quindi legato alla sperimentazione di nuove modalità di creazione e diffusione di conoscenza e innovazione. Ma occorre una nuova mentalità, capace di cogliere le potenzialità (e i rischi) che il mondo digitale offrono, i social media, nella costruzione di immagine di sé e della propria azienda.

Le aziende italiane appaiono in ritardo su questi aspetti più sofisticati e complessi rispetto ad altre realtà, soprattutto del mondo anglosassone.

È necessario pertanto accelerare il percorso verso una maggiore consapevolezza tra le imprese e i quadri, facilitando l'acquisizione delle competenze necessarie alla costruzione di professionalità in linea con le nuove esigenze.

Chi è Quadrifor

Quadrifor, istituto bilaterale per lo sviluppo della formazione dei quadri del terziario, rappresenta un punto di riferimento per oltre 53mila Quadri in Italia e per 11mila aziende iscritte.

Costituito nel 1995 sulla base dell'intesa contrattuale sottoscritta da Confindustria e Filcams-CGIL, Fisascat-CISL, UILTuCS, Quadrifor svolge la propria attività principale attraverso:

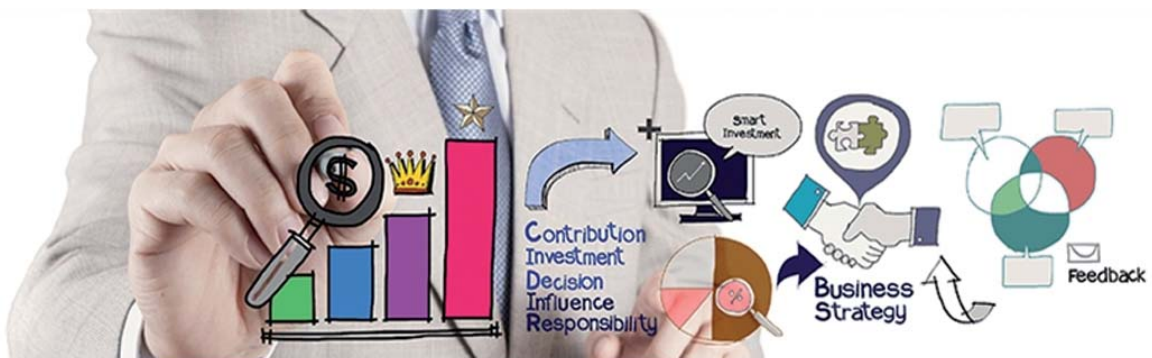
- un'offerta formativa in aula di Corsi e Percorsi di formazione tecnica e manageriale, articolata in 5 aree tematiche (*Percorsi Tecnico-Manageriali, Gestire Se Stessi, Gestire il Team, Gestire il Business, Gestire i Processi*)
- un'offerta formativa E-learning
- progetti formativi aziendali e interaziendali condivisi con l'impresa
- ricerche inerenti al campo della formazione professionale, al ruolo e la figura del Quadro, alle competenze strategiche ed alle esigenze formative
- eventi di diffusione della cultura manageriale.

Nel solo 2014 sono stati 3.100 i Quadri formati e 1.200 hanno usufruito dell'e-learning. Ulteriori informazioni sono desumibili dal sito www.quadrifor.it

Rapporto dei Quadri e delle Imprese con Quadrifor

Oltre un terzo dei Quadri rispondenti (33,8%) ha partecipato negli ultimi tre anni ad iniziative di formazione promosse da Quadrifor.

Le Imprese che hanno avuto modo di partecipare a corsi di formazione offerti da Quadrifor apprezzano la qualità dell'offerta formativa (48,6%) e l'ampiezza di tale offerta (36,7%). Le aziende individuano nel sito e nei materiali informativi inviati da Quadrifor lo strumento più utile per informarsi sulle opportunità formative presenti sul mercato (48,5%), cui seguono i cataloghi di società specializzate inviate alle imprese (31,2%) e i siti web di altri enti di formazione (30,8%).



datore di lavoro – a parte i settori del turismo, pubblici esercizi e spettacolo. Non si può usare per sostituire lavoratori in sciopero o in aziende oggetto di licenziamenti collettivi e cassa integrazione o in cui il datore di lavoro non abbia effettuato la valutazione dei rischi secondo le leggi in materia di sicurezza sul lavoro. Dà inoltre diritto a un'indennità di disponibilità per i giorni a disposizione per un'eventuale chiamata ma non utilizzati, e dà diritto allo stesso trattamento economico del dipendente di pari livello.

Lavoro accessorio, ovvero i voucher: alzato il tetto dell'importo per il lavoratore fino a 7.000 euro e introdotta la tracciabilità telematica dei voucher per contrastarne l'uso improprio. Il datore di lavoro è obbligato a comunicare preventivamente il codice fiscale del lavoratore e il luogo di svolgimento del lavoro.

Apprendistato: Il decreto conferma l'articolazione dell'istituto dell'apprendistato in 3 tipologie:

- A)** Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore;
- B)** Apprendistato professionalizzante;
- C)** Apprendistato di alta formazione e di ricerca.

È stata modificata la denominazione della prima tipologia, che viene ora individuata come "Apprendistato per la qualifica e il diploma professionale, il diploma di istruzione secondaria superiore e il certificato di specializzazione tecnica superiore", mentre la seconda tipologia viene indicata esclusivamente come apprendistato professionalizzante.

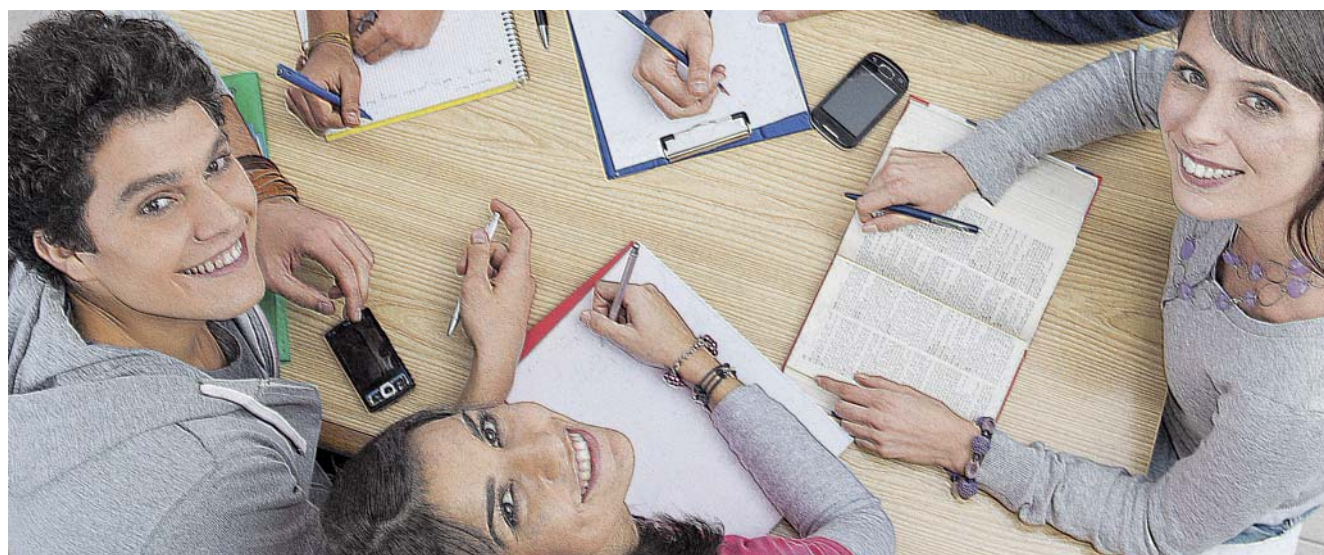


L'apprendistato di tipo professionalizzante, che continua ad essere demandato alla contrattazione collettiva per il completamento della sua regolamentazione, è sempre rivolto a giovani di età compresa tra i 18 e i 29 anni.

Part-time: definiti i limiti e le modalità con cui il datore di lavoro può chiedere al lavoratore lo svolgimento di lavoro supplementare in misura non superiore al 25% delle ore di lavoro settimanali concordate. Secondo le nuove disposizioni: "le parti possono pattuire clausole elastiche (le clausole che consentono lo spostamento della collocazione dell'orario di lavoro) o flessibili (le clausole che consentono la variazione in aumento dell'orario di lavoro nel part-time verticale o misto), con diritto del lavoratore ad una maggiorazione onnicomprensiva della retribuzione pari al 25% per le ore di cui è variata la collocazione o prestate in aumento".

Nuova prestazione di Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpI)

L'indennità di disoccupazione introdotta dal Jobs Act, ha preso ufficialmente il via dal 15 luglio 2015. La Naspi va a sostituire le fattispecie, Aspi e mini Aspi, con riferimento agli eventi di disoccupazione verificatisi dal 1° maggio 2015. Con la circolare 142 del 29 luglio l'In-





ps fornisce ulteriori chiarimenti in merito alla Nuova prestazione di Assicurazione Sociale per l'Impiego (NASpI).

La nuova misura di sostegno al reddito riguarda tutti i lavoratori dipendenti a tempo indeterminato e determinato, apprendisti, soci lavoratori di cooperativa con contratto subordinato, personale artistico con rapporto di lavoro subordinato. I precari e co.co.co., che hanno versato almeno tre mesi di contributi, hanno diritto a partire dal 1° maggio alla nuova Dis. Coll.

Requisiti.

Stato di disoccupazione dichiarato presso il centro per l'impiego;

possesso di 13 settimane di contribuzione nei 4 anni precedenti l'inizio del periodo di disoccupazione;

possesso di 30 giorni di lavoro effettivo negli ultimi 12 mesi precedenti l'inizio del periodo di disoccupazione.

Come si compone l'assegno. Viene conferita una quota pari al 75% della retribuzione media degli ultimi 4 anni, entro un tetto di 1195 euro, superata questa soglia, la quota sarà così composta: 75% di € 1.195, più il 25% della differenza tra € 1.195 ed il maggior importo, sino ad un limite massimo erogabile di € 1.300. A partire dal quarto mese, la prestazione scende del 3% ogni assegno.

Quanto dura. Viene erogata per un periodo che corrisponde alla metà dei periodi retributivi riconosciuti negli ultimi quattro anni la-

vorativi, per un massimo di due anni; dal 2017 passerà a 18 mesi.

La procedura telematica. La richiesta di



indennità di disoccupazione può essere effettuata esclusivamente per via telematica. Per inoltrare la domanda è necessario possedere il codice Pin del sito Inps per poi accedere all'area servizi online "Invio online domanda Naspi".

Come si perde.

L'indennità si perde nei seguenti casi:

- inizio attività lavorativa in forma autonoma o d'impresa non comunicata all'Inps;
- raggiungimento dei requisiti per la pensione;
- rioccupazione con contratto di lavoro subordinato superiore a 6 mesi, se il reddito è sopra la soglia di 8.145 euro;
- percezione di reddito da lavoro occasionale accessorio (buoni lavoro o voucher) per un ammontare superiore a 3.000 euro in un anno;
- percezione di reddito da lavoro autonomo per una cifra superiore a 4.800 euro in un anno;



- rifiuto di partecipare, senza giustificato motivo, ad un'iniziativa di politica attiva del lavoro (programma di formazione, tirocinio), o partecipazione non regolare;
- mancata accettazione di un'offerta di lavoro adeguata (il cui livello retributivo sia superiore almeno del 20% dell'importo lordo della Naspi);

- acquisizione del diritto all'assegno ordinario d'invalidità (categoria IO).

Quando si sospende. L'indennità è sospesa d'ufficio dall'Inps nell'ipotesi in cui vi sia un nuovo rapporto di lavoro subordinato della durata minore di 6 mesi, con reddito sopra la soglia di esenzione (8.145 euro): in tale caso, l'indennità è sospesa per tutta la durata del rapporto, e continuerà a decorrere soltanto dopo la cessazione.

Quando viene ridotta. L'indennità è ridotta nei seguenti casi:

- nuovo rapporto subordinato a tempo indeterminato o della durata maggiore di 6 mesi, ma con reddito inferiore alla soglia di esenzione: in tale ipotesi la Naspi viene mantenuta, ma ridotta dell'80% del reddito conseguito col nuovo impiego;
- nuovo reddito derivante da lavoro autonomo o d'impresa, entro i € 4.800 annui: anche in questo caso, l'assegno è ridotto dell'80% delle entrate presunte.

G.F.



DOLCE ATTESA



"Rimborso fino a
1.000 euro per le spese
di gravidanza"

PRESTAZIONI SANITARIE DIRETTE



"Una copertura integrativa
totale per proteggere
tutta la famiglia"

DAL LATTE AL PEDIATRA



"Sostegno alle spese
per l'assistenza pediatrica
e per l'asilo dei figli"

NEGLI STUDI PROFESSIONALI LA SALUTE È UN VALORE.
CADIPROF GARANTISCE PRESTAZIONI SANITARIE INTEGRATIVE
PER PICCOLI E GRANDI INTERVENTI CHIRURGICI,
ESAMI DIAGNOSTICI STRUMENTALI, VISITE SPECIALISTICHE,
PROGRAMMI DI PREVENZIONE, ODONTOIATRIA
E MOLTO ALTRO ANCORA.

Per maggiori informazioni



info@cadiprof.it

www.cadiprof.it

LAVORO

SALUTE

FAMIGLIA

MALATTIA E VISITE FISCALI INPS

Dal 1° gennaio 2015 sono cambiate le regole e gli orari per le visite fiscali che dipendenti privati ricevono in caso di assenza dal lavoro per malattia. L'INPS, attraverso un'apposita circolare, ha illustrato le modifiche entrate in vigore da quest'anno.

In caso di assenza dal lavoro per malattia il lavoratore deve farsi rilasciare il certificato medico, rendendosi reperibile nel domicilio indicato per le visite fiscali dell'INPS. Tra gli obblighi del medico figura invece l'invio telematico dell'attestato medico all'Istituto di Previdenza, entro il giorno seguente a quello in cui è iniziato l'evento, mentre il lavoratore dovrà provvedere alla trasmissione della copia del documento al datore di lavoro entro due giorni (basta il numero di protocollo, con cui l'azienda può verificare l'attestato sul sito INPS).

Visite fiscali

Il lavoratore deve quindi sottostare alle visite fiscali, accertamenti sanitari diretti a controllare la giustificazione dell'assenza in caso di infermità (*ai sensi dell'articolo 5 dello Statuto dei Lavoratori*). Le visite possono essere predisposte sia dal datore di lavoro sia dall'INPS. Sono interessati, con orari differenti, sia i lavoratori dipendenti del settore pubblico sia quelli del privato.

Reperibilità 2015

Lavoratori settore privato: reperibilità intera settimana compresi week-end e festivi, dalle 10:00 alle 12:00 e dalle 17:00 alle 19:00.

L'esclusione dell'obbligo di reperibilità per dipendenti privati è prevista in caso di:

- **malattia** in cui a rischio è la vita stessa del dipendente;
- **infortunio** sul lavoro;
- **patologie** per cause di servizio;
- **gravidanza** a rischio;
- **ricovero** ospedaliero;
- **eventi morbosi** connessi all'invalidità attestata.

Medico fiscale

Il medico fiscale è tenuto a verificare le condizioni fisiche del soggetto e analizzare la patologia riportata all'interno del documento di malattia. Qualora ve ne sia la necessità, il medico avrà facoltà di prolungare la diagnosi di 48 ore. Successivamente all'accertamento della diagnosi, sarà possibile effettuare variazioni oppure sollecitare il dipendente a sottoporsi a un controllo specialistico.



Assenza ingiustificata

Le sanzioni previste per il lavoratore nel caso di assenza ingiustificata nelle fasce di reperibilità, o nel caso di impossibilità all'accesso o al controllo, sono pari alla decurtazione della retribuzione nella misura:

- del 100% per i primi 10 giorni di patologia;
- del 50% per le giornate successive.

Il lavoratore ha comunque 15 giorni di tempo per fornire una giustificazione valida per la sua assenza immotivata come ad esempio l'allontanamento dal domicilio per visite, accertamenti diagnostici o prestazioni (in questi casi occorre comunque fornire al datore di lavoro una comunicazione preventiva).



AL VIA

I CORSI DI FORMAZIONE PER I LAVORATORI DEL SETTORE DOMESTICO COLF E BADANTI

GRATUITI

I CALENDARI DEI CORSI

SONO RIPORTATI NEI SITI DELLE FILIALI **A.G.S.G.** E PRESSO I CAAF UIL

PER L'ISCRIZIONE E MAGGIORI  NFORMAZIONI

CI SI POTRÀ RIVOLGERE ALLA SEDE, ALLE FILIALI AGSG O PRESSO I CAAF UIL.

IL PROGRAMMA DEI CORSI SI ARTICOLA COME SEGUE:

MODULO I: SERVIZI ALLA PERSONA (16 ORE)

- 1° GIORNATA CURA DELLA PERSONA (4 ORE)
- 2° GIORNATA EDUCAZIONE ALIMENTARE (4 ORE)
- 3° GIORNATA EDUCAZIONE ALLA SALUTE (4 ORE)
- 4° GIORNATA RELAZIONE CON LA PERSONA E LA FAMIGLIA (4 ORE)
- 5° GIORNATA TIROCINIO PRATICO-ESPERIENZIALE (4 ORE)

MODULO II: SERVIZI DOMESTICI (12 ORE)

- 6° GIORNATA IGIENE DELLA CASA (4 ORE)
- 7° GIORNATA GESTIONE DOMESTICA (4 ORE)
- 8° GIORNATA RISCHI E PERICOLI DELL'AMBIENTE DOMESTICO (4 ORE)

MODULO III: ISTITUZIONI, LEGISLAZIONE E DIRITTO (8 ORE)

- 9° GIORNATA ASPETTI GIURIDICO-NORMATIVI (4 ORE)
- 10° GIORNATA ASPETTI DEONTOLOGICO-ISTITUZIONALI (4 ORE)

SICUREZZA

DOCUMENTAZIONE

SICUREZZA E SALUTE NELLE MICRO E PICCOLE IMPRESE

Le piccole e medie imprese (PMI) sono considerate elementi chiave per la crescita economica, l'innovazione, l'occupazione e l'integrazione sociale e costituiscono la spina dorsale dell'economia dell'UE.

Nel 2013 le PMI rappresentavano il 99,8% di tutte le imprese non finanziarie dell'UE. Ciò equivale a 21,6 milioni di imprese dell'UE.

Alle PMI appartengono tre categorie - micro, piccole e medie imprese. Nella raccomandazione 2003/361/EC della Commissione del 6 maggio 2003 sono definite come segue:

Una media impresa ha meno di 250 dipendenti ed un fatturato annuo che non supera i 50 milioni di EUR e/o il totale del bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.

Una piccola impresa ha meno di 50 dipendenti ed un fatturato annuo o un totale del bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro.

Una microimpresa ha meno di 10 dipendenti ed un fatturato annuo o un totale del bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.

In media, le PMI in Europa hanno assunto 4,22 persone, pertanto la stragrande maggioranza (92,4%) delle imprese dell'Unione europea sono classificate come microimprese. Le suddette microimprese rappresentano il 67,4% di tutti i posti di lavoro in Europa, di conseguenza la loro importanza per l'economia europea è immensa.

Dai dati emerge che i dipendenti delle imprese più piccole sono soggetti a maggiori rischi rispetto ai dipendenti delle imprese più grandi, e che le imprese più piccole hanno più difficoltà a controllare i rischi. Diversi studi, inclusa l'indagine europea di EU-OSHA sulle imprese e i nuovi ed emergenti rischi (ESENER), mostrano che le difficoltà nella gestione della SSL sono particolarmente rilevanti quanto più è ridotta la dimensione dell'impresa. La gestione relativamente carente della SSL può essere attribuita a specifiche caratteristiche tipiche delle piccole imprese quali: caratteristiche strutturali ed organizzative del lavoro e delle assunzioni, posizione economica e relazioni commerciali, diversità commerciale e flessibilità, lontananza dalla portata delle misure di regolamentazione, comportamenti e competenze di proprietari e lavoratori nei suddetti piccoli stabilimenti o breve ciclo di vita. Que-

ste caratteristiche rendono molto più difficile per le micro e piccole imprese creare e mantenere un ambiente di lavoro sicuro e salutare.

Diversi altri fattori che hanno un impatto nella gestione della SSL in tali stabilimenti, se comparati con i più grandi, includono:

- Difficoltà di regolamentazione, considerato che sono tipicamente eterogenei, geograficamente sparsi, e privi di rappresentazione coesa. I limiti di bilancio comportano spesso una mancanza di risorse per porre in essere iniziative ed interventi per la sicurezza e la salute come ad esempio consulenze per la salute e la sicurezza, informazioni, strumenti e controlli a pagamento.
- Meno risorse ostacolano l'attuazione delle attività di prevenzione.
- Sono disponibili meno tempo ed energie per attività non fondamentali, e la gestione della sicurezza e della salute vengono spesso percepite come tali. Condizioni ottimali di SSL non sono considerate una priorità.
- La valutazione dei rischi può essere costosa e difficile da completare, in particolare modo se l'impresa non dispone del know-how in materia di SSL per effettuarla efficacemente.
- Raggiungere le micro e le piccole imprese direttamente può essere difficoltoso per le organizzazioni che promuovono o attuano una corretta sicurezza e salute nel luogo di lavoro.

Meno della metà delle micro e piccole nuove imprese sopravvive per più di 5 anni, e solo una frazione di queste entra a far parte del gruppo di aziende ad alte prestazioni che costituiscono il motore dell'innovazione e della performance industriale. Uno studio ha rivelato che tra le nuove micro e piccole imprese statunitensi, quelle che fallivano entro uno o due anni avevano un tasso medio di infortuni sul lavoro superiore più del doppio a quelle sopravvissute per più di cinque anni.

I costi degli incidenti costituiscono un motivo di particolare preoccupazione per le piccole imprese in quanto rappresentano l'82%



di tutti gli infortuni sul lavoro ed il 90% di tutti gli incidenti mortali.

L'impatto di un grave incidente nell'ambito della SSL potrebbe rivelarsi catastrofico per una piccola impresa:

- è molto più difficile per le micro e piccole imprese riprendersi da un incidente legato alla SSL;
- l'impatto relativo è maggiore rispetto a quello delle aziende più grandi;
- i lavoratori indispensabili non possono essere facilmente o velocemente sostituiti;
- brevi interruzioni dell'attività possono cau-

sare la perdita di clienti e di contratti importanti;

- un grave incidente può portare alla chiusura dell'attività a causa dei costi diretti legati all'incidente o alla perdita dei contratti e/o dei clienti;

- anche piccoli incidenti e casi di malattia possono raddoppiare le assenze per motivi di salute.

Statistiche come queste dimostrano che buone pratiche di SSL sono fondamentali per il successo e la sopravvivenza a lungo termine di tali micro e piccole imprese.

QUESITI

RSPP E RLS: POSSIBILE IL CUMULO DELLE FUNZIONI?

Il sistema delineato dal D. lgs. 19 settembre 1994, n. 626, oggi trasfuso nel D. lgs. 81/2008 e successive modifiche, la funzione di responsabile del servizio di prevenzione protezione dai rischi, designato dal datore di lavoro (art. 2, lett. f del D. lgs. 81/2008), e quella di rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (art. 2, lett. i, del D. lgs. 81/2008) non sono cumulabili nella stessa persona.

Il responsabile del servizio di prevenzione e protezione è un soggetto che rappresenta il datore di lavoro nell'espletamento di un'attività che questi, in determinati casi, potrebbe svolgere personalmente; esercita, quindi, prerogative proprie del datore di lavoro in tema di sicurezza del lavoro; contribuisce a determinare gli oneri economici che il datore di lavoro deve sopportare perché il lavoro in azienda sia e rimanga sicuro, atteso che le misure relative alla sicurezza non devono comportare oneri finanziari per i lavoratori.

Il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza è chiamato, invece, a svolgere una funzione di consultazione e di controllo circa le iniziative assunte dall'azienda nel settore della sicurezza; deve essere consultato dal datore di lavoro sulla designazione delle persone addette all'espletamento dei compiti del servizio di prevenzione e protezione, fra cui il responsabile del servizio; deve essere consultato in ordine alla valutazione dei rischi, alla individuazione, programmazione, realizzazione e verifica della prevenzione nell'azienda (art. 50 del D. lgs. 81/2008), nonché sulla designazione degli addetti all'attività di prevenzione incendi, al pronto soccorso, alla evacuazione dei lavoratori (art. 50 del D. lgs. 81/2008), e sulla organizzazione della formazione di tali addetti (art. 50 del D. lgs. 81/2008); svolge tutta una serie di funzioni, elencate nell'art. 50 del D. lgs. 81/2008, che possono, in sintesi, defi-

nirsi di costante controllo dell'attività svolta, in materia di sicurezza, dal datore di lavoro e dal servizio di prevenzione da questi istituito, compresa la facoltà di fare ricorso alle autorità competenti qualora ritenga che le misure di prevenzione e protezione dai rischi adottate dal datore di lavoro e i mezzi impiegati per attuarle non sono idonei a garantire la sicurezza e la salute durante il lavoro; fruisce delle stesse tutele previste dalla legge per le rappresentanze sindacali.



LA NOMINA DI RLS PER LE AZIENDE CON PIÙ DI 15 LAVORATORI - N.20 DEL 06/10/2014

È possibile per le aziende con più di 15 lavoratori di poter eleggere o meno degli RLS non facenti parte delle rappresentanze sindacali aziendali? Il parere della Commissione Interpelli e le indicazioni del D.lgs. 81/2008.

La Commissione a questo proposito sottolinea, con riferimento alla normativa, che "la scelta operata dal legislatore, per le aziende o unità produttive con più di 15 lavoratori, è quella di individuare il Rappresentante dei lavoratori alla sicurezza nell'ambito delle rappresentanze sindacali aziendali". E dunque, ciò premesso, indica che "come espressamente previsto dall'art. 47, comma 4 secondo periodo, del decreto in parola l'eleggibilità del rappresentante, fra i lavoratori non appartenenti alle RSA, opera esclusivamente laddove non sia presente una rappresentanza sindacale a norma dell'art. 19 della Legge 300/70", cioè della legge 20 maggio 1970, n. 300 relativa alle "Norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento" (Statuto dei Lavoratori).

ENTI BILATERALI

 www.ebinter.it	 ENTE BILATERALE NAZIONALE TURISMO www.ebnt.it	 ISTITUTO BILATERALE PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE DEI QUADRI DEL TERZIARIO www.quadrifor.it	 ENTE BILATERALE INDUSTRIA TURISTICA www.ebitnet.it	 www.ebincolf.it	 www.ebiterme.it
 Ente Bilaterale Nazionale Vigilanza Privata www.ebinvip.it	 www.ebinprof.it	 ENTE BILATERALE NAZIONALE PER GLI STUDI PROFESSIONALI www.ebipro.it	 Ente Bilaterale Unitario del settore Turismo www.ebntur.it	 Ente Bilaterale Nazionale Unitario per il Terziario www.ebnter.it	 ENTE BILATERALE NAZIONALE ADATTI PROFESSIONALI www.ebnaip.it

FONDI DI ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA

 www.fondorest.it	 www.quas.it	 www.cadiprof.it	 FONDO ASSISTENZA SANITARIA TURISMO www.fondofast.it	 www.cassacolf.it
 www.coopersalute.it	 www.cassaportieri.it	 FONDO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA VIGILANZA www.fasiv.it	 www.enteaster.it	 FONDO ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA www.fondoassi.it

FONDI PREVIDENZA COMPLEMENTARE

 www.fondofonte.it	 www.previcoooper.it - www.cooperlavoro.it	 www.fondapi.it	 www.previambiente.it
---	--	---	---

FONDI INTERPROFESSIONALE DI FORMAZIONE CONTINUA

 www.fondoforte.it	 www.fonter.it	 www.fondoprofessionisti.it	 www.fondimpresa.it	 www.fonder.it
		 www.fondartigianato.it	 www.foncoop.it	

Liberati dai Pensieri

SCOPRI LA TUA ASSISTENZA SANITARIA



C A S S A A S S I S T E N Z A S A N I T A R I A Q U A D R I

La Qu.A.S. nasce il 17 ottobre del 1989 sulla base di quanto convenuto nei contratti nazionali del Terziario e del Turismo stipulati dalle Organizzazioni Sindacali Filcams CGIL, Fisascat CISL e Uiltucs UIL e dalle associazioni datoriali aderenti a Confindustria - Imprese per l'Italia, Federalberghi, Federreti, Fipe, Fiaet e Faita, con lo scopo di garantire ai dipendenti con qualifica di "Quadro" Assistenza Sanitaria Integrativa al Servizio Sanitario Nazionale. Hanno diritto alle prestazioni sanitarie tutti gli iscritti dipendenti da aziende del Commercio, del Turismo

e dei Servizi le quali risultino in regola con il versamento delle quote contributive. Il Nomenclatore Tariffario, che cataloga oltre 3000 voci ammesse a rimborso, assolve alla fondamentale funzione di elencare con capillarità le prestazioni erogabili e l'importo massimo rimborsabile al Quadro che, con assoluta libertà di scelta della struttura sanitaria o del professionista medico, ne anticipa l'importo. Oggi la Qu.A.S. rappresenta un modello completo nelle forme gestionali dei fondi integrativi divenendo anche un esempio interessante per tutti gli altri fondi finora istituiti

sulla base della contrattazione bilaterale. Da molti anni ha inoltre attivato convenzioni con strutture sanitarie di ottimo livello in alcuni centri urbani con maggiore densità di iscritti senza oneri da anticipare da parte del quadro che ne usufruisce.

Per una visione più analitica della proposta sanitaria offerta dalla Cassa è possibile consultare le pagine web www.quas.it.



Qu.A.S. Cassa Assistenza Sanitaria Quadri

Lungotevere Raffaello Sanzio, 15 - 00153 Roma • Tel. 065852191 • Fax 0658521970-71-72 • info@quas.it

www.quas.it