

Executive Master

MASTER in DIREZIONE DEL PERSONALE - Weekend

Gestione delle Risorse Umane e Amministrazione del Personale

On Demand

ON DEMAND - Programma Dettagliato delle Lezioni

Modulo: ORGANIZZAZIONE E GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

LUOGHI E PROCESSI DI LAVORO IN AZIENDA ED IL RUOLO DELLE RISORSE UMANE

Lezione 1

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: LUOGHI E PROCESSI DI LAVORO

- Gli strumenti digitali a servizio dei processi di lavoro
- I luoghi di lavoro: dallo Smart Working al telelavoro
- Dall'orientamento al compito all'orientamento al risultato
- Lavorare per compiti e lavorare per processi

Esercitazione: Organizzazione per compiti e per processi

Lezione 2

LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

- Industria 4.0: definizione ed elementi fondamentali
- Scenari e caratteristiche dell'industria 4.0 e Piano Nazionale
- L'organizzazione aziendale e la trasformazione digitale: quali le leve del cambiamento?
- Come cambiano le competenze in azienda

Lezione 3

STRUTTURA E COMPITI DELLE RISORSE UMANE IN AZIENDA

- Gestione e formazione del personale
- Amministrazione del personale
- Pianificazione del personale
- Relazioni Industriali
- Normative, procedure e sistemi informatici HR

?Esempi pratici:

- redazione dell'organigramma,
- contenuti di una procura,
- strumenti per pianificare gli organici.

Lezione 4

AZIENDA, IMPRESA, ORGANIZZAZIONE

- I diversi significati di impresa ed azienda
- Gli organi statutari
- Poteri e doveri del datore di lavoro
- Deleghe e procure
- Il Dlg. 231 sulla responsabilità amministrativa delle persone giuridiche

Modulo: SELEZIONE DEL PERSONALE: LA TALENT ACQUISITION MANAGEMENT (TAM)

IL PROCESSO SELETTIVO IN AZIENDA A PARTIRE DALLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Lezione 5

LABORATORIO: VALUTARE LE COMPETENZE

- Cosa devo valutare? Scegliere comportamenti osservabili e misurabili e tradurli in competenze
- Business Case da risolvere in sottogruppi: disegnare il profilo ricercato dal nostro cliente interno e/o esterno con la tecnica delle competenze
- Feedback tra pari sulla performance

Lezione 6

TAM STRATEGY E LA VALUTAZIONE

- I processi Human che afferiscono ai Dipartimenti HR (selezione, formazione, sviluppo) da interno o da consulente
- La versatilità della valutazione: selezione d'ingresso, valutazione in corso di carriera per selezioni interne, crescite, passaggi e riorganizzazioni e ridimensionamenti organizzativi, individuazione del potenziale
- Il valutatore: skill personali, deontologia e impatto sull'organizzazione
- L'analisi della domanda (capire le esigenze del cliente interno e/o esterno)
- Job Analysis e Modello di Competenze

Lezione 7

LABORATORIO: DISEGNARE UN PROCESSO SELETTIVO

- La strada più efficace, breve ed economica per raggiungere l'obiettivo
- Business Case da risolvere in sottogruppi: disegnare il percorso selettivo per il nostro cliente interno e/o esterno
- Feedback tra pari sulla performance

Lezione 8

RECRUITING: IL PROCESSO SELETTIVO

- L'inserzione e la scelta dei canali di recruiting
- La convocazione
- Gli step selettivi:
 - ?Testing (questionari, role play, in-tray, esercizi di gruppo)
 - ?Intervista
 - ?Rilevazione competenze tecniche
 - ?Reporting
- La scelta e la proposta economica

Lezione 9

LABORATORIO: CONDURRE UN'INTERVISTA DI SELEZIONE

- Interviste di selezione in sottogruppi
- Feedback tra pari sulla performance
- Take Away: cosa ci portiamo a casa di questo modulo. In cosa ci sentiamo più competenti, cosa ci aspettavamo e non abbiamo avuto

Lezione 10

APPROFONDIMENTI TECNICI: LA CONDUZIONE DELL'INTERVISTA E LA STESURA DEL REPORT

- L'intervista: approfondimenti tecnici e metodologici, gli errori più comuni, le percentuali di successo
- La stesura del report e la restituzione al cliente/candidato/Responsabile di Linea

Modulo: IL RAPPORTO DI LAVORO

RAPPORTO DI LAVORO: NORMATIVA E SVOLGIMENTO

Lezione 11

RAPPORTI DI LAVORO E TIPOLOGIE CONTRATTUALI

- Il lavoro subordinato: caratteristiche e requisiti
- Il lavoro autonomo e la parasubordinazione
- L'interposizione fittizia di mano d'opera

Principali tipologie contrattuali:

- Collaborazioni coordinate

- Nuovi contratti a tempo determinato
- Somministrazione
- Apprendistato professionalizzante

Costituzione e gestione del rapporto di lavoro

- Costituzione del rapporto (lettere di impegno ed assunzione, patto di prova, patto di non concorrenza)
- Orario di lavoro, ferie e permessi
- Mansioni, qualifiche e categorie. Ius Variandi
- Principali istituti gestionali: trasferimento, missione, distacco

Esercitazione

Lezione 12

FONTI DEL DIRITTO DEL LAVORO

- I principi
- Fonti internazionali e comunitarie
- Fonti legislative interne
- Fonti negoziali e contrattazione collettiva

Focus su Titolo I Stat. Lav. e disciplina dei controlli a distanza

Esercitazione

Lezione 13

DISCIPLINA DEI LICENZIAMENTI

- Le Causali del licenziamento
- Licenziamento Collettivo - cenni
- Licenziamento illegittimo: la tutela nell'art. 18 Stat. Lav. e nel contratto a tutele crescenti
- In particolare: periodo di comporto e licenziamento
- Aspetti processuali del licenziamento
- Questioni applicative e sentenze

Esercitazione

Lezione 14

IL POTERE DISCIPLINARE DEL DATORE DI LAVORO

- Subordinazione e potere disciplinare in generale
- Il Codice disciplinare
- Il procedimento disciplinare ex art. 7 Stat. Lav.
- La contestazione disciplinare: caratteristiche
- La sanzione: tipicità e proporzionalità

Esercitazione

Modulo: INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE: SOLUZIONI ED OBBLIGHI

Lezione 15

INTERNAZIONALIZZAZIONE HR: OBBLIGHI AMMINISTRATIVI, PREVIDENZIALI E TRIBUTARI

- Aspetti previdenziali. Regolamenti CEE. Convenzioni di sicurezza sociale. Legge 398/87 e sua applicazione. Problematiche aperte.
- Aspetti fiscali. Evoluzione recente. Tassazione e residenza fiscale. Problematiche di doppia tassazione. Recupero del credito d'imposta. Tutela del lavoratore espatriato.
- Evoluzione della normativa applicabile per ingresso e lavoro. La carta blu. Immigrazione come problema sociale e immigrazione come strumento della crescita aziendale.

Lezione 16

INTERNAZIONALIZZAZIONE HR: NORMATIVA E CONTRATTUALISTICA

- Legislazione applicabile ai rapporti di lavoro transnazionali e giurisdizione. Norme di diritto internazionale privato e norme italiane.
- Tipologia dell'assegnazione all'estero. Durata e natura dell'assegnazione. Formule contrattuali. Trasferte, distacchi,

- assunzione ad hoc, localizzazione.
- Contenzioso e gestione del rapporto.
- Sistemi di compenso per gli espatriati. Basi retributive, indennità e benefits
- Soluzioni dei problemi complessi. Esternalizzazione o internalizzazione.

Modulo: LA FORMAZIONE AZIENDALE: RESKILLING E UPSKILLING

PROGETTAZIONE E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE AZIENDALE CON FOCUS SULLE METODOLOGIE DIDATTICHE

Lezione 17

PROGETTARE LA FORMAZIONE - Parte I

- Obiettivi didattici
- Rapporto Committente/Formatore
- Come progettare la Formazione (aspetti "pratici" da considerare)
- L'apprendimento negli adulti
- Macroprogettazione (come progettare le unità didattiche)

Lezione 18

ANALISI DEI BISOGNI FORMATIVI

- Cosa vuol dire "fare Formazione"
- Il ruolo della Formazione in Azienda
- Analisi dei bisogni di Formazione (in cosa consiste, fasi e strumenti)

Lezione 19

METODOLOGIE DIDATTICHE ATTIVE E L'UTILIZZO DEI NUOVI STRUMENTI DISTANCE LEARNING

- Lezioni
- Discussioni
- Lavori di gruppo
- Esercitazioni
- Roleplaying
- Simulazioni
- Metodo dei casi
- Business games
- Outdoor training

Lezione 20

PROGETTARE LA FORMAZIONE - Parte II

- Microprogettazione (come preparare il materiale didattico)
- Progettazione come processo circolare

Lezione 21

VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE (Parte II)

- Dare il feedback all'aula e gestire le domande
- Valutare la Formazione

Lezione 22

RAPPORTO METODOLOGIE/OBIETTIVI E VALUTAZIONE DELLA FORMAZIONE

- Come costruire un caso
- Come strutturare un Role playing
- Cosa analizzare e come interpretare

Lezione 23

DIDATTICA DIGITALE (Parte II)

- Progettare e utilizzare un mini sito per la didattica digitale
- Strumenti per la produzione e presentazione di contenuti digitali

Lezione 24

DIDATTICA DIGITALE (Parte I)

- Strumenti digitali a supporto del processo formativo
- Dall'elearning al web learning

Modulo: PAGHE E CONTRIBUTI

LA GESTIONE DELLE PAGHE E PRINCIPALI SCENARI LAVORATIVI E CONTRATTUALI

Lezione 25

L'IMPOSIZIONE CONTRIBUTIVA E FISCALE NELLA BUSTA PAGA

Gli adempimenti contributivi

- Retribuzione imponibile contributiva
- I contributi a carico dei dipendenti: inquadramento azienda, aliquote contributive, minimale e massimale?

Gli adempimenti fiscali

- Calcolo dell'IRPEF lorda
- Detrazioni Fiscali (Lavoro dipendente, coniuge e familiari a carico)
- Le addizionali all'irpef (regionale, comunale)
- Il conguaglio fiscale di fine anno: determinazione dell'imposta fiscale annua netta e relativo conguaglio con evidenza degli effetti pratici sulla retribuzione mensile del mese di dicembre
- L'elaborazione dei fondamentali di una busta paga - **caso concreto**

Lezione 26

LA RETRIBUZIONE: INTRODUZIONE ED ELEMENTI ACCESSORI

- Fonti
- CCNL Terziario (Commercio) e Metalmeccanica Industria: struttura
- L'esame dettagliato della Busta Paga
- La Retribuzione - Normativa e Tipologie
 - I caratteri della retribuzione
 - I principi retributivi
 - Retribuzione oraria e mensilizzata
 - Singole voci della retribuzione contrattuale
 - Mensilità ordinarie ed aggiuntive
 - Premi e Indennità
 - La disciplina sull'orario di lavoro
 - La prestazione di lavoro straordinario
 - Festività, ferie e permessi - gli accantonamenti e gli adempimenti relativi alle ferie non godute

Lezione 27

LA RETRIBUZIONE NEI PERIODI NON LAVORATI: LA MATERNITA'

- La maternità - Anticipata e obbligatoria
- I congedi parentali
- La maternità facoltativa
- Allattamento
- L. 104/92
- L'elaborazione di una Busta Paga per qualifica con maternità - **caso concreto**

Lezione 28

LA RETRIBUZIONE NEI PERIODI NON LAVORATI: LA MALATTIA

- La malattia non professionale
- Le modalità di certificazione
- Computo del periodo di comporta
- Il calcolo della malattia con indennità INPS
- L'elaborazione di una Busta Paga per qualifica con malattia - **caso concreto**

Lezione 29

GLI ADEMPIMENTI INAIL

- Adempimenti assicurativi
- Infortunio sul lavoro e relative modalità di denuncia on-line
- La malattia professionale
- Retribuzione imponibile contributiva INAIL
- Inquadramento tariffario, calcolo dei premi e procedura dell'autoliquidazione
- Autoliquidazione annuale del premio e modalità di pagamento
- L'elaborazione di una busta paga per infortunio - caso concreto

Lezione 30

L'IMPOSIZIONE CONTRIBUTIVA E FISCALE

- Retribuzione imponibile fiscale: il principio di omnicomprensività
- Analisi dell'art 51 tuir
- I contributi versati per assistenza sanitaria
- La disciplina sulle polizze assicurative
- Il servizio di mensa e la gestione dei buoni pasto
- Il servizio di trasporto e le prestazioni di utilità sociale
- La retribuzione in natura e la disciplina sui "fringe benefit"
- Il "welfare aziendale"
- La disciplina della trasferta, trasferimento e distacco.
- L'elaborazione di una busta paga sui fringe benefit e trasferta - **caso concreto**

Lezione 31

GLI ADEMPIMENTI FISCALI MENSILI ED ANNUI (Parte II)

- Contributi ed imposte del lavoratore
- Il versamento unico tramite il modello F24: pagamenti, recuperi e/o compensazioni
- Compilazione del modello di versamento delle ritenute fiscali (F24)
- Modello CUD: illustrazione del modello **con esempi pratici di compilazione**
- Modello 770: illustrazione del modello **con esempi pratici di compilazione**

Lezione 32

GLI ADEMPIMENTI CONTRIBUTIVI E FISCALI MENSILI ED ANNUI (Parte I)

- Le prestazioni assistenziali e previdenziali gestite dall'INPS
- Le principali tabelle contributive nell'industria, artigianato e terziario
- Gli oneri contributivi per le prestazioni assistenziali
- La cassa integrazione salariale
- La Naspi
- La gestione dei parasubordinati
- Il regolamento e la denuncia dei contributi : UNIMENS
- Calcolo dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro, compilazione del modello di denuncia delle retribuzioni - contribuzione (Uniemens)

Lezione 33

TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO E PREVIDENZA COMPLEMENTARE (Parte II)

- Il sistema pensionistico pubblico
- La riforma del 2007 e la scelta sulla destinazione del TFR
- La previdenza complementare
- Le diverse tipologie di Fondi di previdenza complementare
- Le agevolazioni fiscali previste a favore di Fondi
- Il fondo tesoreria INPS
- Gli obblighi a carico dei datori di lavoro
- Raffronto tra le discipline del TFR e della previdenza complementare

Lezione 34

TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO E PREVIDENZA COMPLEMENTARE (Parte I)

- Liquidazione delle ultime competenze
- IRPEF ordinaria e separata
- Preavviso trattenuto o indennità sostitutiva
- Retribuzione utile ai fini T.F.R.
- Il calcolo T.F.R.
- L'anticipazione del T.F.R.
- La tassazione del T.F.R. e delle indennità equivalenti
- Il patto di non concorrenza
- Risarcimento del danno
- La transazione novativa
- Incentivo all'esodo
- L'elaborazione di una Busta Paga di cessazione del rapporto di lavoro con calcolo del trattamento di fine rapporto (TFR) - **caso concreto**

Modulo: VALUTAZIONE E SVILUPPO DEL POTENZIALE

VALUTARE E FAR CRESCERE LE PERSONE IN AZIENDA

Lezione 35

LABORATORIO (Parte I)

- Esercitazione in sottogruppi: *Assessment Center*
- In Basket
- LGD (Discussione di Gruppo)
- Role Playing
- Feedback tra pari sulla performance
- Take Away: cosa ci portiamo a casa di questo modulo. In cosa ci sentiamo più competenti, cosa ci aspettavamo e non abbiamo avuto

Lezione 36

VALUTARE PER SVILUPPARE

- Sviluppare le persone nelle organizzazioni: che impatto ha sul business
- La valutazione delle risorse affinché le si possano supportare nel loro sviluppo:
 - Valutarli per quello che sanno fare ed hanno fatto: Performance Review
 - Valutarli per quello che potrebbero fare: Assessment Center
 - Valutarli per quello che vedono gli altri e per come si vedono loro stessi: Feedback a 360°
 - Valutarli per le competenze digitali: Digital Assessment Center

Lezione 37

PERFORMANCE MANAGEMENT: OKR (Objectives and Key Results) - Parte II

- I punti di forza della metodologia "Objectives and Key Results"
- Gli errori più comuni nell'implementazione del metodo OKR
- Esercitazione in sottogruppi: Come progettare OKR che funzionano?

Lezione 38

PERFORMANCE MANAGEMENT: OKR (Objectives and Key Results) - Parte I

- MBO: definizione, vantaggi e limiti (che vedranno poi nel modulo di Compensation nello specifico)
- Il metodo OKR - Objectives and Key Results
- Che cosa differenzia gli OKR dai KPI

Modulo: BUDGET DEL PERSONALE

BUDGET DEL PERSONALE E COSTO DEL LAVORO

Lezione 39

Il Reporting quale potente supporto alla presa di decisioni

- Le analogie tra il processo di programmazione e controllo ed il processo di apprendimento: ricerca/analisi, modellizzazione, sperimentazione, attuazione
- Il marketing dell'informazione interna: i flussi di comunicazione e trasmissione dei dati interni all'azienda
- I rapporti tra Funzione HR, Controllo di gestione e Titolari di centri di responsabilità
- Le caratteristiche del reporting di tipo innovativo
- I destinatari della reportistica
- Reporting strategico e direzionale
- Gli indicatori quali-quantitativi del "tempo" e della "workforce": correlazioni col costo: Indicatori gestionali complessi: efficienza, produttività, mol, valore aggiunto; Indicatori di Capitale Umano; Parametri di controllo/misurazione dei risultati della Funzione Risorse Umane

Misurare i risultati della Direzione Risorse Umane

- Il controllo dei costi e la misurazione dei risultati e della performance
- Quali indicatori scegliere per misurare la performance della Direzione Risorse Umane
- Quali sono le responsabilità attribuite e le attività svolte che possono essere sistematicamente monitorate

Le azioni correttive: come migliorare processi, comportamenti organizzativi e prassi gestionali

- Decisioni individuali e decisioni concordate
- Il processo stimolo-risposta e il processo di feed-back: l'importanza di verificare il risultato atteso e di consolidare il risultato positivo

Lezione 40

BUDGET DEL PERSONALE E COSTO DEL LAVORO

- Integrazione tra Budget Aziendale e Budget del Personale
- Piani pluriennali, budget annuali e revise budget
- La tempistica del budget aziendale e del personale
- La gestione del fattore tempo: orario e calendario annuo
- La programmazione ed il controllo degli organici: viste demografiche e professionali
- Le componenti del costo del lavoro:
 - Retribuzione diretta, indiretta, differita
 - Oneri contributivi e sociali, TFR
- La definizione del costo del lavoro: costi unitari complessivi, costo del lavoro per unità di prodotto, costi diretti, indiretti ed impropri
- Suddivisione del budget per livelli, qualifiche, centri di costo

Esempio pratico con supporto di Excel

- Elaborazione del costo del lavoro su un caso dato

Modulo: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE NEL MONDO HR

DIGITAL HR: LE LEVE INTERNE DI GESTIONE E LE INFLUENZE SULL'EMPLOYER BRANDING

Lezione 41

MIGLIORE CANDIDATE EXPERIENCE = MIGLIOR EMPLOYER BRANDING

- Il fattore "C" e come cambia con le nuove tecnologie
- Effetto social sulla reputation dell'azienda- I miglior EB social
- Nuovi Strumenti: Gamification – Video Interview – Assessments predittivi etc
- Nuove generazioni, impariamo ad ascoltarle – Il Mismatch delle competenze
- Lavoro di gruppo / analisi e confronto

Lezione 42

HUMAN CAPITAL NELL'ERA DELLA HR DIGITAL TRANSFORMATION

- Intelligenza Artificiale – capire e governare la nuova era digitale
- Vantaggi e rischi nel mondo HR - i nuovi paradigmi:
 - La persona al centro, l'espressione del talento di ognuno
 - HR, Marketing e IT - nuovi alleati in azienda (le diverse visioni e la possibile sintesi)
- Lavoro di gruppo / analisi e confronto

Modulo: LE RELAZIONI SINDACALI

ANALISI DEI SOGGETTI COINVOLTI NELLE TRATTATIVE SINDACALI E DELLE TIPOLOGIE DI ACCORDI

Lezione 43

LA CESSAZIONE DEL RAPPORTO INDIVIDUALE, LA NEGOZIAZIONE

- Le cause di estinzione del rapporto di lavoro individuale
- La negoziazione
 - I livelli di negoziazione sindacale
 - La contrattazione integrativa: organizzazione del lavoro, salario, orari, ecc.
 - Il comportamento antisindacale: l'art. 28 dello Statuto dei Lavoratori
 - La trattativa e le tecniche di negoziazione
 - La redazione di un accordo (esercitazione)

Lezione 44

I DIRITTI SINDACALI IN AZIENDA, I RAPPRESENTANTI E L'ASSEMBLEA

- La rappresentanza sindacale e i suoi poteri
- Le principali fonti di diritto per un corretto inquadramento dell'attività sindacale
- Il sindacato in azienda: la costituzione delle RSA e RSU
- Gli adempimenti del datore di lavoro
- I diritti sindacali fondamentali
- La qualifica di rappresentante sindacale: il diritto a specifiche forme di tutela
- L'assemblea: chi può indirla, con quali procedure, e doveri di salvaguardia dell'organizzazione aziendale
- Le informazioni che il datore di lavoro ha l'obbligo di trasmettere alle RSA: modalità e forme
- Il potere legale di intervento dei Rappresentanti Sindacali nell'ambito della gestione del rapporto di lavoro
- La partecipazione al contenzioso disciplinare

Lezione 45

GLI INTERVENTI

- La cassa integrazione ordinaria e straordinaria (ambito di applicazione, soggetti beneficiari, durata, procedure)
- I licenziamenti collettivi (ex L.223/91)
- Esercitazioni su casi pratici

Lezione 46

L'ESERCIZIO DEL POTERE DISCIPLINARE

- Le fonti normative
- La procedura di contestazione
- Il diritto di difesa del lavoratore
- Le attività istruttorie
- Esercitazioni su casi pratici

Lezione 47

NEGOZIAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI

- Negoziare per gestire il conflitto: obiettivi
- Tecniche negoziali
- La comunicazione al tavolo negoziale
- Tattiche negoziali efficaci

Lezione 48

NEGOZIARE CON LE RAPPRESENTANZE SINDACALI

- Preparazione del negoziato: i soggetti, i tempi, i tavoli negoziali
- Fasi del negoziato
- Elementi del negoziato
- I centri di interesse in gioco al tavolo negoziale

Modulo: SALARY REVIEW PROCESS E WELLBEING AZIENDALE

L'INDAGINE RETRIBUTIVA E LA VALUTAZIONE DEI PRINCIPALI STRUMENTI PER L'ATTUAZIONE DELLE POLITICHE RETRIBUTIVE AZIENDALI

Lezione 49

SALARY REVIEW PROCESS E WELLBEING AZIENDALE - Parte II

- Analisi e valutazione dei principali strumenti per l'attuazione della salary review:
 - Incrementi economici tradizionali (premi U.T., aumenti di merito)
 - Incrementi economici legati agli obiettivi
 - Sistemi M.B.O. per dirigenti e quadri amministrativi e tecnici
- I fringe benefits:
 - Partecipazioni azionarie
 - Stock options
- Le caratteristiche del premio di risultato
- Progettazione del premio di risultato

Lezione 50

SALARY REVIEW PROCESS E WELLBEING AZIENDALE - Parte I

- Il clima aziendale e lo stile di management
- Le compatibilità economiche: principali variabili di cui tenere conto (andamento di mercato, incrementi contrattuali)
- Il fine della salary review
- Il processo della salary review
- Welfare Aziendale e la nuove frontiere: il Wellbeing aziendale
- L'indagine retributiva
- Gli attuali orientamenti delle maggiori aziende italiane
- La normativa legislativa di riferimento

Per esigenze di natura organizzativa e didattica, la Scuola si riserva la facoltà di rinviare, di modificare, così come di spostare le date delle lezioni rispetto al calendario inizialmente prestabilito. Inoltre, si riserva il diritto di modificare in ogni momento i contenuti, dei programmi ed il corpo docente al fine di perseguire miglioramenti didattici in linea con i cambiamenti di mercato e le subentranti esigenze organizzative.