

Collana di Politiche del lavoro

La collana editoriale Politiche del lavoro, avviata nel 1985, si propone di diffondere materiali di analisi, ricerca e documentazione sulle politiche locali del lavoro. La scelta della dimensione locale come asse di riferimento non è casuale: essa è frutto della convinzione, sempre più diffusa in Europa, che l'efficacia delle politiche del lavoro è maggiore se vi è una diretta responsabilizzazione dei soggetti locali (istituzioni e parti sociali). Nel nostro Paese questa scelta, assume ancora maggior rilievo alla luce del decentramento di poteri alle Regioni ed agli Enti locali in materia di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro, disciplinato dal decreto legislativo 23 dicembre 1997, n. 469.

La collana ospita quindi studi e ricerche nonché contributi originali su temi ed esperienze rilevanti per le politiche del lavoro attuate in sede locale.

La collana è diretta da Pier Antonio Varesi.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

IRS - Istituto per la Ricerca Sociale
FOR.ES. - Formazione e sviluppo

IL FENOMENO DEGLI OLDER WORKERS

**Risultati
di una ricerca-azione
e proposte
di co-progettazione**

**A cura di
Alberto Zanutto**

FrancoAngeli

Copyright © 2020 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Questo volume presenta i principali risultati delle attività svolte dall'RTI IRS-For.eS. per il progetto di ricerca-azione destinato al "Sostegno dell'innovazione sociale e inclusione in contesti lavorativi", promosso dalla Provincia Autonoma di Trento – Ufficio risorse Unione Europea e sviluppo del lavoro – con il contributo del Fondo sociale Europeo – Programma Operativo provinciale periodo 2014-2020.

Gruppo di lavoro

Direzione e coordinamento: Daniela Oliva (IRS) e Manuela Samek Lodovici (IRS)
Ricercatori: Daria Broglio (IRS), Federico Manfreda (For.eS.), Marco Milano (For.eS.), Giuseppe Montaretto (For.eS.), Nicola Orlando (IRS), Alberto Zanutto (IRS)

IRS – Istituto per la Ricerca Sociale, organizzazione non profit totalmente indipendente, è una cooperativa di ricercatori operante dal 1973 che garantisce un approccio multidisciplinare nell'ambito delle seguenti politiche: lavoro e formazione, pari opportunità di genere e inclusione sociale, mercato del lavoro e relazioni industriali, istituzioni e pubblica amministrazione, sviluppo territoriale, servizi sociali.
<http://www.irsonline.it>

For.eS. – Formazione e Sviluppo è una società di formazione costituita nel 1992 da un gruppo di professionisti dell'Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano provenienti da esperienze lavorative maturate in ambienti aziendali e per conto di pubbliche amministrazioni. For.es propone contributi professionali nell'ottica di formare e aggiornare le competenze professionali personali e aziendali.
<http://www.foresweb.com>

Si ringraziano i partecipanti al *Tavolo provinciale di coordinamento e regia per l'innovazione sociale e l'inclusione occupazionale*:

Stefania Allegretti	Andrea Grosselli	Anna Povinelli
Deborah Battisti	Luciano Galetti	Stefano Salvi
Nicola Berardi	Carla Gallazzini	Cristina Simoncelli
Daniela Bonaldi	Claudia Miti	Gianni Tomasi
Federica Cherotti	Giannina Montaruli	Giuseppina Valenti
Marilisa De Luca	Lorenzo Pomini	Luisa Maria Widmann

Gli autori sono i soli responsabili delle parti di pubblicazione da loro sottoscritte. La Commissione Europea declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

INDICE

PARTE 1

UNA RICERCA INTERVENTO PARTECIPATA SULL'INVECCHIAMENTO DELLE FORZE LAVORO

Introduzione	pag.	15
Guida alla lettura	»	17
Un breve riepilogo dei contributi raccolti nel testo	»	17

PARTE 2

IL TEMA DELL'AGE MANAGEMENT E LO STRUMENTO DELLA RICERCA-AZIONE

1. Innovazione sociale e ricerca-azione	»	25
1.1. Un pensiero in costante evoluzione	»	25
1.2. Modelli di innovazione sociale e ambiti di intervento	»	28
1.3. Gli elementi distintivi dell'innovazione sociale	»	33
Riferimenti bibliografici	»	36
2. Il ruolo degli stakeholder locali nella coprogettazione delle misure di innovazione	»	39
3. Concertazione e contrattazione: ruolo ed efficacia nella gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro in Trentino	»	46
3.1. Il mercato del lavoro trentino e l'adattamento alle modificazioni demografiche	»	46

3.2. Gli interventi di politica del lavoro e i lavoratori anziani in Trentino	pag.	49
3.3. La sfida dell'invecchiamento della forza lavoro e i nuovi strumenti a disposizione delle parti sociali in Trentino	»	51
3.4. Alcune piste di lavoro per un impegno di lungo periodo	»	54
4. L'impatto sui lavoratori anziani degli strumenti di sostegno all'occupazione: il caso del "Progettone" per i lavori socialmente utili	»	56
4.1. Le origini del "Progettone" e le sue finalità	»	56
4.2. Il modello organizzativo del "Progettone"	»	58
4.2.1. La presa in carico dei lavoratori e la rete a supporto del sistema	»	59
4.2.2. I lavoratori e le peculiarità del Progettone rispetto ai lavori socialmente utili previsti dalle norme nazionali	»	60
4.2.3. Gli inserimenti per i "non idonei alla mansione": il "Progettone Sociale"	»	63
4.3. Un quadro riepilogativo degli interventi sviluppati con il Progettone	»	63
4.3.1. Il verde: manutenzioni e piste ciclopedonali	»	63
4.3.2. I servizi: custodia, gestione dei centri di raccolta materiali e servizi di supporto alle attività amministrative	»	64
4.4. L'assunzione e il collocamento mirato	»	66
5. L'esperienza dei lavori socialmente utili in provincia di Trento: l'"Intervento 19" dell'Agenzia del Lavoro	»	68
5.1. Introduzione	»	68
5.2. I soggetti e le attività	»	68
5.3. L'evoluzione nel tempo dell'Intervento 19	»	70
5.4. Il "peso" dell'età e la possibilità di permanenza nell'Intervento 19	»	73

PARTE 3
LE AZIONI DI CONOSCENZA:
AGE MANAGEMENT EVOLUZIONE DEL DIBATTITO
E DELLE POLITICHE IN ITALIA, IN NORVEGIA E FRANCIA

6. Age management e valorizzazione dei lavoratori anziani nei contesti lavorativi	pag. 77
6.1. Premessa	» 77
6.2. Il problema demografico e mercati del lavoro: nuove prospettive interpretative	» 78
6.3. L'age management e la sua evoluzione	» 83
6.4. Nuove sfide per la valorizzazione dei lavoratori anziani	» 90
Riferimenti bibliografici	» 93
 7. Evoluzione delle politiche ed esempi di buone pratiche in Italia e in Europa, con approfondimento sulle risposte del sistema norvegese e del sistema francese	 » 99
7.1. L'evoluzione delle politiche attraverso le pratiche	» 99
7.2. Le molte dimensioni delle politiche a supporto dell'invecchiamento attivo: un excursus sulle buone pratiche	» 100
7.3. L'approccio partecipativo del sistema norvegese	» 107
7.4. L'approccio regolativo del sistema francese	» 112
7.5. Un contesto territoriale fertile per le sperimentazioni: politiche e pratiche già realizzate dalla Provincia Autonoma di Trento	» 117
 8. Il contesto trentino: i trends dell'invecchiamento della forza lavoro nella provincia di Trento	 » 120
8.1. Il fenomeno dell'invecchiamento demografico della popolazione	» 120
8.2. I trends dell'invecchiamento della forza lavoro nella provincia di Trento	» 122
8.2.1. L'andamento della popolazione residente	» 122
8.2.2. La struttura per età della popolazione residente	» 125
8.2.3. L'invecchiamento della forza lavoro	» 130
8.2.4. La formazione e l'aggiornamento del capitale umano	» 135
 9. Il contesto trentino: una prima indagine qualitativa della domanda e dell'offerta di lavoro over 50 in Trentino	 » 137
9.1. Uno sguardo ai processi: l'indagine qualitativa	» 137

9.2. La percezione di un contesto in ripresa per il 2017-2018	pag.	139
9.3. Invecchiamento dei lavoratori come fenomeno complesso	»	142
9.4. Invecchiamento dei lavoratori e percorsi di investimento personale	»	145
9.5. Invecchiamento delle lavoratrici: una specificità poco tematizzata	»	147
9.6. Quando l'invecchiamento si interseca con la disoccupazione	»	149
9.7. Invecchiamento e investimento delle imprese	»	150
9.8. Invecchiamento come percorso che richiede un investimento da parte del sistema di sostegno all'impiego	»	154
9.9. Invecchiamento e rappresentanza sindacale	»	155
9.10. Invecchiamento e formazione	»	156
Riferimenti bibliografici	»	158

PARTE 4

LE AZIONI CO-PROGETTATE:

UNA SFIDA TANTI PUNTI DI VISTA DA COMPORRE

10. Il modello di intervento	»	161
10.1. La ricerca-azione	»	161
10.2. Le caratteristiche generali del modello	»	163
10.3. Il percorso	»	167
10.4. I seminari formativi	»	169
10.5. Progettazione di una newsletter periodica	»	171
10.6. Gli sviluppi futuri: il Laboratorio provinciale sull'invecchiamento attivo	»	172
11. Dalla consapevolezza dell'age management al lavoro con le imprese	»	177
11.1. Premessa	»	177
11.2. L'age management come processo	»	178
11.3. Considerazioni conclusive	»	184
11.4. Riferimenti bibliografici	»	184
12. Implementazione delle competenze per i lavoratori maturi: politiche, strumenti e dispositivi per l'aggiornamento delle competenze dei lavoratori low-skilled	»	186
12.1. Il secondo laboratorio: in dialogo con Claudio Vitali	»	186

13. Generare valore condiviso e innovazione sociale connettendo le risorse del territorio: l'esperienza di welfare-point	pag.	200
13.1. Introduzione	»	200
13.2. Nuovi modelli di welfare territoriale	»	202
Riferimenti bibliografici	»	204
14. Il contesto trentino: una prima indagine qualitativa della domanda e dell'offerta di lavoro over 50 in Trentino	»	206
Gli autori	»	211

PARTE 1
UNA RICERCA INTERVENTO PARTECIPATA
SULL'INVECCHIAMENTO DELLE FORZE LAVORO

INTRODUZIONE

di *Riccardo Salomone*

Presidente dell'Agazia del Lavoro di Trento

Il Volume affronta il delicatissimo tema del rapporto tra *silver economy* e persone che lavorano. Il tempo del Covid-19 ci sta insegnando molte cose e, tra queste, quanto sia essenziale la ricerca della migliore calibratura tra tutela delle persone anziane, ragioni dell'economia e del lavoro. Il futuro, qualunque esso sia, non farà altro che costringere noi tutti a ripensare questo rapporto all'interno di uno scenario completamente nuovo. La sensazione di oggi è che l'impatto di quanto accaduto nei primi mesi del 2020 ci porterà a ridefinire le sfide (con le conseguenti linee di azione) che l'andamento demografico pone rispetto ai modelli economici e sociali. Se l'aumento quantitativo degli *older workers* è un dato con il quale – senz'altro in Italia: v. il report Istat Scenari sugli effetti demografici di Covid-19 per l'anno 2020 – quello che potrà cambiare notevolmente rispetto al passato è invece l'impatto sulla dimensione qualitativa del fenomeno, in particolare per quanto attiene alla regolazione del lavoro e ai sistemi di *welfare*.

Questi temi ci accompagneranno a lungo, dunque, e il Volume – pensato e scritto ben prima dell'emergenza Covid-19 – ci auguriamo possa costituire base di partenza per chi si troverà ad affrontare questo orizzonte di problemi nei prossimi anni. Sappiamo già che l'invecchiamento ha effetti che vanno ben al di là della sostenibilità dei sistemi pensionistici, perché questi effetti investono direttamente tutto il mercato del lavoro. Il fatto che le persone siano destinate a lavorare di più nel tempo solleva l'urgenza di valorizzare le competenze acquisite dalle persone mature in relazione alla loro obsolescenza, pone la questione di favorire il passaggio delle nozioni e competenze in modo fluido alle nuove generazioni, nonché di governare processi nei quali la cui composizione di età è eterogenea. La differente numerosità delle coorti che arrivano alla pensione rispetto a quelle che si affacciano sul mercato pone il problema della sostituzione, sia quantitativa che qualitativa, del-

le competenze. Il generalizzato invecchiamento crea esso stesso domanda di alcune specifiche competenze, come quelle legate ai servizi di cura, ma anche della valorizzazione di servizi incentrati sul consumo o sull'uso del (maggior) tempo libero.

In estrema sintesi, in futuro, mercati del lavoro e i sistemi di welfare dovrebbero essere disegnati così da saper accogliere questa molteplicità di situazioni e valorizzare il loro potenziale tenendo conto di quanto accaduto con l'emergenza Covid-19: pensiamo anzitutto a modalità e spazi di lavoro adatti, oltre che servizi alla persona facilmente accessibili. Ma ovviamente non solo a questo. Per esempio, l'età del pensionamento, pur evocando una separazione netta tra fasi della vita, si accompagnerà sempre più una logica fluida, di decrescente intensità di lavoro, non necessariamente discontinua (se l'età pensionabile determina il momento a partire dal quale la persona percepisce il reddito da pensione, ciò non necessariamente deve coincidere con l'abbandono del mercato del lavoro). La maggior consapevolezza delle possibili scelte lavorative in età matura finiranno per far parte di un nuovo dovere di informazione che attori pubblici e datori di lavoro dovranno farsi carico di gestire, così da consentire di pianificare al meglio permanenza e intensità di partecipazione delle persone nel mercato del lavoro stesso. L'invecchiamento della popolazione potrà così favorire il passaggio da una cultura basata sul ricambio, a una fondata sui principi della valorizzazione delle componenti generazionali presenti nell'impresa e nel mercato del lavoro stesso.

L'idea di base che guida il Volume è di cominciare a mettere a punto strumenti scientifici di osservazione delle caratteristiche del fenomeno "invecchiamento della forza lavoro", partendo dalle pratiche sperimentate con successo negli anni e allargando lo sguardo al contempo alle realtà europee più mature. Solo uno sguardo lungo potrà, in effetti, consentire la migliore scelta degli interventi di *policy* da sostenere o programmare. Crediamo, in questo senso, che allo scopo specifico dovrebbero essere coinvolte forze sociali e società civile, attraverso la promozione, condivisione, discussione, diagnosi delle azioni realizzabili e dei loro contenuti.

Collocati come siamo in uno scenario nuovo e, come si diceva in apertura, oggi per molti aspetti imprevedibile, il Volume vuole offrire in questa luce uno spaccato di analisi utile, anzitutto, alla migliore comprensione del tema, per indicare al contempo piste di intervento collocate sull'orizzonte dei progetti complessi ma realizzabili in concreto.

GUIDA ALLA LETTURA

di *Alberto Zanutto*

Un breve riepilogo dei contributi raccolti nel testo

La complessità dei libri collettanei risiede principalmente nel fatto che è difficile catturare fino in fondo la loro identità. Quando si affronta una materia complessa come l'invecchiamento delle forze lavoro e si cerca di descrivere una molteplicità di conoscenze acquisite attraverso gli strumenti di una ricerca-azione, è difficile tratteggiare lo sguardo prevalente su una simile complessità. Spesso gli autori e le autrici si muovono con margini di libertà che non sono sempre circoscrivibili al perimetro affidato e, tuttavia, i lavori costruiti a più mani sono sempre i più interessanti per poter elaborare un'idea su argomenti che includono molte sfaccettature. A chi scrive tocca il compito di definire un filo rosso che colleghi i diversi contributi così da aiutare i lettori ad orientarsi, magari selezionando secondo i propri interessi, le letture di interesse.

Per descrivere brevemente questo testo dobbiamo anticipare che esso privilegia un/a destinatario/a che appartenga al tessuto produttivo e che in esso svolga un ruolo diretto o indiretto di supporto alle organizzazioni che vi operano. Nel mettere insieme la trama del libro ci siamo più spesso concentrati su quello che poteva interessare ad un consulente del lavoro, o ad un imprenditore o ad un suo responsabile del personale. Ma sarebbe riduttivo e contraddittorio se pensassimo che i risultati di una ricerca-azione siano fruibili solo all'esterno della compagine che l'ha promossa. Come è noto, questo tipo di metodologie hanno lo scopo di sensibilizzare in primis gli stakeholder che hanno partecipato direttamente alla realizzazione del progetto e nel nostro caso le componenti individuate sono almeno tre: le parti sociali, gli uffici che hanno competenze nell'ambito del mercato del lavoro e il promotore istituzionale. Come si vedrà, il testo include anche i loro contributi, anche se non è cosa usuale che chi è chiamato a dirimere i problemi quotidiani del tessuto produttivo e a negoziare continuamente per risolvere i conflitti relativi alla

distribuzione delle risorse, venga poi invitato a scrivere riflettendo su questi aspetti. Da questo punto di vista, il libro che avete fra le mani è una sorta di atto ufficiale di trasparenza della compagine che ha gestito il progetto e che ha voluto includere nella scrittura anche i soggetti che hanno condiviso la realizzazione dell'iniziativa. Come tutte le esperienze progettuali collettive, anche questa ha alternato momenti particolarmente sensibilizzanti ad altri di minore intensità. Tra queste ultime va incluso il tentativo operato dalla rete promotrice di spingere sul fronte dell'innovazione e che forse non sempre ha saputo coinvolgere le risorse disponibili. La consapevolezza è che il lavoro risulterà parziale e limitato nei confini che ha esplorato e che qui cercheremo di tratteggiare. Tuttavia, proprio per la bontà del metodo e del lungo percorso che sottostà a questo arrivo di tappa, riteniamo sia stato un tentativo utile per ri-aprire un tema che anticipa sfide future. L'invecchiamento delle forze lavoro, fenomeno che oramai caratterizza un po' tutta l'area europea e non solo, è un tema che caratterizzerà in modo crescente il mercato del lavoro. Questo è solo un primo piccolo passo mosso in quella direzione.

Alla luce di queste complessità ed urgenze, abbiamo deciso di accompagnare lettrici e lettori attraverso i vari contributi, descrivendo brevemente il contenuto che questi rappresentano nell'ambito del progetto e del libro stesso nella speranza di offrire, così, un quadro per quanto possibile unitario.

Dopo l'introduzione, la seconda parte del testo offre un approfondimento della metodologia adottata nel progetto di ricerca-azione. Grazie alle competenze e all'esperienza di Daniela Oliva e Manuela Samek Lodovici, entriamo così nel merito dello stimolo, fatto proprio dal progetto, di lavorare secondo i principi dell'innovazione sociale. Le loro riflessioni rafforzano l'opportunità di cambiare lo sguardo progettuale tradizionale così da abbandonare le vecchie retoriche lineari fondate sul binomio "problema-risposta" per muovere lo sguardo sulle opportunità offerte da questo approccio. È importante che dall'idea di una "delega" liberatoria agli addetti e agli esperti, ci si spinga verso un atteggiamento più inclusivo e più rispettoso delle risorse sul campo. Questo sguardo ci ricorda che su queste materie non è mai sufficiente un ragionamento meramente economico o di opportunità euristica, ma ciò che ci richiedono le sfide attuali e future è un cambiamento culturale. Dobbiamo definire questi tempi non come un'epoca di cambiamenti, quanto piuttosto che siamo davanti ad un "cambiamento d'epoca". A seguire, in questo primo segmento metodologico, abbiamo inserito il punto di vista delle parti sociali che, come anticipato, sono uno degli interlocutori primari se vogliamo agire efficacemente sul mercato del lavoro. A loro abbiamo chiesto, sia per la parte datoriale che per la parte sindacale, di provare a tratteggiare il senso del loro coinvolgimento e le rotte che in questa fase stanno prevalendo nei vari tavoli

negoziali a proposito dei lavoratori senior. Il quadro che descrivono appare nitido nella sua complessità: le misure già disponibili in Trentino per questo tipo di addetti sono tuttavia limitate nello sguardo ai lavoratori anziani e non possono affrontare il problema nella sua complessità. Per questo le parole delle parti sociali hanno un valore doppio, perché provengono dal campo e ci confermano che il cammino è appena iniziato. A rinforzo di questi contributi abbiamo chiesto agli uffici competenti di contribuire a questo libro con due contributi in grado di restituirci la relazione con i lavoratori e le lavoratrici anziane/i determinati dall'Intervento 19, messo in campo dall'Agenzia del lavoro e dal "Progettone", il programma di cura e promozione del patrimonio culturale e paesaggistico che affida al sistema della cooperazione lavoratori in mobilità che necessitano di completare la propria carriera di contributi lavorativi.

Nella terza parte del libro cerchiamo di dare una cornice teorica ed empirica di riferimento per quanto concerne il tema dei lavoratori senior. Abbiamo affidato il compito a Francesco Marcaletti, da poco in forza all'Università di Saragozza dopo alcuni anni all'Università di Barcellona, che forse in Italia è tra i pochi, insieme ad altri colleghi e colleghe tra cui Emma Garavaglia, che si ponga come obiettivo di ricerca i lavoratori senior e i cambiamenti organizzativi per migliorare il loro benessere nei luoghi di lavoro. Il contributo si caratterizza per la ricchezza di riferimenti all'age management che, presso gli studi in ambito manageriale, è l'etichetta che maggiormente include i lavori di ricerca rivolti al tema di cui ci occupiamo. Da questi materiali comprendiamo che il tema non è più derogabile e che, soprattutto, ci saranno conseguenze per l'organizzazione del lavoro e per il mantenimento della produttività all'interno delle imprese.

Segue un approfondimento sulle esperienze più significative presenti in Europa a partire da quelle oggetto di una visita diretta sul campo da parte del Tavolo di coordinamento e regia, che ha permesso di capire i principali orientamenti assunti dai vari stakeholder. Il capitolo, curato da Daria Broglio e Marco Milano, che hanno curato anche gli incontri con gli interlocutori norvegese e francese, cercano di evidenziare l'incertezza del settore. Esso si può rappresentare come uno spazio di sperimentazione che tuttavia si polarizza tra un approccio più interessato alle azioni di sistema, in cui il lavoro è più di disegno generale e di una offerta integrata di servizi come accade in Francia, ed un approccio opposto in cui l'orientamento è volto a trovare modelli di risposta prima che policy generali come stanno cercando di sviluppare in Norvegia e mediamente nel nord Europa.

Chiudono, questa parte del libro, dedicata a mettere a fuoco il tema dei lavoratori senior, due contributi che rendicontano da un lato, una ricogni-

zione quantitativa fondata su dati secondari e rielaborazioni a cura di Nicola Orlando e, dall'altro, un approfondimento con dati di ricerca primaria raccolti attraverso due focus group realizzati con stakeholder di parte datoriale e sindacale a cura di Alberto Zanutto. Questi due diversi sguardi sul fenomeno ci sostengono nella convinzione che siamo giunti ad un passaggio epocale sul tema dei lavoratori. Il prolungamento dell'età anagrafica, cui seguono le complessità imprenditoriali e sindacali delle persone che sono chiamate a prolungare la propria carriera lavorativa, è presentato in tutta la sua ruvidità. I dati aprono a questioni non più differibili e i cui esiti non sono scontati. Le vecchie misure, che hanno pure messo in campo la loro efficacia negli anni post-crisi, devono trovare una collocazione chiara nell'ambito del mercato del lavoro. Quello che non basta più è l'improvvisazione e l'estemporaneità, ad esempio, dei tavoli di crisi. C'è una carenza culturale specifica su questo tema, sia presso le imprese che presso i lavoratori. C'è una necessità molto specifica di aprire all'idea che il mercato del lavoro deve essere inclusivo anche per chi nei prossimi anni vedrà la soglia della pensione spostata sempre più verso i settant'anni.

La quarta ed ultima parte del libro si propone di evidenziare le azioni di progetto che hanno avuto un intento realizzativo. Attraverso i capitoli inclusi in questo segmento del libro si cerca di approfondire il senso e l'esito delle azioni di sperimentazione introdotte durante le ultime fasi del progetto. A Daniela Oliva e Manuela Samek Lodovici è stato affidato il compito di illustrare, da un punto di vista metodologico, quanto realizzato in Trentino attraverso la ricerca-azione, dove la parola chiave attorno cui ruotano le riflessioni è forse la parola "apprendimento". Infatti, questi tipi di azioni sono lunghe e necessitano di un lavoro lento di trasformazione culturale. L'apprendimento, ci ricordano le autrici, deve passare per un rinnovamento ed una presa d'atto di chi partecipa alla governance del mercato del lavoro. Questi soggetti devono cooperare con la massima intesa su un problema così urgente proprio a causa dell'ampiezza delle sue dimensioni e dell'impatto che può avere sul sistema produttivo.

A seguire ci sono tre brevi capitoli che illustrano nel dettaglio tre diverse iniziative di approfondimento che avevano l'obiettivo di mostrare tre direzioni di lavoro per fronteggiare il tema dei lavoratori senior.

Nel primo capitolo, proposto da Francesco Marcaletti, ci occupiamo soprattutto di apprendimento organizzativo e di strategie attraverso le quali le imprese possono e, forse debbono, occuparsi dei loro lavoratori più anziani. Le sue osservazioni insistono molto sull'idea di come le imprese siano molto titubanti sul farsi carico di un diversity management relativo a questo tema. Le dirigenze, in particolare, non si rendono conto delle complessità che i loro

cicli produttivi interni dovranno affrontare a breve. Per questo, il suggerimento che ci offre Marcaletti, è tutto orientato a promuovere la creazione di opportunità di sensibilizzazione e di avvio di ricerche-intervento declinate sui bisogni di ciascuna impresa.

Il secondo contributo di questa quarta parte riguarda il tema delle competenze delle forze lavoro in generale e per questo tipo di lavoratori/trici in particolare. Ne abbiamo parlato con Claudio Vitali di INAPP che da molti anni si occupa di questo tema. Il capitolo prende come forma narrativa quella dell'intervista e in sostanza a Claudio Vitali abbiamo chiesto quali siano le principali urgenze per affrontare questo fenomeno. Ne è scaturito un resoconto molto lucido, quanto preoccupante, sui ritardi che abbiamo come paese sulla formazione dei lavoratori anche rispetto a paesi di simili dimensioni come Francia e Germania. L'approccio delle politiche italiane su questi temi, ma non solo, è sempre di tipo incrementale e mai di revisione completa del quadro normativo di riferimento. Il risultato è un quadro spesso disorientante che non permette al sistema di mettere in circolo e di valorizzare competenze che pure già potrebbero essere disponibili. Inoltre, a causa di queste complessità, il sistema italiano non è nemmeno in grado di affrontare i gravi pericoli di regressione nelle competenze di base nella popolazione che invecchia.

Il terzo contributo riguarda il tema del welfare. Attraverso l'esperienza di alcune iniziative oramai denominate in sigla "Welfare 4.0" cerchiamo di capire come le piccole e medie imprese possono sostenersi a vicenda per raggiungere almeno in parte l'obiettivo di includere e sostenere gli addetti che invecchiano e che mutano i loro bisogni di welfare. Marco Palazzo e Fabio Strelitto ci introducono, infatti, ad una esperienza al cui centro si è posto l'Ente Bilaterale FVG che, attraverso una innovativa strategia di utilizzo dei fondi interprofessionali, ha supportato l'avvio di una rete di soggetti del terzo settore capaci di erogare in forma territoriale una serie di servizi cui altrimenti i lavoratori delle piccole imprese non potrebbero accedere. È un lavoro di tessitura e di ricamo raffinato che richiede molta cura delle relazioni e molta lungimiranza. Ad ogni modo queste esperienze ci dicono che esistono già oggi strade tracciate e percorribili secondo le regole attuali.

Il libro si chiude con un contributo degli attori istituzionali che hanno sovrinteso alla realizzazione dell'intero progetto, Luciano Galetti e Laura Pedron della Provincia Autonoma di Trento. Dopo questo lungo lavoro di conoscenza e sperimentazione determinati dal progetto di cui questo libro è il risultato tangibile più immediato, i contributi di Galetti e Pedron tracciano un bilancio positivo e sfidante allo stesso tempo. Da un lato, confermano che la Provincia di Trento affronta a viso aperto la problematicità di una nuova generazione di lavoratori che invecchiano sui luoghi di lavoro, dall'altro,

rilanciano su una serie di azioni, secondo la logica della bilateralità e della ricerca-azione, capaci di strutturare almeno a livello provinciale una strategia per farsi carico di questa nuova realtà. Tra le misure che suggeriscono trovano spazio un laboratorio permanente di studio del fenomeno ed un tavolo permanente fortemente interconnessi e fortemente partecipati. È una sfida impegnativa in cui tutti gli stakeholder devono assumere il proprio ruolo con responsabilità. Se davvero il progetto che questo libro ha cercato di descrivere riuscirà, almeno in parte, a creare le condizioni perché si generino questi due esiti e a promuovere la consapevolezza di una governance integrata, allora anche questa fatica avrà colto una opportunità importante per rendere migliore la vita di molti lavoratori e lavoratrici.

Alla fine di questo lungo percorso, in fondo, è proprio questo quello che ci eravamo proposti.

Per concludere questa breve anticipazione dei testi che seguono, sono necessari dei ringraziamenti doverosi.

Innanzitutto, un ringraziamento va rivolto alla gestione della Provincia Autonoma di Trento e alla paziente lungimiranza del direttore Luciano Galletti dell'Ufficio Risorse Unione Europea e Sviluppo del Lavoro. Questo impegno è stato corroborato dall'impegno della rete di gestione del progetto costituita da IRS e For.eS nelle persone di Daniela Oliva in primis, con tutta la sua equipe, e a Giuseppe Montaretto.

Per quanto riguarda la preparazione dei materiali, la composizione del libro e la cura editoriale, un piccolo grazie va a Gaia Zanutto per aver trascritto l'intervista con Claudio Vitali, mentre il ringraziamento più corposo va a Simona Rinaldi di IRS che ha rifinito con paziente artigianato i vari contributi e ha predisposto il manoscritto finale per la stampa.

Infine, un ringraziamento non formale va rivolto agli autori, alle autrici e in particolare alla loro pazienza, con cui hanno saputo gestire le sollecitazioni e le richieste di rifinitura dei contributi da parte del sottoscritto durante le varie fasi di costruzione del testo.

PARTE 2
IL TEMA DELL'AGE MANAGEMENT
E LO STRUMENTO DELLA RICERCA-AZIONE

1. INNOVAZIONE SOCIALE E RICERCA-AZIONE

di Daniela Oliva e Manuela Samek Lodovici

1.1. Un pensiero in costante evoluzione

Parlare di innovazione non è facile. A fronte di un concetto che appare in prima istanza molto intuitivo, si evidenzia subito la complessità della questione. Il concetto di innovazione, infatti, non si regge “da solo”: l’innovazione è sempre in relazione con qualcos’altro. In primis, il contesto in cui si attua. Dunque, un prodotto, un servizio, un processo o quant’altro può essere innovativo in un (o per un) determinato contesto e non esserlo affatto in altri. Di qui la distinzione tra quella che potremmo definire l’*innovazione assoluta* (effettivamente, mai sperimentata prima) e l’*innovazione relativa* (ovvero, l’innovazione in relazione a uno specifico e perimetrato contesto). Tendenzialmente, l’idea di innovazione si è consolidata nell’ambito della produzione industriale (*innovazione organizzativa, di processo, di prodotto*), per lo più legata all’innovazione tecnologica che determinava, a cascata, le altre tipologie di innovazione.

Solo in tempi relativamente recenti questo perimetro, nell’immaginario collettivo, si è allargato a pensare l’innovazione applicata anche ai contesti sociali, ai servizi per i cittadini, ai modelli di comportamento, culturali, alle politiche formative e del lavoro, alle politiche di inclusione attiva e sociale.

Un forte impulso, come vedremo a breve, è arrivato in questa direzione da parte dell’Unione Europea con alcuni Programmi espressamente finalizzati a introdurre innovazione nei modelli sociali e culturali dei paesi europei. Valga per tutti l’esempio del Programma di iniziativa comunitaria EQUAL attivato nel settennio di programmazione 2000-2006 interamente dedicato ad affrontare con approcci, metodologie e strumenti innovativi quei fenomeni emergenti (in primis, quello dell’immigrazione e dell’invecchiamento demografico) che avrebbero profondamente modificato la struttura sociale ed economica delle società europee.

È necessario ricordare, tuttavia, che l'idea di innovazione sociale non è un'invenzione recente. Se anche possiamo dire che si sia imposta all'attenzione dei più e sia entrata nell'agenda politica europea e di molti dei suoi Stati membri in questo ultimo ventennio, spinta e sostenuta dalla crisi economica del 2008, di innovazione sociale parlavano già Max Weber ed Émile Durkheim (Nilsson, 2003). Intorno agli anni Ottanta e Novanta sono nati i primi centri di ricerca che facevano esplicitamente riferimento al tema dell'innovazione sociale¹ e con l'avvento del nuovo secolo il tema si è decisamente affermato con la nascita di numerose organizzazioni specializzate², a seguito della lunga crisi economica la cui natura strutturale ha imposto processi e percorsi di cambiamento dei modelli sociali ed economici occidentali.

Detto ciò, se parlare di innovazione non è semplice, parlare di innovazione sociale lo è ancora meno. Il concetto di innovazione sociale, infatti, si presta, ancor più dell'innovazione tecnologica di cui prima, ad una interpretazione fortemente viziata dalla relazione con il contesto di attuazione, dalla conoscenza che gli attori hanno dei dispositivi di cui si sta parlando, dalla natura del bisogno al quale si sta rispondendo.

Una volta definita la natura relativa o assoluta dell'innovazione, si tratta di capire se declinare il termine "sociale": in maniera restrittiva (riferita solo all'ambito delle politiche sociali) o in maniera più generale, in quanto riferita alla "società" nel suo complesso. Questa ambivalenza è rimasta tale, senza una soluzione condivisa e legata, appunto, ai diversi contesti di attuazione.

Proprio la natura diffusa e radicale del cambiamento richiesto, infatti, con la conseguente necessità di introdurre idee e dispositivi caratterizzati da forti elementi di innovazione può, almeno in parte, spiegare l'ampio perimetro di interpretazione e la vasta gamma di definizioni che possiamo incontrare sul tema dell'innovazione sociale.

Le numerose interpretazioni sono riconducibili anche al fatto che l'innovazione sociale si misura essenzialmente sulle "pratiche" e, dunque, su declinazioni particolari, di esperienze realizzate che, tuttavia, condividono il nucleo essenziale del concetto, come si può evincere dalle posizioni riassunte nel paragrafo che segue.

Come accennato, a livello europeo la sfida dell'innovazione sociale è stata colta con grande convinzione e il tema è diventato centrale in molte

¹ Ad esempio, nel 1986 è stato fondato in Canada il *Centre de Recherche sur les Innovations Sociales*.

² Ad esempio, il *Centre for Social Innovation* della Stanford Graduate School of Business nel 2000, il *Social Innovation Exchange* della Young Foundation di Londra nel 2005, il *Social Innovation Japan* di Tokio sempre nel 2005, il *Netherlands Centre for Social Innovation* nel 2006 e altri ancora (Borzaga e Bodini, 2012).

politiche e Programmi, sia sviluppati nei singoli Stati membri attraverso i Fondi strutturali, sia con finanziamenti diretti dell'Unione Europea. Ciò ha comportato, come ovvio, tentativi vari di esplicitazione del concetto di innovazione sociale. Di seguito riporteremo alcune esemplificazioni, senza nessuna ambizione di esaustività. Ciò che interessa mettere in rilievo, infatti, è che a fronte di declinazioni più o meno dettagliate e differenziate è possibile, tuttavia, identificare un nucleo centrale di elementi e dimensioni, comuni.

Nel Regolamento (UE) n. 1296/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'11 dicembre 2013 all'art. 2 'Definizioni' si legge: «5) "innovazioni sociali": le innovazioni che hanno sia finalità sia mezzi sociali, e in particolare quelle che fanno riferimento allo sviluppo e all'attuazione di nuove idee (riguardanti prodotti, servizi e modelli) che rispondono a esigenze sociali e, contemporaneamente, creano nuovi rapporti o collaborazioni sociali, fornendo un beneficio alla società e promuovendo la capacità di agire della stessa».

Questa definizione si rifà a quella contenuta nel *Libro bianco sull'innovazione sociale* (Murray et al., 2011) che, per la sua sinteticità e apertura può essere considerata in qualche misura rappresentativa rispetto alle varie declinazioni esistenti: «Definiamo innovazioni sociali le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.» Definizione che stressa, in particolare, la dimensione sociale e relazionale piuttosto che quella della "novità" e che viene ripresa ad esempio, anche dal Social Innovation eXchange (SIX) e dalla Young Foundation per il Bureau of European Policy Advisors³.

L'accento sul beneficio collettivo è condiviso anche nella definizione data dalla Stanford Social Innovation Review⁴ che definisce l'innovazione sociale come «una soluzione innovativa a un problema sociale che sia più efficace, efficiente, sostenibile ed equa di tutte le soluzioni esistenti, e che generi valore diffuso per tutta la società e non tanto per singoli individui».

Altre definizioni pongono maggiormente l'enfasi sul tema del cambiamento: «L'innovazione sociale è un processo complesso di introduzione di nuovi prodotti, processi o programmi che cambiano profondamente le routine di base, i flussi di risorse e di autorità, o le convinzioni del sistema sociale in cui avviene l'innovazione. Le innovazioni sociali di successo sono durature e di ampio impatto» (Weestley e Antadze, 2010).

³ <http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Study-on-Social-Innovation-for-the-Bureau-of-European-Policy-Advisors-March-2010.pdf>.

⁴ http://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation.

Altri punti di vista (ANCI, 2016)⁵ evidenziano come «[...] l'innovazione sociale nasca laddove esistono aree di bisogno che non hanno ancora trovato risposta adeguata nel pubblico e nel privato. [...] le innovazioni sociali (iniziative, prodotti, servizi, modelli...) prima ancora di essere delle buone soluzioni da adottare, sono espressione di aree di bisogno a cui si è cercata una modalità di risposta condivisa». Su questa spinta si evidenzia come le pratiche di innovazione sociale nascano dal basso, sulla spinta di un problema avvertito come comune e per il quale si cerca una soluzione condivisa. L'elemento attorno al quale soggetti di natura diversa trovano convergenza di interessi è il motore dell'innovazione sociale e gli ambiti privilegiati di intervento riflettono i principali bisogni comuni: mangiare, abitare, lavorare, muoversi, partecipare.

1.2. Modelli di innovazione sociale e ambiti di intervento

Come anticipato, il tema dell'innovazione sociale si è imposto nel contesto italiano grazie alla scelta europea (Social Innovation Europe, 2012) di orientare le proprie politiche in questa direzione. La Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva indica nella *social innovation* la strada maestra per affrontare le sfide connesse ai profondi cambiamenti che hanno e stanno caratterizzando il nostro continente.

Diverse le modalità attraverso le quali, attualmente, l'Unione Europea sta promuovendo l'innovazione sociale. Attraverso il portale *Social Innovation Europe Community*⁶ c'è la possibilità di entrare in rete con le organizzazioni che si occupano di questi temi favorendo lo scambio di informazioni, esperienze e buone pratiche. Annualmente, inoltre, la Commissione Europea organizza l'*European Social Innovation Competition*⁷ con la finalità di sostenere e promuovere il tema dell'innovazione sociale. Analoghe iniziative, finalizzate a diffondere pratiche ed esperienze sono l'*EU RegioStars Awards*⁸ e il *Social Innovation Tournament* organizzato dalla European Investment Bank⁹.

⁵ *L'innovazione sociale e i Comuni. Istruzioni per l'uso* (2016), ricerca condotta da ANCI nell'ambito della convenzione ANG, ANCI, Fondazione IFEL. Gli autori condividono, in particolare, la definizione di Nesta (2010). Nella ricerca sono riportate le principali definizioni di innovazione sociale che ripropongono le diverse declinazioni qui sintetizzate.

⁶ <https://www.siceurope.eu/>.

⁷ <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/policy/social/competition/>.

⁸ http://ec.europa.eu/regional_policy/it/regio-stars-awards/.

⁹ <http://institute.eib.org/programmes/social/social-innovation-tournament/>.

Oltre a ciò, piuttosto consistente è la partita dei finanziamenti attraverso sia Programmi, iniziative, progetti direttamente gestiti dall'UE, sia attraverso i Fondi strutturali per la programmazione 2014-2020 gestiti dagli Stati membri.

A mero titolo esemplificativo vale la pena citare il Programma *EaSI* (*Employment and Social Innovation Programme*) che ha sostituito il precedente Programma PROGRESS, il Programma *Horizon 2020*, la *Social Business Initiative* a sostegno della nascita e dell'operatività delle imprese sociali¹⁰, il progetto *Transition* e il progetto *Benisi* per la nascita di network di incubatori di innovazione sociale¹¹.

A sostegno dei Programmi e dei progetti di innovazione sociale, in molti Stati membri sono stati creati appositi strumenti di finanziamento. In Italia, citiamo, a titolo esemplificativo, il *Fondo di Social Impact Investing* della Regione Sardegna alimentato sia da risorse pubbliche (Fondo Sociale Europeo e Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020) sia da risorse private messe a disposizione da co-investitori (imprese, in particolare) interessati a partecipare a iniziative di alto valore sociale ottenendo un ritorno economico variabile e strettamente legato ai risultati di impatto raggiunti.

L'attenzione all'innovazione sociale da parte dell'Europa non finisce con l'attuale programmazione. Nel prossimo settennio 2021-2027, il *Fondo Sociale Europeo+* rafforza ulteriormente l'accento sull'importanza di avvicinare le politiche pubbliche con un orientamento diverso e innovativo. L'innovazione sociale sarà un principio trasversale e ciascun Stato membro dovrà dedicare ad essa almeno una priorità. Il futuro *Programma EaSI*, invece, avrà il compito di testare nuovi approcci di policy focalizzati sulle priorità di policy europee.

L'innovazione sociale in Italia è stata fortemente supportata dalla programmazione 2014-2020 del Fondo Sociale Europeo e le Regioni hanno messo in atto azioni innovative in risposta ai cambiamenti sociali ed economici ed ai bisogni sociali emergenti (invecchiamento demografico, nuovi modelli famigliari, flessibilità nel lavoro, immigrazione, disuguaglianze nell'accesso alle risorse, crisi del sistema di welfare pubblico, ecc.; *Tecnostuttura delle Regioni*, 2015).

Le strategie attivate hanno seguito approcci diversi che, tuttavia, hanno privilegiato, tutti, un *modello di governance partecipativa* che ha coinvolto, nel processo di implementazione, ma anche nel sistema di monitoraggio e valutazione, i principali (quando non tutti) attori della policy e, in particolare, spesso, i destinatari diretti degli interventi.

¹⁰ http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/index_en.htm.

¹¹ <http://transitionproject.eu/>; <http://www.benisi.eu/about-benisi>.

L'analisi delle azioni messe in atto nel primo periodo di programmazione (Tecnostruttura delle Regioni, 2017) evidenzia come gli interventi regionali si siano concentrati sui primi tre stadi dei sette previsti dalla *spirale dell'innovazione sociale di NESTA* (NESTA, 2010), ovvero:

- una migliore comprensione dei bisogni e delle opportunità;
- la generazione di idee;
- lo sviluppo e la sperimentazione.

Diversi, come anticipato, i modelli di intervento ai quali sono riconducibili le azioni sviluppate nell'ambito della programmazione del Fondo Sociale Europeo (Tecnostruttura delle Regioni, 2017). In particolare, l'art.9 del Regolamento FSE stabilisce che l'innovazione sociale deve essere obbligatoria e che deve essere promossa all'interno di tutti gli obiettivi tematici al fine di testare e promuovere soluzioni innovative. Gli Stati membri hanno il compito di identificare, nei loro Programmi Operativi o, comunque, nel corso della loro implementazione, gli ambiti (tematici e/o settoriali) nei quali intendono promuovere politiche innovative, mentre la Commissione Europea ha il compito di sostenere la capacità degli Stati membri di introdurre innovazione sociale, attraverso il sostegno all'apprendimento reciproco, alla creazione di reti e alla diffusione e promozione di buone pratiche, strumenti e metodologie di intervento.

Un *primo modello che potremmo definire di progettazione della policy* vede la pubblica amministrazione impegnata in prima persona nel processo di impostazione e pianificazione delle azioni di innovazione sociale. Attraverso dispositivi assimilabili al "concorso di idee" questo modello di intervento vede un ampio coinvolgimento degli attori che in qualche modo ruotano intorno alla policy, ma anche, a volte, di cittadini, potenziali beneficiari e destinatari, per raccogliere tutto il possibile ventaglio di idee utilizzabili ai fini dell'implementazione delle azioni. È interessante sottolineare come la *ratio* di tale coinvolgimento non sia da ricondursi tanto ad esigenze di condivisione e/o consenso rispetto alle scelte da fare, quanto, piuttosto, all'esigenza di avere una chiara conoscenza del ventaglio delle possibili opzioni ed eventualmente promuovere processi aggregativi utili ad affrontare difficoltà e rischi con una forza maggiore di strumenti e risorse. Dal punto di vista procedurale questo intenso processo partecipativo si avvale, generalmente, di dispositivi quali la "*call for action*" e la "*call for ideas*", molto utili e coerenti con l'obiettivo di non perimetrare, ex-ante, le opportunità di innovazione sociale. In alcuni casi si tratta di dispositivi del tutto aperti rispetto ai possibili partecipanti, ai temi, alle tipologie di azione. In altri vengono identificati dal programmatore i destinatari finali e/o i soggetti beneficiari degli interventi. In genere, inoltre, i progetti presentati sono sottoposti ad una valutazione di impatto sociale adattata, nei casi analizzati da Tecnostruttura delle Regioni, a partire dalle poche esperienze fin qui

realizzate in ambito accademico e/o in alcune Fondazioni che operano nell'ambito delle politiche sociali. La valutazione di impatto sociale sperimentata in questi casi presenta alcuni tratti comuni quali: 1) l'attenzione agli effetti del progetto sulla collettività nelle sue varie declinazioni (destinatari diretti e indiretti, comunità locale, rete di attori, ecc.); 2) la richiesta di misurazioni quantitative, oltre che qualitative, degli effetti a medio termine; 3) un sistema di monitoraggio e valutazione di processo (ex-ante, in itinere, ex-post a distanze definite dalla fine del progetto); 4) la progettazione condivisa tra valutatore e soggetto committente di un sistema di indicatori per la valutazione degli effetti. A questo primo modello di innovazione sociale sperimentato nell'ambito dei Fondi strutturali 2014-2020 possiamo ricondurre, a mero titolo di esemplificazione, il Programma della Regione Puglia "*Puglia Sociale*" e il Programma "*Innova Tu*" della Regione Lazio.

Nel *secondo modello che potremmo definire "istituzionale"*, identificato attraverso la ricognizione di Tecnostruttura delle Regioni, è la pubblica amministrazione a definire cosa intende per innovazione sociale proponendo già in sede di DGR le linee di indirizzo e le dimensioni rilevanti per l'offerta di progettualità da parte del sistema di soggetti beneficiari. In questo caso, dunque, la *ratio* che sottende il modello non è la ricerca, partecipata, di tutte le possibili opzioni, ma la promozione di un'offerta progettuale finalizzata all'idea di innovazione sociale del programmatore che richiede, tuttavia, una dimensione di corresponsabilità, di co-progettazione e co-produzione tra soggetto pubblico e soggetto privato (in primis, del privato sociale). Il processo di implementazione vede l'attivazione di Tavoli istituzionali e la promozione di reti partenariali quanto più possibile aggregate a livello locale. Tra gli esempi riconducibili a questo modello va senz'altro citato il Programma *WE.CA.RE – Welfare Cantiere Regionale* della Regione Piemonte e l'intervento della Regione Umbria "*Elementi di innovazione sociale nell'implementazione degli interventi declinati nel POR FSE Inclusione Sociale*".

Il *terzo modello, cosiddetto della "ricerca-azione"* fonda l'idea di innovazione sociale sulla conoscenza e valorizzazione delle "buone pratiche" i cui tratti distintivi sono trasposti e adattati al contesto locale, nei temi e/o nei settori di interesse. Nelle esperienze analizzate sono stati attivati studi su ambiti di intervento nuovi con processi partecipativi ampi e la valorizzazione del sistema di attori coinvolti/coinvolgibili nella policy di innovazione sociale. Tra gli esempi riconducibili a questo modello, la Regione Veneto con l'avviso "*Strumenti di innovazione sociale NS2 Nuove sfide Nuove Servizi*" e la Provincia Autonoma di Trento con il bando "*Servizi connessi all'attuazione del progetto di ricerca-azione destinato al sostegno dell'Innovazione*".

Sociale e inclusione in contesti lavorativi”. Si tratta del bando che ha promosso il progetto trattato in questa pubblicazione.

Al di là dei modelli ai quali è possibile ricondurre le progettualità finanziate nell’ambito del Fondo Sociale Europeo, un tratto comune a tutti è l’identificazione dell’innovazione sociale come un modo diverso (e nuovo) di approccio alla progettazione e/o implementazione della politica pubblica che vede l’attivazione di dispositivi finalizzati a migliorare, in generale, la vita dei cittadini.

In questa logica, oltre alle azioni innovative sviluppate con riferimento all’ambito urbano (valga per tutti il Programma gestito direttamente a livello europeo *Urban Innovation Action – UIA*), il settore prioritario di intervento nell’ambito del Fondo Sociale Europeo è stato quello del welfare e, in generale, delle politiche sociali, ma anche quello del lavoro e della formazione, supportati significativamente anche dal *Programma EaSI*, anch’esso gestito direttamente a livello europeo.

L’analisi delle esperienze fin qui realizzate in Italia (Vita, 2018) sotto questa etichetta evidenziano come gli interventi di innovazione sociale siano stati utilizzati (e, dunque, possano essere) strumento, in particolare per:

- il *contrasto alle disuguaglianze* economiche e sociali e sostegno ai diritti fondamentali;
- la *promozione di identità*, bene comune e coesione sociale;
- l’*impulso di Comunità* (partecipazione, relazione, responsabilizzazione, capacitazione, cittadinanza).

Interessante è osservare come le progettualità riconducibili all’ambito dell’innovazione sociale abbiano consentito non solo di sperimentare processi partecipativi e di co-progettazione, ma anche veri e propri esperimenti di politiche effettivamente integrate, attraverso, ad esempio, l’attivazione di équipe multiprofessionali per la presa in carico globale delle persone con fragilità o di reti per lo sviluppo di welfare territoriale con soggetti non solo riconducibili alla categoria pubblico/privato, ma a nature giuridiche fino a poco tempo fa marginali rispetto a queste policy (ad esempio, le singole Aziende o le Fondazioni).

Infatti, oltre ai Programmi di iniziativa europea e ai Fondi strutturali, un importante slancio al tema dell’innovazione sociale è da ricondursi alle Fondazioni di origine bancaria e, in particolare, alla Fondazione Cariplo che da anni finanzia il progetto *Welfare di Comunità e Innovazione Sociale* promuovendo sperimentazioni e progetti finalizzati a innovare l’attuale sistema di welfare e l’iniziativa della Fondazione Sodalitas (*Sodalitas Social Innovation*) che ha l’obiettivo di migliorare la capacità progettuale del terzo settore e la nascita di partnership tra organizzazioni profit e organizzazioni non profit.

Anche alcune amministrazioni locali si sono direttamente impegnate nell'attivazione di centri e incubatori di innovazione sociale come ad esempio il Comune di Milano¹², e sono nate alcune banche specializzate (ad esempio, Banca Prossima) e piattaforme di *social lending* alcune delle quali finalizzate a organizzazioni del terzo settore¹³.

1.3. Gli elementi distintivi dell'innovazione sociale

Se, come si è visto, le declinazioni di innovazione sociale possono essere varie e articolate, in generale, tuttavia, condividono la presenza di elementi distintivi che ricorrono costantemente.

L'elemento distintivo, forse, principale è riconducibile al *coinvolgimento dei cittadini* in forme più o meno significative, che vanno dalla partecipazione ai processi di implementazione delle politiche fino alla co-progettazione delle politiche stesse.

Barak Obama, nel corso della sua prima elezione, istituì l'*Office for Social Innovation and Civic Participation*, evidenziando fin dalla denominazione dell'organismo la *partecipazione civica* come componente strategica ed essenziale dei processi di innovazione sociale.

Dunque, «non si tratta (solo) di allargare i tavoli degli stakeholder per indagare nuovi problemi o individuare le carenze del sistema di risposta alle esigenze dei cittadini da una nuova angolazione (*approccio orientato all'ascolto*). Non si tratta nemmeno (solo) di cercare nuove soluzioni consultando chi si occupa di innovazione sociale per supportare il lancio di un nuovo bando o per avviare una procedura di gara (*approccio orientato alla diffusione delle soluzioni*). Si tratta, piuttosto, di andare un po' oltre e passare a una logica di co-creazione, cedendo potere pur governando i processi, negoziando gli obiettivi di sviluppo e dismettendo procedure per innovare politiche (*approccio orientato alla messa a valore delle esperienze*)» (ANCI, 2016).

Altri elementi distintivi sono le dimensioni:

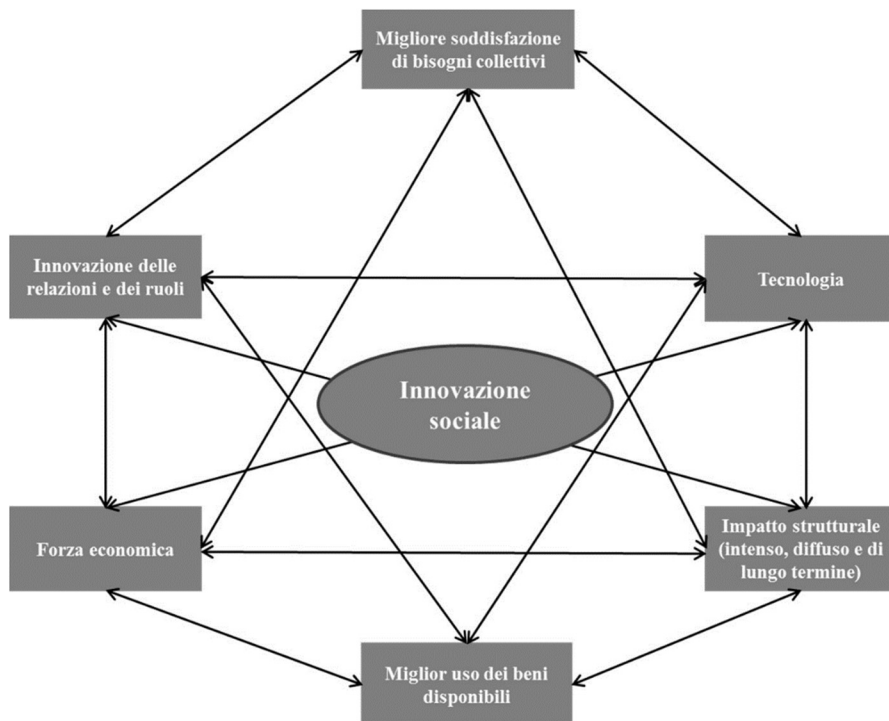
- della sperimentaltà;
- della trasversalità rispetto agli ambiti di intervento (sociale, rigenerazione urbana, finanza, lavoro, sanità, istruzione, ecc.);
- dell'utilizzo di tecnologie.

¹² <http://www.fabriq.eu/>; <http://milan.impacthub.net/about-us/>.

¹³ <http://www.terzovalore.com/terzovalore/home>.

Nel secondo *Rapporto sull'innovazione sociale in Italia* (Caroli, 2016) si evidenziano sei componenti interdipendenti dell'innovazione sociale che si evolvono nel tempo.

Fig. 1.1 – Le sei componenti interdipendenti dell'innovazione sociale



Fonte: a cura di Matteo G. Caroli (2016), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia, Secondo Rapporto sull'innovazione sociale in Italia*, FrancoAngeli, Milano, p. 44.

È interessante osservare come la *dimensione tecnologica* che, fino a tempi relativamente recenti caratterizzava il concetto di innovazione *tout court*, svolga ancora un ruolo rilevante, a sancire come il cambiamento non possa prescindere da un adeguamento strutturale del sistema in grado di ottimizzare la sua performance *anche* grazie all'innovazione tecnologica applicata a processi organizzativi, di produzione o di servizi/prodotti.

Altre tre dimensioni (*impatto strutturale, miglior uso delle risorse e forza economica*) sono strettamente correlate a quella che potremmo definire genericamente come “sostenibilità dell'innovazione”. Ovvero, capacità di messa a regime e di trasformazione di un progetto innovativo e prototipale in un servizio stabile e duraturo nel tempo. Si tratta di una questione parti-

colarmente rilevante nel caso dell'innovazione sociale. Nel corso di questi anni, infatti, si è visto come la capacità di mettere a sistema e di continuare a far vivere sperimentazioni di natura prototipale una volta terminati i finanziamenti, sia tutt'altro che diffusa. Non a caso, in questi ultimi anni, particolare attenzione è stata dedicata dai finanziatori al tema della sostenibilità futura delle innovazioni sperimentate, anche al punto di "sacrificare", per così dire, in alcuni casi, la dimensione innovativa rispetto alla possibilità di mettere a regime quanto sperimentato.

Le altre due dimensioni (relazioni e ruoli e soddisfazione dei bisogni collettivi) rimandano, infine, al nucleo centrale del concetto di innovazione sociale che, come abbiamo visto, ricorre costantemente in tutte le declinazioni proposte. Ovvero, la dimensione della partecipazione (in senso ampio) come strumento chiave per affrontare la soluzione di bisogni collettivi.

Nel processo di consolidamento e di messa a regime dell'innovazione sociale un aspetto rilevante è dato dalla *dimensione istituzionale rispetto alla quale si colloca l'intervento*. Ancora una volta l'esperienza empirica ci conferma che il livello ottimale rispetto alla quale un intervento di innovazione sociale esprime al massimo la sua potenziale efficacia è la *dimensione locale*. È, infatti, a questo livello che la *promozione* e la sperimentazione di una innovazione può contribuire all'effettivo cambiamento, lasciando alla dimensione regionale il compito di *facilitare* l'attivazione e di mettere a regime quanto sperimentato. La condivisione, il confronto e l'attenzione alle buone pratiche si colloca con intuitiva correttezza a livello nazionale ed europeo, lasciando a quest'ultimo anche il compito della governance sussidiaria.

L'innovazione sociale è uno strumento fondamentale se, effettivamente, riesce a innescare un cambiamento strutturale e un ripensamento complessivo della policy e del sistema di implementazione della policy stessa. Lo sforzo, dunque, non è solo creativo e generativo, ma culturale e, per tale ragione, da un lato, non può che essere collettivo e partecipato. Dall'altro, non può che diventare "sistema" e, pertanto, perdere il connotato di sperimentabilità che rappresenta un elemento distintivo dell'idea di innovazione sociale.

Come conciliare, dunque, l'esigenza di "mettere a regime" con l'esigenza di non perdere la dimensione di innovazione che ha prodotto il cambiamento? Una possibile soluzione è quella di internalizzare nei dispositivi di innovazione sociale il congegno del cambiamento. Ovvero, prevedere la possibilità di strumenti e metodi che *costantemente* siano in grado di intercettare quando è necessario rimettere mano a quanto si sta realizzando perché è arrivato il momento di introdurre innovazione.

Come si vedrà, nel modello di ricerca-azione sperimentato nella Provincia Autonoma di Trento è stato previsto uno strumento di osservazione e moni-

toraggio costante e sistematico del fenomeno in modo tale da poter intercettare quando perde il suo carattere di rilevanza (e, dunque, è opportuno orientare l'analisi verso altri fenomeni) e/o quando è necessario ripensare metodi e strumenti di intervento.

Come si evince dal Protocollo d'intesa del Patto interregionale per l'innovazione sociale¹⁴, la capacità di cambiare non è solo legata all'investimento in ricerca e sviluppo, ma anche alla possibilità di ottimizzare le connessioni tra i sistemi e tra gli attori che agiscono i sistemi stessi. In tal senso, la sfida dell'innovazione sociale è legata al “*grado di openness*”, ovvero alla capacità di connettersi ad altri ecosistemi di innovazione.

Riferimenti bibliografici

- Abburà L. (a cura di) (2015), “Alla prova della crisi. L'innovazione sociale nella provincia di Cuneo”, *Quaderno 24*, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo.
- ANCI (2016), *L'innovazione sociale e i Comuni. Istruzioni per l'uso*.
- Arvidsson A. e Giordano A. (a cura di) (2012), *Il Libro bianco sulla innovazione sociale (Edizione italiana)*, The Young Foundation, NESTA, Societing.
- Barbera F. (2019), *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, il Mulino, Bologna.
- Borzaga C. e Bodini R. (2012), “What to make of social innovation? Towards a framework for policy development”, *Working paper*, 36: 12, Eurikse Foundation.
- Busacca M. (2013), “Oltre la retorica della Social Innovation”, *Impresa Sociale*, 2.
- Caroli M. G. (a cura di) (2015), *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Caroli M. G. (a cura di) (2018), *Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto Ceriis-Luiss*, FrancoAngeli, Milano.
- Crescenzi M. (a cura di) (2012), *Social Innovation e Social Business – nuove relazioni per co-progettare il cambiamento ed uscire dalla crisi*, Graphofeel.
- CSR Piemonte (2013), *Dalla CSR alla Corporate Social Innovation CSR responsabilità*, http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/dwd/CSR_social_innovation.pdf.
- European Commission (2010), *Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.
- European Commission, BEPA (2011), *Empowering people, driving change Social Innovation in the European Union*.
- European Commission, BEPA (2014), *Social Innovation. A Decade of Changes*.

¹⁴ Al Protocollo, presentato a Torino il 23 gennaio 2019 al “Forum dell'innovazione sociale” hanno aderito sei Regioni (Piemonte, Toscana, Molise, Calabria, Puglia, Sardegna) e la Provincia Autonoma di Trento che ha presentato l'esperienza dei DES, Distretti di Economia Sociale, che promuovono la realizzazione di filiere di consumo di beni e servizi, finanziamento, produzione, distribuzione e inserimento lavorativo su territori locali specifici.

- European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion (2014), *Guide to Testing Social Policy Innovation*.
- European Commission, DG Enterprise and Industry (2010), *This is European Social Innovation*.
- European Commission, DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (2015), *Innovation Union Scoreboard 2015*, http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards/index_en.htm.
- European Commission, DG Research and Innovation (2013), *Social innovation research in the European Union Approaches, findings and future directions*. Policy Review.
- European Commission, DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social affairs and Inclusion (2013), *Guide to social innovation*, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf.
- Fondazione Cariplo (2013), “I social impact bond. La finanza al servizio dell’innovazione sociale?”, *Quaderni dell’Osservatorio*, 11.
- Human Foundation (a cura di) (2019), *Innovazione ed economia sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia*, rapporto di ricerca.
- Metis (2010), *Ex post evaluation of the EQUAL Community Initiative (2000-2006)*.
- Ministero dello sviluppo economico (2015), *Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del “Documento di Descrizione dell’Impatto Sociale”*, http://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Guida_Startup_Innovative_Vocazione_Sociale_01_2015.pdf.
- Murray R., Caulier Grice J. e Mulgan G. (2011), *The open book on social innovation*, The Young Foundation, NESTA.
- NESTA (2010), *A Compendium of Innovation Methods*.
- Nilsson W. O. (2003), *Social innovation: An exploration of the literature*, McGill-Dupont Social Innovation Initiative, McGill University.
- Sgaragli F. (a cura di) (2014), “Enabling social innovation ecosystems for community-led territorial development”, *Quaderni Fondazione Brodolini*, 49.
- Social Innovation Community (2017), *Annual State of the Union Report, How EU Employment Policy is driving Social Innovation*.
- Social Innovation Europe (2012), “Financing Social Impact. Funding social innovation in Europe – mapping the way forward”, *The Enterprise & Industry online magazine*.
- Social Innovation Europe (2012), *Financing Social Impact. Funding Social Innovation in Europe*.
- Taffari G. e Pellini P. (2013), *La “vocazione sociale” delle start-up innovative*, <http://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2015/04/2013-pellini-taffari.pdf>.
- Tecnostuttura delle Regioni (2015), *Spunti di riflessione sul tema dell’innovazione sociale*, All.1 al prot.1940 del 17/9/2015.
- Tecnostuttura delle Regioni (2017), *L’attuazione dell’Innovazione sociale: iniziative attivate in Italia e in Europa*, documento di sintesi, Gruppo intercoordinamenti Inclusione Sociale.
- Tepsie (2014), *Spreading Social Innovations*, A case study report.
- The Young Foundation (2016), *Social Innovation in Health and Social Care: Case Study Results*.

- The Young Foundation (2017), *Communities Can: Final Evaluation Report*.
- Vita G. (2018), *Le politiche regionali per l'Innovazione sociale in Italia*, Editoriale Vita.
- Westley F. and Antadze N. (2010), "Making a Difference. Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), article 2.

2. IL RUOLO DEGLI STAKEHOLDER LOCALI NELLA COPROGETTAZIONE DELLE MISURE DI INNOVAZIONE

di Confindustria Trento, Associazione Artigiani Trentino,
Confcommercio imprese per l'Italia-Trentino

Il tipo di ruolo che le organizzazioni datoriali sempre più hanno deciso di assumere nel contesto territoriale della Provincia Autonoma di Trento è tradizionalmente orientato a caratterizzarsi come un Sistema di rappresentanza impegnato nell'assunzione di comuni responsabilità.

Questo riguarda certamente l'economia, le politiche di sviluppo nell'orientamento delle risorse pubbliche, infrastrutture e investimenti, ma abbraccia direttamente questioni altrettanto primarie come la cura del territorio, l'ambiente, la sicurezza e in generale istanze che hanno a che vedere con l'interesse collettivo che il sistema di rappresentanza delle imprese intende valorizzare, nella convinzione che il futuro del territorio passa (anche) per l'impresa.

Ciò si ispira ad un equilibrio della governance di sistema, dove i corpi intermedi ambiscono ad affermarsi nella società civile come soggetti in grado di esprimere una sintesi efficace degli interessi specifici della propria base e di quelli più generali del territorio, alla luce di una responsabilità sociale dell'impresa, si traduce in un contributo concreto per la creazione del bene pubblico, dello sviluppo e della coesione sociale.

In questo momento storico, "il sistema di welfare" trentino è condizionato dai fenomeni del basso tasso di natalità, dell'invecchiamento della popolazione e conseguente aumento della non autosufficienza, della riduzione in termini assoluti della forza lavoro attiva e della contrazione delle risorse economiche pubbliche. Per questo si deve affrontare la sfida della sua sostenibilità, alla luce dell'esplosione dei bisogni sociali e della nuova domanda di servizi che emergerà nel prossimo futuro. Le parole chiave sono dunque sussidiarietà, solidarietà, mutualità, auto organizzazione e nuova cittadinanza. Per investire in sussidiarietà bisogna dotare il sistema di strumenti normativi, finanziari e di relazione che permettano di sviluppare la capacità dei cittadini

e delle formazioni intermedie di rispondere ai bisogni sociali, esercitando, così, funzioni pubbliche. Investire in sussidiarietà vuol dire anche sostenere l'iniziativa del terzo settore e del privato sociale, riconoscendo ad essi un'autonomia esplicita in termini di gestione ed innovazione delle prassi di servizio; significa integrare ambiti di azione diversi per razionalizzare ed ottimizzare investimenti e reti già presenti ed operative, che con uno sforzo contenuto possono ampliare significativamente il rispettivo spettro di azione.

Per co-partecipare e co-costruire il sistema vanno, quindi, sostenute partnership tra cittadini, comunità, associazioni di categoria, enti pubblici e privati, superando il dualismo pubblico-privato e valorizzando le buone pratiche esistenti. In tale direzione sono state realizzate iniziative (quali Laborfonds, Sanifonds e Fondo territoriale di solidarietà) che hanno visto il coinvolgimento positivo e proficuo delle parti sociali e delle istituzioni¹.

Per il tema che interessa questa pubblicazione, la breve premessa vale anche per le problematiche che riguardano i lavoratori anziani nei contesti lavorativi.

Le dinamiche demografiche evidenziano che tra poco più di vent'anni gli anziani saranno un terzo della popolazione e si deve quindi necessariamente affrontare il tema mettendo in atto una serie di politiche che non si riferiscano esclusivamente all'aspetto sanitario.

Il fattore demografico sta diventando un problema importante della vita di ogni paese europeo. L'età media della popolazione continuerà a crescere nei prossimi anni anche grazie al miglioramento delle condizioni di vita dovuto all'evoluzione scientifica e tecnologica e, come se non bastasse, il tasso di natalità continua a diminuire. Secondo l'ISTAT in Italia le donne hanno in media un figlio e mezzo a testa.

Quanto sopra ha un impatto diretto all'interno di imprese e organizzazioni che si trovano a dover affrontare una nuova sfida in termini di gestione delle risorse umane dettata dalla presenza sempre più elevata di lavoratori anziani. A prescindere dalla posizione lavorativa occupata, è la combinazione tra età e trascorrere del tempo che svolge un ruolo fondamentale nella ridefinizione dei termini di convivenza tra azienda e lavoratore, che dovrà inevitabilmente fondarsi su tre pilastri: condizioni di salute, motivazione personale e capacità di sostenere i carichi di lavoro. A questo si va ad aggiungere il rischio di un peggioramento delle condizioni di salute dovute all'età insieme ad una maggiore fragilità riferita all'anzianità di servizio, che per alcune mansioni può incidere sui rischi legati al lavoro stesso.

¹ Coordinamento provinciale imprenditori (2018), "Dieci temi per cinque anni. La visione delle imprese per un Trentino più competitivo, più moderno, più giusto".

Con l'avanzare dell'età si riduce anche la capacità di sostenere un lavoro fisico pesante e questo costituisce un problema per le occupazioni con un elevato carico di lavoro. Pertanto, per una percentuale crescente di lavoratori ricompresi nella fascia tra i 50 e i 64 anni sarà necessario un adeguamento del posto di lavoro al fine di prevenire i rischi di pensionamento anticipato e di inabilità al lavoro. Altra criticità da evidenziare è quella legata al genere, in particolare alle donne inserite nel mercato del lavoro che, in misura maggiore degli uomini, assolvono anche le esigenze di cura della famiglia, in quella fase dell'assistenza che non è più rivolta ai figli bensì a genitori e parenti anziani. È altrettanto importante sottolineare, però, che non sempre con il crescere dell'età del lavoratore si evidenzia un calo del rendimento e della produttività: per una verifica puntuale è necessario analizzare il contesto in cui si opera, le strategie gestionali delle risorse umane messe in atto dall'azienda ed in particolare l'investimento che la stessa fa sul lavoratore anziano. Con l'aumentare dell'età del lavoratore possono crescere le capacità di relazione e tutte quelle competenze sociali che fanno parte dell'esperienza lavorativa, come ad esempio la disponibilità, l'affidabilità, il senso di appartenenza, la responsabilità e la cura nel lavoro. In molti casi, inoltre, il calo delle performance lavorative legate all'avanzare dell'età è mitigato dall'introduzione di processi tecnologici innovativi.

La gestione delle risorse umane dovrà, pertanto, ricercare un modello organizzativo che garantisca un equilibrio tra l'inserimento di nuovo personale, la crescita dei lavoratori in forza e la valorizzazione dei lavoratori anziani. Occorre, quindi, un investimento importante per la predisposizione di politiche e riforme specifiche che orientino adeguati comportamenti e filosofie aziendali con un approccio al problema a 360 gradi. L'età dei lavoratori, le competenze, il rapporto con la produttività e i costi non sono argomenti che riguardano soltanto i lavoratori più anziani, ma i lavoratori nel loro complesso e la stessa competitività dell'impresa. In quest'ottica diviene fondamentale la collaborazione e lo scambio tra generazioni, i lavoratori senior e più esperti saranno essenziali per stimolare e motivare i più giovani, trasferendo l'esperienza acquisita nel tempo mentre, i più giovani, potranno promuovere un aggiornamento delle competenze dei lavoratori più anziani anche attraverso una nuova visione del lavoro, che agevoli l'approccio alle nuove tecnologie.

La quarta rivoluzione industriale deve costituire un'occasione: nel nuovo paradigma Industria 4.0, la sfida si gioca sulla sostenibilità e sulla persona. Le risorse umane sono al centro di questo nuovo approccio e vanno tutelate, in primo luogo, adottando politiche per implementare la sicurezza ed aumentare l'inclusività nei modelli organizzativi, in secondo luogo, sviluppando

nei lavoratori la consapevolezza dell'importanza degli atteggiamenti personali che definiscono il benessere in azienda, incidendo sui diversi aspetti della salute, delle abilità, delle competenze, della motivazione e della capacità di adeguamento al cambiamento. Il mondo delle imprese considera tutto questo un impegno e una responsabilità sociale che necessita, però, il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti economico-sociali in quanto la rapidità dell'innovazione tecnologica non sempre sarà allineata alla velocità di adeguamento delle persone e delle organizzazioni.

Progetti concreti di coinvolgimento hanno il primo e importantissimo effetto di aumentare il grado di consapevolezza di un fenomeno che necessita di approcci gestionali specifici per la gestione dell'invecchiamento della popolazione attiva.

Il Progetto di ricerca-azione avviato presso la Provincia Autonoma di Trento e destinato al sostegno dell'innovazione sociale e inclusione nei contesti lavorativi cui hanno attivamente partecipato Confindustria Trento, Associazione Artigiani Trentino e Confcommercio Imprese per l'Italia Trentino rappresenta un punto di sintesi specifico in questa direzione. Certamente è stato utile per poter raggiungere uno degli obiettivi dichiarati del progetto, ovvero quello di sensibilizzare le parti sociali rispetto alla necessità di interventi di innovazione sociale. Uno dei meriti principali, inoltre, è stata la creazione del Tavolo provinciale di coordinamento e regia per l'innovazione sociale e l'inclusione occupazionale che ha permesso di collocare in una cornice "istituzionale" il lavoro sviluppato.

Sotto questa angolatura le organizzazioni datoriali hanno promosso un approccio che coinvolgesse l'Agenzia del Lavoro, quale soggetto deputato ad assumerne la regia. Questo ha significato riflettere sulla finalità di favorire l'implementazione di politiche attive innovative e l'elaborazione di linee guida a supporto dei decisori politici per il rafforzamento dell'inclusione lavorativa e sociale.

L'Agenzia del Lavoro è, infatti, nell'ordinamento provinciale, il soggetto che attua gli interventi di politica del lavoro, analizza e studia il mercato del lavoro e adotta gli strumenti di monitoraggio e di valutazione delle politiche e lo fa attraverso una governance dove i rappresentanti delle parti sociali rivestono la carica di consiglieri di amministrazione. Dare questo tipo di fisionomia al progetto ha significato valorizzarne la doppia dimensione: da un lato la dimensione della ricerca quale ambito di incremento delle conoscenze e di approfondimento delle best practice individuate ai vari livelli (territoriale, nazionale, transnazionale) compresa l'analisi delle condizioni di eventuale trasferibilità e, dall'altro, la promozione di una serie di azioni sperimentali dei modelli di intervento progettati, la loro relativa revisione, definizione e diffusione.

Il progetto ha contribuito a rafforzare nelle organizzazioni datoriali la consapevolezza che è strategico l'impegno nella diffusione di una cultura della gestione delle risorse umane che tenga in considerazione l'evoluzione demografica, il fattore età nel suo complesso, dalla fase di reclutamento e inserimento lavorativo a quella di accompagnamento alla pensione, adeguando il modello di gestione e sviluppo delle carriere. Al fine di rafforzare la permanenza dei lavoratori all'interno delle imprese risulta fondamentale investire nella definizione degli obiettivi della formazione in relazione alla partecipazione dei lavoratori anziani e al ruolo che questi ultimi possono svolgere nella trasmissione delle conoscenze.

Il Tavolo di coordinamento e regia, oltre a considerare decisivo l'investimento in nuovi strumenti di innovazione sociale, ha altresì ribadito l'importanza di valorizzare le misure già presenti nella legislazione provinciale ed all'interno delle associazioni di rappresentanza.

Nell'ambito delle azioni presenti sul territorio l'Associazione Artigiani ha deciso di scommettere per affrontare il problema legato alla valorizzazione ed al passaggio delle competenze dai senior ai giovani ed al ricambio generazionale e, in particolare, rilanciando due diversi "strumenti" quali la figura del Maestro Artigiano ed il Progetto Incubatori Artigiani.

La figura del Maestro Artigiano è, infatti, promossa come espressione di una qualità specifica dell'artigianato trentino nonché traino del settore di appartenenza che "sa, fa e trasmette" il sapere professionale nei vari contesti formativi in cui si trova ad operare. Il Maestro Artigiano rappresenta la valorizzazione delle competenze e delle esperienze dell'artigianato di qualità, oltre alla capacità sia del fare che del trasmettere i saperi di una professione da parte dei lavoratori artigiani esperti ai giovani che si affacciano sul mercato del lavoro. Questa funzione di mentoring può appartenere a tutti i settori produttivi e si traduce nel trasmettere un mestiere che oltre agli aspetti tecnico-professionali, comprende la disciplina del lavoro, il rispetto delle regole, il rapporto con i diversi ruoli e gerarchie dell'organizzazione, il rispetto della vita in azienda e nei contatti con clienti e fornitori. Ciò significa anche insegnare l'attenzione agli aspetti relazionali ricercando "sintonia" ed equilibrio con colleghi e superiori. Ma significa, soprattutto, appassionare i giovani al mestiere artigiano anche sul piano emozionale, generando soddisfazione per il raggiungimento degli obiettivi, nel lavoro ben fatto e nella ricerca di miglioramenti possibili².

² Testo elaborato dal gruppo di lavoro per il Sito Maestro Artigiano composto dai Maestri Artigiani Roberto Mattarei, Giorgio Leonardelli, Paolo Malesardi e Mauro Ognibeni, durante l'incontro del 5 ottobre 2015.

Il Progetto Incubatori Artigiani, invece, è volto ad agevolare l'incontro tra aspiranti imprenditori con i titolari di micro imprese prossimi a dismettere l'attività, prevalentemente per motivi di raggiungimento del limite di età, che non hanno successori e che dispongono di spazi, attrezzature, macchinari, reti di contatti e competenze che potrebbero essere utili per avviare una nuova attività. In assenza di subentro, infatti, il patrimonio di conoscenze, di contatti ed il valore di un'intera vita professionale dedicata allo sviluppo dell'impresa, rischierebbero di andare dispersi, con una perdita anche sul fronte sociale. È un progetto nato in stretta collaborazione con la Provincia Autonoma di Trento, con l'Agenzia del Lavoro e orientato ad un duplice obiettivo: da un lato rispondere al problema del ricambio generazionale, con molti artigiani prossimi alla pensione che non sanno a chi lasciare la propria attività, dall'altro, rispondere all'esigenza dei giovani di trovare lavoro attraverso la realizzazione di un sogno imprenditoriale.

Nell'ambito delle azioni descritte nel Documento di politica del lavoro della Provincia Autonoma di Trento, inoltre, ha ricevuto crescente interesse lo strumento denominato "Incremento dell'occupazione mediante meccanismi di staffetta". Lo strumento ha l'obiettivo di incrementare l'occupazione, in particolare giovanile, attraverso accordi sindacali che prevedano da un lato la riduzione dell'orario di lavoro di lavoratori anziani in forza e dall'altro la contestuale assunzione di nuovi lavoratori.

Pur non essendo limitata in termini di potenziali beneficiari, la misura ha trovato il suo naturale terreno di sperimentazione nell'ambito delle "staffette generazionali", dove alla riduzione di orario del lavoratore senior corrisponde l'inserimento di un lavoratore junior che garantisca un saldo occupazionale positivo. Lo strumento sta conoscendo una fase di progressiva espansione nel settore manifatturiero grazie all'investimento dei datori di lavoro che sostengono economicamente i lavoratori senior coinvolti e tra questi quelli che risultano titolari di bisogni ed esigenze particolarmente meritevoli di tutela.

In questo tipo di interventi, le aziende perseguono un obiettivo di reciproco adattamento nei confronti dei lavoratori che tende a promuovere la sostenibilità del lavoro a tutte le età, migliorando la qualità dell'esperienza lavorativa.

Nel triennio 2017-2019 la staffetta provinciale ha coinvolto circa un centinaio di lavoratori. Fra i settori produttivi, l'industria si è dimostrata particolarmente reattiva nella diffusione dello strumento, non solo nelle grandi imprese, che per struttura e popolazione maggiormente si prestano, ma anche nelle piccole aziende manifatturiere. La staffetta ha trovato applicazione trasversale per quanto riguarda i settori merceologici rappresentati da Confindustria Trento e, in particolare, l'Associazione Industriali ha seguito da

vicino, anche in termini di benchmarking e diffusione di best practice, le aziende interessate a promuovere accordi sindacali in tal senso.

La contrattazione aziendale si è dimostrata essere una sede appropriata per la condivisione di iniziative finalizzate a dare risposte alle esigenze di lavoratori e dei loro familiari, rappresentando le reti familiari come il luogo prioritario in cui sviluppare la conciliazione vita lavorativa - vita personale e la promozione di strumenti di invecchiamento attivo e interscambio generazionale. Confcommercio Imprese per l'Italia-Trentino ha sensibilizzato le imprese associate promuovendo questo strumento attraverso una campagna informativa relativa alle iniziative di politica attiva del lavoro attivate dall'Agenzia del Lavoro.

Come è stato sottolineato nel corso dei lavori del Tavolo di coordinamento e regia, uno dei focus maggiori per le iniziative legate al progetto di ricerca intervento oggetto del presente testo, è stato quello di rappresentare il progetto come uno strumento di supporto al processo di cambiamento culturale del tessuto imprenditoriale. Il ruolo delle organizzazioni datoriali si definisce in questo modo come stakeholder che mette una propria "pressione" o input positivo al sistema affinché ci sia una concreta presa di coscienza e aumento della consapevolezza dei soggetti coinvolti che possa accompagnare le fasi di analisi e diagnosi nelle imprese, quale presupposto fondamentale di qualsiasi azione operativa. È una sensibilità tutto sommato recente e su cui, vista anche la positiva esperienza maturata in questa prima fase, vi sono concrete possibilità di investire ulteriormente e con convinto coinvolgimento delle organizzazioni datoriali.

3. CONCERTAZIONE E CONTRATTAZIONE: RUOLO ED EFFICACIA NELLA GESTIONE DELL'INVECCHIAMENTO DELLE FORZE DI LAVORO IN TRENTINO

di *Andrea Grosselli* (CGIL del Trentino),
Lorenzo Pomini (CISL del Trentino)
e *Gianni Tomasi* (UIL del Trentino)

3.1. Il mercato del lavoro trentino e l'adattamento alle modificazioni demografiche

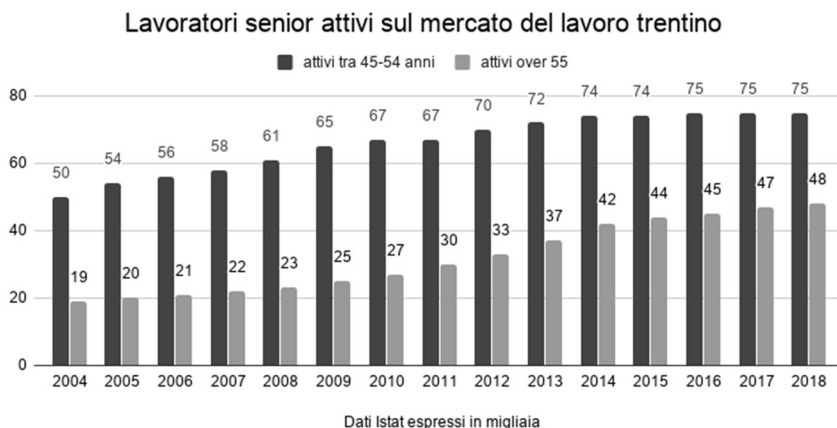
Quando nel 2004 la Provincia Autonoma di Trento promosse il progetto europeo denominato AWARE (*Ageing Worker Awareness to Recuperate Employability*) l'importanza delle sfide lanciate alla gestione del mercato del lavoro da alcuni fenomeni demografici in atto era già una consapevolezza diffusa, non solo in Trentino. Già in quegli anni era possibile riconoscere alcuni fenomeni presenti nell'ambito del mercato del lavoro trentino. In primo luogo era già possibile osservare la riduzione della componente giovanile della popolazione lavoratrice provocata dalla progressiva contrazione dei tassi di natalità e dall'innalzamento dell'aspettativa di vita media delle persone. A questi si è sommata successivamente la riforma del sistema previdenziale italiano, con l'introduzione di requisiti più penalizzanti per il raggiungimento dell'età pensionabile. Questi cambiamenti hanno imposto un prolungamento delle carriere lavorative, provocando un veloce invecchiamento della popolazione attiva nel mercato del lavoro locale. Questi fattori, in parte riconoscibili già in quegli anni, grazie alle modificazioni normative introdotte successivamente, si presentano oggi ai nostri occhi in tutta la loro rinnovata complessità.

Guardando retrospettivamente a questi ultimi quindici anni, si può osservare facilmente come le tendenze demografiche di allora si siano consolidate se non addirittura rinforzate. Nel frattempo, il mercato del lavoro e la domanda di lavoro delle imprese locali si sono adattate quasi "naturalmente" alle nuove condizioni.

Basta mettere a confronto la composizione del mercato del lavoro attuale rispetto a quella del 2004, per osservare quanto l'età media delle persone che

lavorano o cercano lavoro in Trentino si sia sensibilmente innalzata, mentre la platea dei lavoratori attivi si è allargata in relazione ad una domanda di lavoro del sistema economico in crescita. Se prendiamo a riferimento il concetto di lavoratore anziano over 45, su cui sono state realizzate le indagini e le analisi del progetto AWARE nel 2004 in Trentino, le forze di lavoro attive senior con un'età superiore ai 45 anni non erano, secondo l'ISTAT, neppure un terzo del totale (31,1%), mentre nel 2018 sono diventate quasi la metà di tutte le forze di lavoro (il 49%). Se si considera solo il dato degli over 55 l'innalzamento è ancora più significativo. Quindici anni fa questi lavoratori non rappresentavano neppure un decimo delle forze di lavoro (8,6%), mentre nel 2018 sono arrivati a pesare quasi per un quinto del totale degli attivi (19%). In pratica, nel confronto tra il 2004 e il 2018 gli attivi con un'età con più di 55 anni sono più che raddoppiati.

Fig. 3.1 – Lavoratori senior attivi sul mercato del lavoro trentino



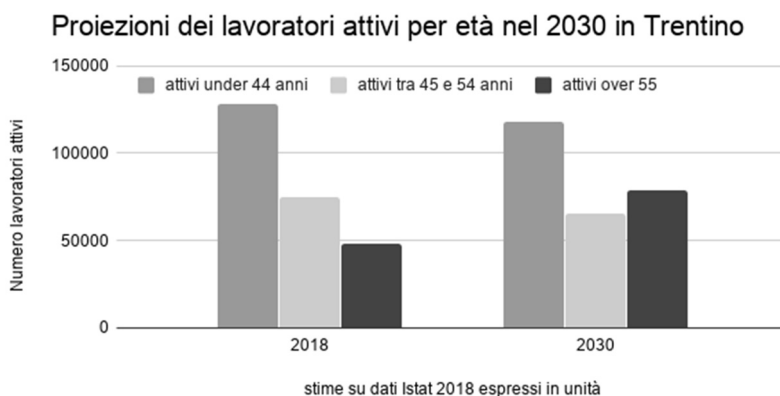
Il tutto è avvenuto senza particolari strappi o tensioni. Le ragioni che hanno permesso questo adattamento sono state tante e tra queste possiamo richiamare il tema della crescita incessante della terziarizzazione dell'economia; la contrazione dei posti di lavoro nel manifatturiero; il dimezzamento in Trentino degli addetti delle costruzioni; l'innalzamento dei tassi di scolarizzazione; il prolungamento degli studi fino all'istruzione universitaria per una fetta crescente di popolazione giovanile; l'aumento della componente femminile che partecipa al mercato del lavoro; la diffusione, spesso in maniera involontaria, del part-time. Ciò è avvenuto pressoché in assenza di politiche pubbliche innovative o di un particolare investimento delle parti

sociali sui temi dell'age management. Nel concreto, nelle relazioni industriali a livello nazionale e nei processi di ristrutturazione delle imprese medio-grandi, l'attenzione si è rivolta soprattutto a interventi di tipo tradizionale e, quindi, a politiche pubbliche e accordi negoziali che hanno privilegiato l'accesso a percorsi di prepensionamento della forza lavoro, anche in presenza di età dei lavoratori ancora lontane dalle soglie attive prima delle recenti riforme pensionistiche.

Apparentemente si potrebbe essere tentati di concludere che la concertazione tra istituzioni pubbliche, parti economico-sociali e la contrattazione a tutti i livelli, potrebbe non essere così decisiva nell'affrontare la sfida dell'invecchiamento della popolazione lavorativa. In realtà, come proveremo ad argomentare di seguito, in questi anni una seria concertazione di tutte le parti sociali con la Provincia, ha permesso di predisporre e attuare politiche del lavoro originali ed innovative, con riferimento proprio al tema dei lavoratori anziani.

C'è un'altra considerazione che dovrebbe indurre a ritenere che concertazione e contrattazione, anche a livello territoriale, diventeranno sempre più rilevanti per affrontare nel prossimo futuro il tema dell'invecchiamento delle forze di lavoro. I cambiamenti in atto, infatti, alimentano l'idea che le prospettive a breve e medio termine del mercato del lavoro locale e la natura strutturale delle sue trasformazioni, imporranno a tutti gli attori in campo un impegno forte per sostenere l'obiettivo del mantenimento di una alta produttività nel lavoro e la disponibilità di forza lavoro qualificata per le nuove sfide imprenditoriali. Intorno al 2030, i lavoratori attivi con più di 55 anni di età saranno circa un terzo delle forze lavoro totali in provincia di Trento, mentre gli over 45 sfioreranno probabilmente il 60% (Fig. 3.2).

Fig. 3.2 – Proiezioni dei lavoratori per età nel 2030 in Trentino



Se i trend demografici non si discosteranno molto da quelli attuali, la gestione delle diverse età al lavoro diventerà una questione centrale. A breve, infatti, i soggetti appartenenti alla generazione *baby boomers* e alla “generazione x” raggiungeranno l’età della pensione e il mercato del lavoro sarà nel frattempo sempre più caratterizzato dalle profonde trasformazioni dell’economia e dall’incessante rivoluzione digitale in atto.

3.2. Gli interventi di politica del lavoro e i lavoratori anziani in Trentino

Probabilmente, in Italia, non esiste un’altra regione che abbia introdotto fin dagli anni Ottanta una politica così massiccia e specifica per il sostegno ai lavoratori anziani come avviene in Trentino. La proposta locale, rappresentata oggi dall’Intervento 19 dell’Agenzia del Lavoro, è costituita da un sistema di lavori socialmente utili (LSU) dedicati espressamente a lavoratrici e lavoratori senior espulsi dal mercato del lavoro per crisi aziendali. È importante ricordare che lo strumento, adottato con la legge provinciale 27 novembre 1990, n. 32 “Interventi provinciali per il ripristino e la valorizzazione ambientale”, è figlio del confronto tra parti sociali e Provincia inteso ad affrontare le problematiche poste dalle crisi industriali della fine degli anni ‘80. In quegli anni, le crisi industriali imposero pesanti processi di ristrutturazione che lasciarono a casa migliaia di addetti del settore manifatturiero, molti dei quali non erano più giovani.

Negli anni che seguirono, la legge, nata per questo tipo di necessità, ha visto ampliare la propria dotazione economica per poter dare risposte ad un numero crescente di soggetti. Questa misura ha saputo adattarsi nel tempo all’andamento dei cicli economici e, in un certo senso, anche l’andamento demografico, senza tuttavia perdere il suo obiettivo primario: accompagnare alla pensione addetti che per l’età posseduta erano considerati meno rioccupabili nel mercato del lavoro, offrendo una occupazione stabile. Le persone inserite in questo programma, dopo essere state coinvolte in processi di riorganizzazione e mobilità con lunghi periodi tra cassa integrazione e disoccupazione senza impiego, hanno potuto riottenere una dignità da lavoratori/trici. L’Intervento 19, finanziato interamente dal bilancio provinciale, ha coinvolto migliaia di persone che hanno potuto essere occupate fino a maturare il diritto alla pensione in lavori di pubblica utilità e in impieghi comunque produttivi. I lavori socialmente utili, nella versione trentina (che nel gergo comune vengono chiamati “Progettone” per distinguerli dagli LSU di altra natura), hanno permesso la realizzazione e la manutenzione di parchi,

piste ciclabili; la gestione dei servizi di portineria per uffici, palazzi, monumenti e musei; l'ampliamento di alcuni servizi nell'ambito del sociale.

Il Progettone, insieme agli altri dispositivi di LSU – in particolare quelli dedicati ai lavoratori svantaggiati e deboli – ha garantito non solo l'attenuazione dell'impatto sociale delle varie fasi recessive o delle crisi cicliche dei settori economici degli ultimi tre decenni, ma ha permesso a lavoratori senior di continuare ad essere attivi in un contesto in cui l'età era il fattore centrale del progetto. Le tipologie di impiego offerte alle persone inserite sono sempre diversificate in modo da permettere che le varie attività di impiego potessero essere calibrate sulle effettive condizioni di salute e sulle competenze specifiche dei lavoratori inseriti nel progetto. In pratica, quello che non sono più riuscite a garantire le aziende private negli anni più recenti a causa della crescente competitività, è stato realizzato dal sistema pubblico. Con questo dispositivo l'Agenzia del Lavoro provinciale ha gestito il difficile compito di individuare impieghi adatti a lavoratori senior espulsi dal mercato. Il sistema privato delle piccole, delle medie e delle grandi imprese ha, infatti, attivato molto spesso la scelta dell'espulsione quando i lavoratori più anziani non riuscivano a reggere la pressione per il raggiungimento dei nuovi livelli di produttività determinati dalle innovazioni tecnologiche o dalle delocalizzazioni produttive.

Nel tempo, la Provincia Autonoma di Trento ha saputo affiancare al Progettone ulteriori strumenti di supporto a questa fascia di popolazione. Ad esempio, negli ultimi dieci anni, ha provato a rilanciare i meccanismi di staffetta generazionale promossi a livello nazionale e che prevedevano la copertura dei contributi previdenziali dovuti dalle imprese nel caso di lavoratori prossimi alla pensione che riducevano il proprio orario di lavoro a favore dell'assunzione di un giovane. Le staffette generazionali, oggi inserite all'interno dell'Intervento 22 dell'Agenzia del Lavoro (“Incremento dell'occupazione mediante meccanismi di staffetta”), sono uno strumento di flessibilità positiva particolarmente utile, sia alle aziende che alle persone in fase di avvicinamento alla pensione. Questi dispositivi, tra l'altro, promuovono l'ingresso di nuova forza lavoro all'interno dell'aziende interessate. Ma ciascuno di questi strumenti, affinché assuma il massimo della potenzialità, necessita di notevole lavoro concertativo sia all'interno delle aziende sia nei confronti degli attori pubblici che sovrintendono al mercato del lavoro. Il lavoro negoziale permette alle parti di assumere il tema della gestione delle età degli addetti con maggiore consapevolezza rispetto a quanto avvenuto fino ad oggi. Negli anni di avvio, lo strumento non ha ricevuto una particolare attenzione, ma oggi i dati delineano una crescita costante degli accordi in azienda per l'attivazione dei meccanismi di staffetta. Non è solo il contributo pubblico che riceve il lavoratore senior a copertura della perdita di

salario dovuto alla riduzione dell'orario di lavoro a rendere lo strumento particolarmente attrattivo, ma soprattutto il fatto che l'azienda può mantenere in circolo la competenza di un addetto esperto in condizioni di lavoro decisamente più favorevoli rispetto ad un impiego a tempo pieno.

3.3. La sfida dell'invecchiamento della forza lavoro e i nuovi strumenti a disposizione delle parti sociali in Trentino

L'analisi degli strumenti oggi attivi in provincia in relazione all'invecchiamento delle forze lavoro, permette di evidenziare il fatto che tali dispositivi sviluppano per lo più meccanismi di supporto alla fuoriuscita dei lavoratori più anziani dagli ambienti lavorativi. Si rende urgente, anche nel contesto del mercato del lavoro trentino, la riflessione volta a considerare la necessità di dispositivi innovativi e in grado di sostenere la gestione delle età in azienda in tutto il corso della vita attiva.

Su questo tema e sulle possibili ricadute in termini di salute nei luoghi di lavoro ha provato ad accendere un faro, ancorché indirettamente, il "Piano provinciale per la salute 2015-2025" in Trentino. Tra gli impegni assunti all'interno del documento si ritrova il macro-obiettivo 2 "Un contesto di vita e lavoro favorevole alla salute", in cui la Provincia sottolinea come "è necessario che le aziende prendano sul serio la responsabilità sociale d'impresa e, oltre a garantire la sicurezza sul lavoro, promuovano anche un benessere organizzativo e stili di vita sani tra i propri dipendenti".

All'interno del più ampio ambito teorico del benessere organizzativo nelle organizzazioni, rientra anche la corretta gestione delle diversità in azienda, di cui l'age management è parte. Il Piano per la Salute provinciale definisce la necessità di sostenere questo obiettivo valorizzando le aziende che promuovono la salute. Inoltre, a questo proposito, precisa in modo appropriato l'importanza del ruolo "della contrattazione decentrata e la titolarità delle parti sociali nella stipula dei contratti collettivi di lavoro a livello aziendale e territoriale, cercando di diffondere buone pratiche contrattuali per la promozione della salute". La presenza di questo passaggio nel Piano per la Salute provinciale è in realtà frutto di una buona pratica già da tempo sviluppata tra gli stakeholder del mercato del lavoro. Ad esempio, oltre alle esperienze già richiamate, nel 2013 le parti sociali trentine diedero vita a Sanifonds, un fondo territoriale di sanità integrativa, che non svolge solo la missione di garantire tutele aggiuntive rispetto a quanto offerto dalla sanità pubblica ma deve operare anche al fine di promuovere la salute ed il benessere all'interno delle imprese locali e nei settori pubblici. Fin da subito

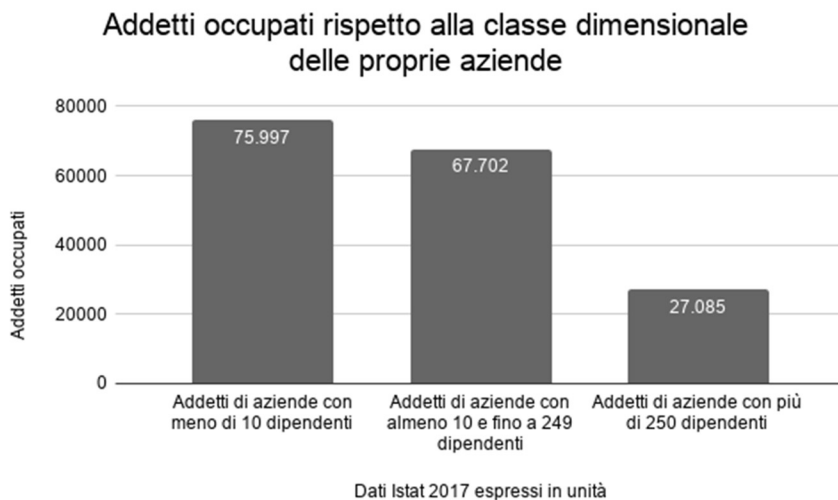
Sanifonds ha deciso di accantonare una parte delle quote associative di ciascun aderente, per costruire nel tempo meccanismi di sostegno per chi si ritrova in condizione di non autosufficienza. Una attenzione che riguarda pochi casi se ci si rivolge ai lavoratori attivi, ma che in futuro sono comunque destinati a crescere in virtù dell'innalzamento dell'età media di chi continua a lavorare. Anche questo strumento è stato condiviso dalle parti sociali ed economiche, convinti che è obiettivo di tutti aumentare le tutele di chi lavora. Qualcosa di analogo è accaduto con Laborfonds, il fondo di previdenza integrativa regionale rivolto a tutta la regione Trentino-Alto Adige. Laborfonds, frutto del lavoro concertativo tra le parti sociali regionali, si propone di ampliare i propri strumenti rivolti a sostenere i servizi di *Long Term Care*. L'intento è di offrire copertura contro la perdita della non autosufficienza in tutte le fasi della vita sostenendo tutte le famiglie trentine che vi aderiranno.

C'è dunque un ruolo che le parti sociali ed economiche possono giocare in una concertazione che coinvolga anche gli enti pubblici. Questo stile di lavoro può contribuire a creare migliori livelli di benessere organizzativo nei luoghi di lavoro. L'Italia può e deve fare ancora molto in questa direzione, in particolare per i lavoratori più anziani. Le politiche per i lavoratori senior, anche in questa ultima fase, si sono concentrate soprattutto sulla flessibilità e sul favorire l'accesso alla pensione (si veda per esempio l'introduzione di Quota 100) che non hanno portato a risultati concreti né sul fronte delle uscite, né su quello delle assunzioni di giovani lavoratori/trici. Un versante promettente può essere, inoltre, quello della concertazione con gli attori pubblici locali per una contrattazione decentrata tra sindacati ed imprese. Questa modalità potrebbe aiutare ad individuare strumenti costruiti a misura delle varie situazioni aziendali, in grado di garantire ai lavoratori senior condizioni di lavoro tali da poter proseguire la propria attività lavorativa. I lavoratori senior potrebbero, potendo continuare ad offrire il proprio contributo alla creazione di valore, essere trattati all'interno dei processi produttivi dei diversi settori economici del privato. La sfida futura sarà necessariamente quella di adattare misure di age management al contesto economico locale. La pubblica amministrazione locale sta sperimentando modalità innovative di lavoro, come ad esempio lo *smart working* e varie innovazioni dei modelli organizzativi, che potrebbero in effetti migliorare anche la condizione dei lavoratori senior.

Un aspetto che può rendere particolarmente complesso l'intervento per questo tipo di addetti nei settori privati, riguarda il nodo della dimensione media delle imprese locali. Infatti, più le imprese sono di piccole dimensioni, maggiore sarà la complessità nel proporre azioni per promuovere il benessere organizzativo in relazione all'età. Il 44,7% dei lavoratori del settore privato in Trentino è occupato in aziende con meno di 10 dipendenti. Si tratta di un

limite notevole visto che la diffusione delle buone pratiche nei contesti imprenditoriali si concentrano soprattutto nelle grandi imprese.

Fig. 3.3 – Distribuzione delle forze lavoro per dimensione delle aziende



Nelle piccole e piccolissime imprese la contrattazione decentrata potrebbe diventare uno strumento essenziale per diffondere le buone pratiche di gestione delle età dei/lle lavoratori/trici. Un'opportunità ulteriore per affrontare questi temi è rappresentata dagli **enti bilaterali** e della contrattazione territoriale che potrebbero supportare. Nei contesti in cui le dimensioni aziendali non permetterebbero innovazioni organizzative, sarebbe interessante creare occasioni di consulenza e di strumenti di analisi condivisi per comprendere l'evoluzione della propria forza lavoro sul piano dell'età ma anche per distribuire incentivi volti all'introduzione di meccanismi di flessibilità per i lavoratori senior.

Va ricordato, infine, che è recentemente stato costituito a livello territoriale un "Fondo bilaterale di solidarietà intersettoriale" che raggruppa tutte le piccole e piccolissime imprese dei settori del commercio, del turismo e dei servizi. Quando questo strumento sarà a regime, sarà possibile garantire a circa 50.000 lavoratrici e lavoratori in Trentino sia ammortizzatori sociali che fronteggiano il disagio del lavoro intermittente, sia un parziale ampliamento della Naspi per i lavoratori senior. In questo modo verrà offerto un sostegno contributivo a favore di chi decidesse di utilizzare l'Anticipo Pen-

sionistico (definito comunemente in sigla APE) a livello aziendale e nuove misure di sostegno alla formazione continua e ai processi di lifelong learning.

3.4. Alcune piste di lavoro per un impegno di lungo periodo

Affinché le forze economiche e sociali siano in grado di cogliere questa sfida è importante che il Governo locale consideri l'invecchiamento della popolazione attiva una priorità strategica e garantisca efficaci strumenti di sostegno al dialogo tra le organizzazioni sindacali e datoriali su questo tema. È necessario che il protagonismo delle parti sociali si manifesti al di là delle singole sperimentazioni locali e di settore, per promuovere l'impegno di azioni di lungo respiro da mettere a sistema.

È strategico che la Provincia Autonoma di Trento supporti le associazioni di rappresentanza, in primo luogo, attraverso una formazione mirata agli attori stessi della contrattazione. A questo proposito, va ricordato che in Trentino, presso la Trentino School of Management, ente della Provincia Autonoma, è attivo da anni il Laboratorio Relazioni Sindacali e di lavoro (LARES) che recentemente è stato ricondotto, nell'attività di programmazione e finanziamento, ad un rapporto diretto con Agenzia del Lavoro nel cui consiglio di amministrazione siede una rappresentanza significativa delle associazioni sindacali ed imprenditoriali. Da qui si potrebbe partire per rafforzare le competenze di chi come i delegati, i funzionari sindacali e i responsabili delle risorse umane, opera quotidianamente nelle relazioni di lavoro. La scommessa dovrebbe partire dalla costruzione di un organismo di monitoraggio e consulenza, posizionato all'interno di Agenzia del Lavoro, in grado di garantire una corretta informazione sul fenomeno dell'invecchiamento e occuparsi del trasferimento di contenuti e buone pratiche attuate in altri contesti territoriali. Queste azioni potrebbero essere completate con un sistema di raccolta efficace di dati utili per analizzare il fenomeno dell'invecchiamento in tutti i suoi aspetti. Tra questi, andrebbero considerati i dati del mercato del lavoro trentino, sviluppando proiezioni che considerino le età delle lavoratrici e dei lavoratori come una variabile specifica. Allo stesso modo, potrebbero essere raccolti dati relativi alle malattie professionali e agli infortuni sui luoghi di lavoro, al fine di costruire indici di attenzione da parte delle aziende a questi aspetti.

Una prima occasione per muoversi in questa direzione potrebbe essere la prossima indagine quinquennale sulle condizioni di lavoro in Europa promossa da Eurofound, l'agenzia tripartita dell'UE che si occupa del miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro in Europa. Nel 2020 verrà, infatti, realizzata la settima edizione dell'indagine campionaria denominata *Euro-*

pean Working Condition Survey (EWCS). Quella del 2015 ha coinvolto 44.000 lavoratori in 35 diversi paesi europei, che hanno risposto a molteplici domande sui temi connessi al lavoro. Attraverso i dati dell'EWCS, Eurofound ha elaborato alcuni indicatori per misurare diversi aspetti della qualità del lavoro in Europa. Anche altre ricerche hanno esaminato le politiche che consentono alle persone di partecipare al mercato del lavoro fino a un'età più avanzata e, nello specifico, indagano come prolungare la vita lavorativa con piani di pensione flessibili. Tutti questi dati potrebbero essere analizzati per comprendere meglio anche il contesto locale. Già nel 2015, l'Istituto per il Lavoro della Provincia Autonoma di Bolzano Afi-Ipl decise di partecipare direttamente alla ricerca EWCS attraverso un sovra campionamento dei lavoratori altoatesini, così da poter disporre di dati statisticamente rilevanti per analizzare le condizioni dei lavoratori in Alto Adige. Le analisi e gli approfondimenti che ne sono scaturiti sono stati pubblicati in un volume che ha preso il titolo di "Buon Lavoro, Alto Adige!". In prospettiva, in vista dell'avvio dell'indagine per EWCS 2020, potrebbe essere interessante estendere questa esperienza anche alla provincia di Trento e al Land Tirol così da poter disporre di dati puntuali sulle condizioni di lavoro nelle tre regioni alpine dell'Euregio, favorendo un'analisi di tipo comparativo.

Questa attenzione alla raccolta di dati consistenti, rispetto alle situazioni dei contesti occupazionali nelle aree alpine, permetterebbe di completare la base di conoscenza fondamentale per affrontare il tema dell'invecchiamento al lavoro. Con questo supporto le parti sociali ed economiche, in collaborazione con i soggetti istituzionali, potrebbero consolidare la tradizione concertativa e di negoziazione per affrontare con uno sguardo rinnovato i temi dell'invecchiamento e del benessere in azienda. È importante ribadire che, in questo passaggio d'epoca, è fondamentale trasformare ogni vincolo in opportunità. Le forze lavoro che invecchiano pongono nuove sfide alle imprese, ma allo stesso tempo, se adeguatamente sostenute, possono contribuire a mantenere continuità nei processi e nelle relazioni imprenditoriali, superando la semplice logica dei costi.

4. L'IMPATTO SUI LAVORATORI ANZIANI DEGLI STRUMENTI DI SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE: IL CASO DEL "PROGETTONE" PER I LAVORI SOCIALMENTE UTILI

di *Paolo Michellini*

4.1. Le origini del "Progettone" e le sue finalità

A distanza di trent'anni, oggi è possibile affermare con ragionevole certezza che il "Progettone" si inserisce nel solco di quelle politiche fruttuose che hanno saputo trarre vantaggio dalla difficile situazione economico sociale caratterizzante la metà degli anni Ottanta. Come tutti ricordiamo in quegli anni ci fu una delle transizioni di sistema che hanno richiesto ristrutturazioni aziendali molto pesanti dal punto di vista dell'occupazione. Da un lato, si assisteva alla progressiva crisi del polo industriale trentino che pure aveva alimentato lo sviluppo della provincia fino agli anni Settanta. Questo sistema generava una occupazione a bassa tecnologia e inevitabilmente decentrato rispetto ai distretti industriali del nord est. La crisi degli anni Ottanta era giunta anche per l'insostenibilità di questi modelli tradizionali e aveva generato una profonda emergenza occupazionale e forti tensioni sociali. Dall'altro lato, le ferite inferte al territorio da investimenti poco rispettosi dell'ambiente che culminarono all'epoca in eventi terribili come la "tragedia di Stava", avevano portato cittadini e politica ad orientarsi verso una nuova sensibilità ambientale, aprendo la prospettiva di un modello di sviluppo sostenibile più attento alle caratteristiche morfologiche del territorio, da realizzarsi con investimenti per insediamenti ad alto contenuto tecnologico e per progetti più attenti all'equilibrio ambientale. Su questo fronte si affermava progressivamente un processo identitario del Trentino rispetto alla sua vocazione naturalistica da cui anche il turismo avrebbe successivamente tratto beneficio. Questo ha permesso in quegli anni di avviare processi di valorizzazione e manutenzione che favorirono l'affermarsi di investimenti volti a sviluppare il patrimonio naturale, culturale e artistico della provincia. In effetti, queste direttrici hanno alimentato lo sviluppo di un turismo a larga scala e a basso impatto ambientale, capace comunque di generare un indotto in

grado di stimolare imprenditorialità e reddito estesi su scala locale. Con queste premesse e alla luce di varie sperimentazioni avviate quasi da una decina d'anni presso l'Agenzia del Lavoro, nel 1990 il legislatore provinciale approvò la L.P. 32/90, recante "Interventi provinciali per il ripristino e la valorizzazione ambientale". La legge si proponeva, da un punto di vista istituzionale, di coprire spazi di opportunità di intervento messi a disposizione dallo Statuto dell'Autonomia provinciale. Lo Statuto, infatti, affida alla Provincia competenze primarie nel campo della tutela ambientale e culturale e competenze secondarie nel campo del collocamento al lavoro (art. 73). Il combinato di questi due ambiti genera ampi spazi per definire a livello locale politiche del lavoro concertate con le parti sociali e volte allo sviluppo del territorio e alla tutela dei patrimoni naturali e culturali.

L'impianto fin da subito venne costruito coinvolgendo direttamente le realtà del sistema cooperativo da sempre imperniato sui principi solidaristici e specializzato nel campo della produzione e nel campo ambientale. Le numerose cooperative di produzione e lavoro, ampiamente diffuse sul territorio, furono in grado di gestire significativamente importanti quote di personale espulso dai processi produttivi e di riconvertirlo verso nuove professionalità atte alla produzione di opere e servizi di utilità collettiva. La combinazione oculata e resiliente di questi elementi indusse la Giunta provinciale nel 1985 a dare corpo ad un "Progetto speciale per l'occupazione attraverso la valorizzazione delle risorse turistiche, ecologiche ed ambientali". Il Progetto, frutto dell'accordo di concertazione tra la Provincia, le parti sociali e la Federazione dei consorzi cooperativi, prevedeva l'impiego in lavori socialmente utili nei settori turistico, ecologico ed ambientale dei lavoratori ultra 50enni espulsi dai processi produttivi e difficilmente ricollocabili sul mercato anche a seguito di politiche attive del lavoro dedicate. Questo progetto, nel tempo denominato "Progettone" dagli operatori coinvolti, fu affidato inizialmente alla neo costituita Agenzia del Lavoro. Dopo un periodo iniziale di sperimentazione caratterizzato dalle urgenze delle ristrutturazioni aziendali, durato circa cinque anni, fu stabilmente introdotto tra le politiche del lavoro provinciali attraverso la L.P. 32/90. All'articolo 1, la norma definisce che "la Provincia autonoma di Trento promuove la conservazione del patrimonio ambientale, culturale ed artistico, nonché la tutela e la valorizzazione delle attività turistiche, assolvendo nel contempo finalità di sostegno occupazionale".

È interessante notare come il legislatore provinciale decise con questa legge di dare autonomia e stabilità ad un progetto speciale che fino ad allora aveva avuto natura temporanea. Il proposito ambizioso era alimentato dall'idea di dare unitarietà a tre diverse finalità pubbliche (ricollocamento, promozione patrimonio naturale e culturale e la valorizzazione del territorio a fini turistici)

che tramite un nuovo strumento definibile oggi di *workfare*, trovarono – e trovano tutt’oggi – un momento di sintesi e di attuazione congiunta.

La legge negli anni ha permesso di avviare una molteplicità di processi di riqualificazione del territorio, riservando particolare attenzione alle sue bellezze ambientali, culturali ed artistiche. Ha promosso e valorizzato, attraverso interventi a basso impatto ambientale, nuove forme di turismo ecosostenibile e, da ultimo ma non di minore rilevanza, ha garantito occupazione a lavoratori e lavoratrici con credenziali deboli sul piano dell’offerta con particolare riferimento a quelli con molti anni di lavoro alle spalle. Forze di lavoro che, dopo l’esperienza dell’espulsione dai processi produttivi, il mercato faticava ad assorbire con riferimento soprattutto ai lavoratori più anziani.

L’efficacia del Progettone è dimostrata dagli effetti positivi sotto tutti i tre profili citati (promozione territorio, occupazione e impulso al turismo) e ancora oggi, dopo tanti anni di attività, è stabilmente inserito nella filiera del sistema del *workfare* provinciale quale strumento privilegiato per realizzare interventi in ambiti di rilievo pubblico attraverso impieghi di risorse e di persone ad alto impatto sociale. Nel tempo non sono mancate le critiche volte soprattutto ad evidenziare i costi complessivi e la mancata flessibilità rispetto ai cicli economici, ma ancora oggi le parti sociali e la Provincia lo promuovono per la sua efficacia.

Ma ai fini degli obiettivi di questo libro, la sua esperienza si connota per l’impatto diretto che ha avuto sulla popolazione dei lavoratori anziani espulsi dal mercato del lavoro. La legge impone che l’accesso a questo tipo di strumento sia riservato a lavoratori e lavoratrici che entrano nella loro ultima fase di occupabilità. Come diremo meglio nel paragrafo che segue, il modello organizzativo è particolarmente costruito attorno a questo tipo di lavoratori e lavoratrici. È evidente come il Progettone si rivolga proprio a queste forze lavoro e dia loro una opportunità importante per rimanere attivi e inseriti nel tessuto produttivo. Nel tempo i vari progetti di recupero ambientale in primis, hanno permesso di dare visibilità e senso ad una fascia di lavoratori che altrimenti rischiavano lunghi anni di marginalizzazione e di vedere compromessa la loro carriera contributiva.

4.2. Il modello organizzativo del “Progettone”

La Provincia, in seguito al progressivo consolidamento delle prassi definite dalla norma, si è dotata di uno specifico servizio che prende il nome di “Servizio per il Sostegno Occupazionale e la Valorizzazione Ambientale” (SOVA). In estrema sintesi, l’attuazione operativa dei progetti relativi alle

opere e ai servizi di utilità collettiva, avviene per mezzo di consorzi di cooperative che realizzano le attività che il SOVA individua (sia opere che servizi), assumendo lavoratori che hanno le caratteristiche previste dalla norma. Come vedremo, queste caratteristiche hanno avuto il merito di essere una risposta efficace per i lavoratori anziani espulsi dai processi produttivi o disoccupati. Da un punto di vista organizzativo, i consorzi sono legittimati ad operare per conto dell'amministrazione provinciale grazie ad apposite convenzioni, stipulate tra il SOVA e il consorzio affidatario, con cui si pattuiscono una serie di reciproci obblighi per la realizzazione degli interventi.

4.2.1. La presa in carico dei lavoratori e la rete a supporto del sistema

L'applicazione operativa dei contenuti della L.P. 32/90 avviene mediante il coinvolgimento di una rete di attori che, in sinergia, agiscono per il perseguimento congiunto delle tre finalità precedentemente descritte. Alcuni di essi intervengono quotidianamente nella parte più gestionale mentre altri interlocutori come la Commissione provinciale per l'impiego, definiscono le regole dei processi attivati.

Come anticipato il ruolo cardine è affidato al SOVA che assume il ruolo di coordinatore, finanziatore e organizzatore e supervisore delle attività. A tale fine si avvale di personale tecnico interno per la progettazione delle opere e per la direzione dei lavori; di personale amministrativo per la gestione della parte contabile, per l'affidamento di incarichi a professionisti e per la parte relativa ai lavori pubblici; infine, di personale per il coordinamento delle risorse umane del Progettone, che effettua una preventiva valutazione dei lavoratori anziani da collocare, propedeutica all'assunzione da parte delle cooperative consorziate, e ne dispone la loro destinazione presso le PPAA con le quali si rapporta per la ricognizione e la successiva soddisfazione delle esigenze di personale in attività socialmente utili.

Il secondo ruolo chiave è rappresentato dai due consorzi che a livello provinciale rappresentano le imprese cooperative della produzione e degli interventi sociali (Consorzio Lavoro Ambiente e Con.solida) e che sono soggetti "affidatari delle attività". Ai due consorzi spetta il compito di attuare gli interventi e di gestire il personale con le risorse finanziarie assegnate all'Amministrazione provinciale. È il SOVA che individua il soggetto cui affidare l'attuazione degli interventi negli ambiti socialmente utili definiti dalla legge e dalle deliberazioni della Giunta provinciale. La legge prevede che gli interventi possano essere realizzati mediante affidamento in convenzione a comuni o loro consorzi, o cooperative di produzione e lavoro o cooperative sociali o loro

consorzi, in possesso di requisiti di affidabilità tecnico economica e di specifica esperienza negli ambiti di attività, oltre che dei requisiti previsti dalla legge per sottoscrivere contratti con la pubblica amministrazione.

Per effetto della convenzione con il SOVA, i consorzi si impegnano ad assumere lavoratori appartenenti a fasce deboli o disoccupati, secondo i requisiti stabiliti dalla Giunta provinciale, alle varie società cooperative. Ad esse compete il complesso ruolo di datore di lavoro. Spetta alle cooperative il compito di assumere i lavoratori che sono stati individuati dal SOVA (talvolta possono farsi carico delle procedure selettive i consorzi stessi). Ad esse competono tutti gli oneri di gestione del personale nonché erogare la retribuzione in relazione alle ore lavorate nel mese di riferimento e alle variabili mensili attinenti il rapporto di lavoro. Attraverso una specifica convenzione, quindi, il soggetto affidatario si impegna ad eseguire le attività di ripristino e valorizzazione ambientale (es. cantieri per la sistemazione di aree verdi) o i servizi affidati, mediante l'assunzione di lavoratori appartenenti a determinate "fasce deboli". La finalità della norma, a questo proposito è di creare opportunità di impiego che possano permettere ai lavoratori di continuare la propria carriera contributiva e di poter accedere regolarmente ai benefici pensionistici.

4.2.2. I lavoratori e le peculiarità del Progettone rispetto ai lavori socialmente utili previsti dalle norme nazionali

Il rapporto di lavoro instaurato con i lavoratori e le lavoratrici immesse nel Progettone risponde alle regole definite dalle deliberazioni della Giunta provinciale ed è disciplinato da un apposito contratto collettivo di comparto (analogamente a quanto avviene con l'Intervento 19 dell'Agenzia del Lavoro) di natura privatistica. Pertanto, il modello organizzativo dei Lavori Socialmente Utili nazionali (LSU) differisce di molto rispetto al Progettone. Nei LSU, infatti, possono essere coinvolti solo lavoratori disoccupati a seguito di licenziamento per giustificato motivo oggettivo o di licenziamento collettivo e percettori della relativa indennità, o i lavoratori in Cassa Integrazione Guadagni Straordinaria (CIGS) a zero ore, o ancora i lavoratori percettori della disoccupazione speciale per l'edilizia. L'inserimento lavorativo non avviene per mezzo di un rapporto di lavoro subordinato e quindi la remunerazione del lavoro svolto non è una vera e propria retribuzione, seppure mantenga la maturazione della contribuzione figurativa. I lavoratori coinvolti negli LSU percepiscono un trattamento economico, per ogni giorno di effettiva presenza, composto dalla indennità loro spettante integrata da una somma a carico dell'ente utilizzatore, fino al raggiungimento di quanto per-

cepisce al netto un lavoratore dipendente dell'ente che svolge analoghe mansioni. Per quanto riguarda invece i rapporti di lavoro posti in essere dal Progettone (ma analogamente succede anche per l'Intervento 19 promosso dall'Agenzia del Lavoro per il quale si rimanda al relativo contributo presente in questo stesso libro) il modello prevede di assumere i lavoratori e di affidare alla cooperativa i tipici poteri datoriali che costituisce così una relazione del tutto analoga a una relazione occupazionale tradizionale. La selezione dei lavoratori può avvenire attraverso il SOVA, oppure essere affidata direttamente alle cooperative che nel contratto di assunzione dovranno indicare la durata del rapporto di lavoro, l'ambito in cui verranno impiegate le persone (produzione o servizi), la mansione e l'orario di lavoro. I criteri con cui vengono individuate le persone da immettere in questo particolare ruolo lavorativo sono indicate dalla Commissione provinciale per l'impiego in base ai requisiti stabiliti dalla Giunta provinciale con deliberazione n. 2049/15 (rettificata con deliberazione n. 273/18). Questi criteri prevedono di rivolgersi alle "fasce deboli" delle forze lavoro con particolare riferimento ai lavoratori licenziati da un rapporto a tempo indeterminato per riduzione, trasformazione o cessazione dell'attività aziendale, ovvero i soggetti che hanno rassegnato le dimissioni per giusta causa a seguito della mancata corrispondenza della retribuzione. Tali lavoratori e lavoratrici devono possedere anche il requisito di essere residenti e domiciliati sul territorio provinciale da almeno 5 anni continuativi e **devono avere una età anagrafica di almeno 53 anni per gli uomini e 49 per le donne al momento del licenziamento. Altro requisito previsto è poter disporre di una storia contributiva di almeno 15 anni e di essere a non più di 8 anni dal primo requisito pensionistico.** Tali lavoratori possono essere assunti a tempo indeterminato sino al raggiungimento della pensione (se distanti non più di 5 anni dal primo requisito utile per la pensione di vecchiaia o anticipata) o a tempo determinato, con rapporti fino ad un massimo di 24 mesi per coloro che distano tra i 5 e gli 8 anni dalla pensione. Quest'ultimo gruppo assunto a tempo determinato dovrà accettare uno stacco di almeno 12 mesi prima di poter accedere ad un successivo contratto. La scelta operata a questo proposito è di stimolare il lavoratore ad accedere a percorsi di politica attiva del lavoro per tentare la sua ricollocazione nel mercato del lavoro ordinario.

Un secondo gruppo di riferimento è rappresentato dai lavoratori "disoccupati", i cui requisiti di accesso alle attività stagionali prevedono **un'età di almeno 53 anni se uomini e 49 se donne** (ridotti a 48 e 44 se iscritti alla legge 68/99 relativa ai collocamenti protetti). Devono possedere il requisito di residenza e domicilio sul territorio provinciale da almeno 5 anni continuativi e tra loro hanno la precedenza i lavoratori con maggiore esperienza pro-

fessionale maturata in precedenza e in relazione al parametro Icef (Indicatore della condizione economico-patrimoniale del nucleo familiare). La sostanziale differenza tra i due canali di accesso riguarda la finalità dell’inserimento lavorativo. Per i primi è garantito il diritto di accompagnamento alla pensione, con contratti a tempo indeterminato o determinato. Per i secondi l’inserimento è sempre temporaneo, di natura stagionale, finalizzato a sostenere l’efficienza delle squadre di lavoro attivate dal SOVA.

Complessivamente nel 2019 sono stati coinvolti circa 1750 lavoratori, di cui circa 600 nelle attività del verde e 1150 nei servizi. Tra questi lavoratori 1300 appartengono alla categoria dei lavoratori “deboli” espulsi dai processi produttivi e 450 appartenenti alla categoria dei lavoratori “stagionali”. Riguardo ai primi, sono 1050 i lavoratori in forza a tempo indeterminato e circa 250 a tempo determinato (ovvero con rapporti di lavoro fino a 24 mesi). Per quanto riguarda la ripartizione di genere, la quasi totalità delle squadre che operano nel verde è costituita da manodopera maschile ad eccezione delle manutenzioni dei parchi e delle piste ciclabili ove opera anche in via residuale personale femminile. Nei servizi è collocata prevalentemente manodopera sia femminile che maschile con limitazioni fisiche ma con alcune competenze o titoli di studio accumulati nel tempo.

Alla luce di queste caratteristiche si comprende la straordinarietà del Progettone quale modello di inclusione sociale, unico in Italia, e l’interesse dell’amministrazione provinciale a destinare importanti risorse finanziarie e strumentali. Il sistema ormai molto collaudato consente di agire in modo efficiente, garantendo risultati in tempi rapidi e permettendo così la realizzazione di opere e servizi che la cittadinanza può riconoscere su tutto il territorio provinciale. Il Progettone genera effetti positivi sia dal punto di vista dei patrimoni rigenerati e messi a servizio delle comunità locali, ma costituisce anche una sorta di multiutility provinciale in grado di realizzare opere e servizi di diversa natura in coordinamento con la programmazione istituzionale. Allo stesso tempo è una importante opportunità per i lavoratori e le lavoratrici che si ritrovano in oggettiva difficoltà a continuare la propria carriera lavorativa sul mercato. In questi anni sono state tante le testimonianze che hanno permesso di comprendere il valore strategico del Progettone nel restituire dignità alle persone espulse o marginalizzate dal mercato del lavoro. In questo senso il potersi rappresentare dentro una condizione di occupato e di “lavoratore attivo”, permette un riscatto personale e sociale di particolare rilevanza.

4.2.3. Gli inserimenti per i “non idonei alla mansione”: il “Progettone Sociale”

Il segmento occupazionale del Progettone in cui ancor di più si esprimono i principi del collocamento mirato è il cosiddetto “Progettone Sociale”. Questa etichetta si riferisce ad una sezione specifica del Progettone istituita nel 2009 con la deliberazione n. 1329 della Giunta provinciale, una norma che si propone di collocare in contesti lavorativi protetti i lavoratori e le lavoratrici i cui limiti psicofisici sono tali da rendere non possibile un inserimento lavorativo nel Progettone tradizionale. Questa sezione di interventi guarda a lavoratori definiti “non idonei alla mansione” da parte dell’Unità Operativa di Medicina Legale dell’Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari. Per affrontare le difficoltà di questo specifico gruppo è nato il “Progettone Sociale” attuato mediante cooperative sociali, cui è affidato il compito di elaborare un progetto di inserimento lavorativo personalizzato, di individuare un ambito di lavoro di pubblica utilità e assumere il lavoratore secondo le indicazioni fornite dal SOVA. I trattamenti contrattuali sono i medesimi degli altri lavoratori inseriti nel Progettone così come il trattamento economico e le durate. Naturalmente, il collocamento personalizzato permette una presa in carico attenta ai limiti di produttività e di tenuta del lavoratore rispetto ai compiti affidati. È una sorta di corsia preferenziale voluta dall’amministrazione affinché anche chi è andato prematuramente incontro ad usura nel fisico e nelle prestazioni possa completare la propria carriera contributiva.

È opportuno ricordare che tutti gli impieghi operati dal Progettone in “supporto” ai servizi pubblici non possono essere ritenuti sostitutivi di figure professionali previste nella pianta organica delle amministrazioni che richiedono le prestazioni.

4.3. Un quadro riepilogativo degli interventi sviluppati con il Progettone

4.3.1. Il verde: manutenzioni e piste ciclopedonali

Annualmente le amministrazioni pubbliche presentano le loro richieste per realizzare attività per la cura, l’abbellimento e la valorizzazione del territorio. Questi progetti, una volta approvati e resi operativi, permettono la costituzione di circa 30 squadre di lavoratori (composte da circa 5/6 unità), per un totale di 180 lavoratori distribuiti su circa 100 cantieri, a vantaggio di 150 Comuni trentini e 16 Comunità di Valle. Nel dettaglio sono opere rela-

tive alla sistemazione, valorizzazione e recupero di aree ricreative e parchi pubblici, aree pertinenti i litorali di laghi e le sponde di fiumi, aree di sosta lungo le strade provinciali, parchi di particolare interesse storico e paesaggistico, biotopi, opere di ingegneria naturalistica, siti di particolare valore culturale o storico. Altre 80 squadre di lavoratori che assorbono circa 350 lavoratori si occupano invece di attività dedicate agli spazi verdi presso i centri abitati, le aree degradate, le scarpate, gli svincoli stradali i sentieri turistici così via. Un capitolo consistente delle opportunità di impiego deriva dai servizi di manutenzione dei circa 400 km di piste ciclabili di interesse provinciale. Le piste stesse sono frutto delle iniziative del Progettone realizzate precedentemente. La manutenzione assorbe circa 20 squadre e 80 lavoratori.

4.3.2. I servizi: custodia, gestione dei centri di raccolta materiali e servizi di supporto alle attività amministrative

Gli ambiti di intervento di pubblica utilità nell'ampio comparto dei servizi sono indicati dalla legge e da successive deliberazioni della Giunta provinciale. Ne possono beneficiare le amministrazioni che operano sul territorio trentino. I compiti possono essere riferiti ad attività lavorative estremamente diversificate richiesti per sostenere i servizi culturali, ambientali e socio assistenziali.

Nel corso degli anni, sono stati individuati alcuni ambiti lavorativi utili per la comunità come le attività a supporto della custodia presso musei, castelli ed aree archeologiche, nonché a sostegno delle attività ed iniziative culturali delle pubbliche biblioteche. In tali contesti, ove la fatica è molto ridotta rispetto al comparto cantieristico e di valorizzazione ambientale, l'occupazione massiccia di manodopera non idonea alle attività di cantiere ha contribuito a rendere possibile notevoli ampliamenti degli orari di apertura al pubblico, con immediate ricadute positive sul settore turistico e culturale. Sotto il profilo occupazionale, si evidenzia una notevole estensione delle assegnazioni di personale "stagionale" a supporto di mostre ed eventi culturali temporanei, anche aventi risonanza extranazionale, promossi su tutto il territorio provinciale da enti locali e da associazioni culturali di vario genere.

Per quanto attiene alle tipologie di mansioni affidate ai lavoratori attraverso il Progettone è possibile individuarne una molteplicità che conferma l'interesse e la vitalità del SOVA. Ci sono professionalità richieste nel campo del controllo e della vigilanza, nei punti informativi, nell'aiuto nei vari servizi che riguardano la fruizione di eventi. Un'altra quota di impieghi è riconducibile ai servizi di biblioteca, dove gli impiegati sostengono le funzioni del

bibliotecario nelle attività di archiviazione e prestito dei beni librari, nonché nell'organizzazione delle manifestazioni collaterali ad esse collegate.

Una nuova opportunità di impiego in tempi più recenti, particolarmente selezionata dal personale femminile, riguarda l'accudimento degli ospiti di case di riposo o di portatori di handicap. Come al solito le mansioni devono essere di supporto e non sostitutive, inoltre per questo particolare tipo di mansioni, durante la prima fase dell'inserimento lavorativo, le lavoratrici devono affrontare un percorso di formazione all'interno del luogo di lavoro. Nel 2014 queste mansioni di carattere sociale sono state messe a disposizione dei progetti di accoglienza dei richiedenti protezione internazionale presenti nei centri di accoglienza trentini. Naturalmente tutte queste attività possono essere affidate ai lavoratori solo in seguito all'espressione del loro interesse. Un altro settore abbastanza sviluppato è quella della gestione dei centri di raccolta materiali (CRM) e dei centri di raccolta zonali (CRZ). Un ultimo insieme di lavoratori riguarda il settore amministrativo, sia di back office che di front office, per la gestione e il recupero degli archivi. Questo tipo di lavoratori e lavoratrici è stato solitamente espulso dal settore terziario e dagli uffici amministrativi delle aziende. Il loro collocamento è risultato particolarmente adatto per supportare gli uffici pubblici nella gestione dei fascicoli.

Tab. 4.1 – Numerosità dei lavoratori coinvolti nel 2019 e la situazione a novembre 2019

IN FORZA a novembre 2019				
	Lavoratori "deboli" (ex mobilità)		Stagionali	TOTALE
	Tempo determinato	Tempo indeterminato		
Attività di servizi	155	631	145	931
Attività cantieristiche	83	210	205	498
TOTALE	238	841	350	1.429
COINVOLTI nell'anno 2019				
	Lavoratori "deboli" (ex mobilità)		Stagionali	TOTALE
	Tempo determinato	Tempo indeterminato		
Attività di servizi	190	753	221	1164
Attività cantieristiche	91	269	244	604
TOTALE	281	1.022	465	1.768

4.4. L'assunzione e il collocamento mirato

Le cooperative convenzionate o loro consorzi assumono i lavoratori con contratto di lavoro subordinato secondo le indicazioni fornite dal SOVA. L'inserimento lavorativo, così come indicato nell'art. 7, comma 1 bis, della L.P. 32/90, si ispira ai principi del "collocamento mirato e individualizzato, al fine di rispondere alle attitudini, potenzialità ed esperienze lavorative pregresse dei lavoratori, tenendo conto delle loro condizioni fisiche e psichiche e al contempo delle richieste d'intervento inoltrate dagli enti". Il SOVA dà concretezza a tali principi partendo dal presupposto che i lavoratori in ingresso siano "deboli" in quanto in età anagrafica avanzata, disoccupati di lungo periodo, fragili per aver subito un licenziamento e spesso con limiti fisici connessi all'età. Diviene pertanto criterio generale di gestione delle risorse umane la valutazione di una serie di elementi personali caratterizzanti i singoli lavoratori prima di individuare l'ambito di attività ove destinarli. Ciò significa, in pratica, effettuare colloqui di gruppo ed individuali per verificare la professionalità acquisita da ciascuno nell'arco dell'intera vita professionale, le sue attitudini, le aspirazioni lavorative, gli interessi, i vincoli di natura personale, la flessibilità in termini di orario, la capacità di raggiungere i luoghi di lavoro nonché gli eventuali limiti fisici dichiarati (con esclusivo riferimento alla gamma di mansioni connesse con gli ambiti di attività eseguibili). Gli esiti dei colloqui consentono al SOVA di avere le informazioni necessarie per incrociare le caratteristiche individuali con le richieste di intervento inoltrate dalle pubbliche amministrazioni, richieste che possono riguardare l'esecuzione di opere cantieristiche o l'erogazione di servizi negli ambiti sopra descritti. Applicare i principi del collocamento mirato e individualizzato significa, in sintesi, attuare un'operazione di ponte tra domanda e offerta, cercando di individuare la persona giusta per il posto giusto.

Il collocamento mirato previsto dalla norma e gestito dal SOVA è una modalità di approccio relativamente recente, mutuata dall'estensione della norma riferita al diritto al lavoro dei disabili, la legge 68/99. In quell'ambito, proprio per la specificità dei soggetti segnati da vari limiti all'impiego ordinario, si richiede che i datori di lavoro e gli uffici preposti al sostegno all'occupazione, lavorino con il massimo impegno per trovare una "personalizzazione" e una attenta "presa in carico" dei lavoratori con disabilità.

Proprio i criteri relativi all'età dei lavoratori da reimmettere in circuito grazie alle norme che danno vita al Progettone, permettono di affermare che questo programma è di fatto una misura per *Older Workers* a tutti gli effetti. È vero che qui l'incidenza è tutta rivolta a permettere il completamento della carriera contributiva, ma è innegabile che i lavoratori che di più e meglio

hanno tratto beneficio dal Progettone sono quelli con più anni di servizio. Pur non essendo questa la cornice primaria, che è invece rappresentata dagli obiettivi di ripristino ambientale e di promozione culturale, nei fatti il Progettone è stata in Trentino la misura per eccellenza che si è fatta carico degli espulsi dal mercato del lavoro. Espulsi che hanno potuto disporre di un sostegno volto a valorizzare e, ove possibile, premiare l'esperienza maturata.

Dopo tanti anni, è importante registrare come il Progettone sia correttamente ritenuto una politica attiva del lavoro. I dati raccolti in questi anni confermano che i lavoratori nel tempo stanno migliorando la produttività sui luoghi di lavoro, riducendo l'assenteismo, come cresce pure la soddisfazione professionale dei lavoratori. Il fatto che lavoratori in mobilità o estromessi dai processi produttivi siano entrati in questi programmi, siano accolti in una nuova organizzazione dopo un lungo periodo di assenza dal mercato del lavoro, siano compresi nei loro bisogni ha generato una rinnovata fiducia verso il settore della pubblica amministrazione.

L'esito prevalente di queste storie di lavoro, soprattutto per i tempi indeterminati, si conclude con la messa a riposo in seguito al raggiungimento dei requisiti pensionistici. Quasi sempre l'esperienza di queste persone è ritenuta molto positiva visto il collocamento in processi produttivi o di servizio che consentono di ricevere un reddito grazie all'impegno nel proprio lavoro.

La constatazione che un sistema pubblico, ritenuto solitamente distante e distratto dai bisogni delle persone che invece qui ha saputo valorizzare l'esperienza di lavoratori e lavoratrici, consente di propagare e sostenere l'idea di fondo del Progettone. Dal punto di vista dei limiti del modello è certamente da segnalare come i finanziamenti per queste iniziative siano tutti di origine pubblica e quindi il modello non sia esportabile facilmente in regioni con numeri maggiori e con bilanci più sofferenti. Tuttavia, nel complesso, molte persone alle prese con identità professionali meno definite e ancorate ai ruoli del passato, hanno potuto trovare nel Progettone una uscita di sicurezza affidabile rispetto ad un mercato del lavoro sempre più competitivo.

5. L'ESPERIENZA DEI LAVORI SOCIALMENTE UTILI IN PROVINCIA DI TRENTO: L'“INTERVENTO 19” DELL'AGENZIA DEL LAVORO

di *Sebastiano Castelli*

5.1. Introduzione

L'esperienza dei lavori socialmente utili in provincia di Trento è iniziata nel 1985 e rappresenta un ambito importante del sostegno all'occupazione sul territorio. Fin dall'inizio si è caratterizzata per un'impostazione che ha saputo coinvolgere le realtà locali attraverso le sue istituzioni (comuni, Comunità di Valle, aziende provinciali di servizi alla persona/Residenze Sanitarie Assistenziali - RSA), i servizi socio-sanitari di territorio e il mondo della cooperazione.

Nel 2018 le amministrazioni locali coinvolte sono state 142, cui si aggiungono 28 aziende provinciali di servizi alla persona/RSA, che hanno permesso la realizzazione di un totale di 350 progetti.

Dal punto di vista normativo queste iniziative rientrano nel cosiddetto “Intervento 19”, riguardante i “Progetti per l'accompagnamento all'occupabilità attraverso lavori socialmente utili”, misure previste dal “Documento degli Interventi di Politica del Lavoro” dell'Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento. Seguendo questo impianto gli Enti pubblici (Comuni, Comunità di Valle, Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona/RSA) possono attivare iniziative lavorative nel campo dei lavori di pubblica utilità, impiegando persone disoccupate attraverso il cofinanziamento dell'Agenzia del Lavoro.

5.2. I soggetti e le attività

I progetti presentati devono essere preventivamente approvati da Agenzia del Lavoro, e quindi affidati a cooperative sociali di tipo “B” (Legge n. 381/91)

o cooperative di produzione lavoro. In genere questi progetti riguardano interventi caratterizzati da un prevalente contenuto di manodopera e hanno per oggetto attività legate all'abbellimento urbano e rurale, alla valorizzazione di beni culturali ed artistici, al riordino di archivi, ai servizi di custodia e altri servizi ausiliari anche di tipo sociale. Hanno, dunque, una sequenza di tipo stagionale e la durata media è di circa 7,5 mesi (il Piano prevede che la durata non sia inferiore ai 4 mesi e non superi i 10 mesi).

I destinatari, come anticipato, devono essere lavoratori e lavoratrici in condizione di disoccupazione, raggruppati nelle seguenti tipologie:

- disoccupati da più di 12 mesi, con più di 45 anni;
- disoccupati invalidi ai sensi della legge n. 68/99 e persone iscritte nell'elenco della medesima;
- disoccupati con più di 25 anni, in difficoltà occupazionale in quanto soggetti a processi di emarginazione sociale o portatori di handicap fisici, psichici o sensoriali segnalati dai servizi sociali e/o sanitari attraverso apposita certificazione. In questo gruppo rientrano anche le donne segnalate dai servizi quali vittime di violenza.

Sono inoltre destinatari dell'Intervento 19 anche:

- le persone con disabilità di tipo psichico/intellettivo pari o superiore all'80%, individuate dagli operatori di riferimento della legge n. 68/99 dell'Agenzia del Lavoro per un massimo di 40 opportunità occupazionali;
- le madri di nuclei monoparentali per un massimo di 20 unità inserite.

Gli oneri finanziari sono tutti a carico della Provincia Autonoma di Trento attraverso un trasferimento diretto al bilancio dell'Agenzia del Lavoro.

Il lavoro viene solitamente organizzato in piccole squadre di lavoro, composte sia da disoccupati che da soggetti deboli segnalati dai servizi sociali territoriali. Quando le squadre sono più numerose è prevista la presenza di un caposquadra che assume il ruolo di gestione di tutti i lavoratori che la compongono.

Una parte importante dei lavori affidati riguarda la cura dell'ambiente, l'abbellimento urbano e rurale, il recupero e la manutenzione di aree di interesse pubblico come parchi pubblici, aiuole, siti di interesse storico, aree di sosta, strade forestali, sentieri, acquedotti, pascoli e così via.

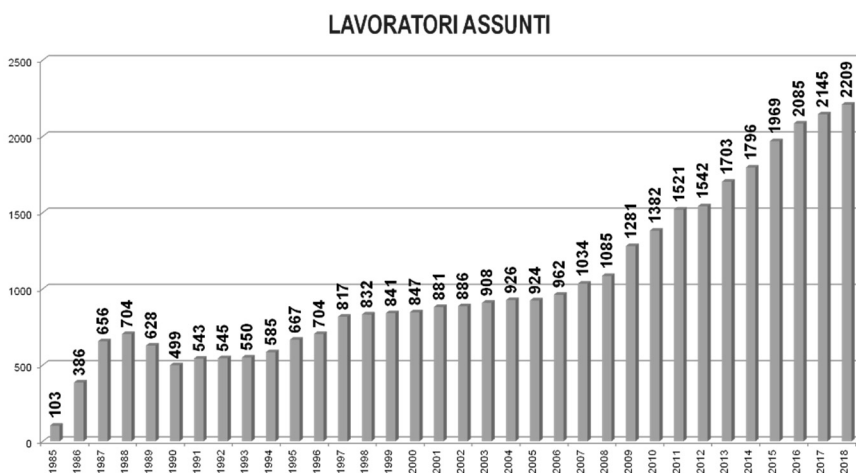
Tra i vari lavori affidati meritano un accenno i lavori relativi a "particolari servizi ausiliari di tipo sociale". I progetti avviati in questo campo attengono alla socialità, all'animazione del tempo libero e sono più in generale orientati a favorire l'aggregazione e la vita di relazione delle persone anziane ospiti di strutture o a domicilio. Questi lavori possono permettere l'acquisizione di abilità specifiche nel campo dell'assistenza e della cura della persona.

Nel 2019, sono stati impiegati 2129 lavoratori e lavoratrici di cui 1537 (il 72,1%) per sviluppare interventi di abbellimento e manutenzione.

5.3. L'evoluzione nel tempo dell'Intervento 19

L'esperienza dell'Intervento 19 si è sviluppata in molti anni di impegno e continua ad avere nel contesto economico trentino un ruolo e una visibilità anche a partire dalla numerosità degli inserimenti. Dal 1985 ad oggi, la linea dell'Intervento 19 ha permesso l'accesso di **37.276** persone alle attività comunemente definite dei lavori socialmente utili (LSU).

Fig. 5.1 – Lavoratori assunti in Intervento 19 dal 1985 al 2018



Originariamente un primo programma era sorto in seno all’Agenzia del Lavoro per rispondere alle crisi industriali verificatesi all’inizio degli anni Ottanta e successivamente si svilupparono due diversi percorsi: da un lato il “Progettone” (vedi capitolo specifico) e dall’altro l’Agenzia che ha continuato a mantenere questo canale destinandolo in modo specifico alle fasce più svantaggiate dei disoccupati. In altre parole, i lavori socialmente utili provinciali, si sono connotati nel tempo per offrire una opportunità concreta di impiego per le tipologie più deboli dei lavoratori e delle lavoratrici, altrimenti a rischio esclusione dal mercato del lavoro.

Il dato è testimoniato nella Tabella 5.1, dove si evidenzia come i lavoratori appartenenti alla categoria b) (persone con disabilità) e alla categoria c)

(persone segnalate dai servizi sociosanitari territoriali) siano in numero maggiore.

Tab. 5.1 – *Lavoratori assunti in Intervento 19 /2018 suddivisi per categoria di appartenenza*

Totale lavoratori assunti	Cat. A	Cat. B	Cat. C	Capisquadra	Invalidi psichici	Madri
2.127	611	313	854	251	62	36

Tra i temi che caratterizzano l'intervento vi sono le forme contrattuali e retributive che cercano di evitare la logica dei "sussidi" e consentono ai lavoratori di maturare una posizione previdenziale che altrimenti sarebbe preclusa e che può garantire nel tempo una indipendenza anche al momento del raggiungimento dell'età della pensione. Queste modalità sostengono l'orientamento di intervenire secondo le logiche del mercato del lavoro e non secondo quelle assistenziali. Inoltre, la logica per progetti che hanno una forte caratterizzazione locale, offre ai lavoratori inseriti l'opportunità di sviluppare una identità di persone "attive" nei vari contesti e di essere socialmente riconosciuti parte di una comunità locale.

Il compito non è agevole anche perché tra le tipologie di lavoratori inseriti, ve ne sono alcune che necessitano di una segnalazione specifica da parte dei servizi sociosanitari territoriali. Questa collaborazione ormai "strutturale" permette di gestire lavoratori in situazione di svantaggio sociale in numero crescente. Così i servizi nel tempo hanno acquisito un ruolo rilevante, diverso da quello meramente burocratico limitato alla verifica dei requisiti, ma il suo compito è quello di valutare la complessità delle situazioni per far emergere la centralità della persona e delle sue problematiche nella progettazione dei percorsi lavorativi. Secondo questo tipo di investimento nei vari interventi attuati, i lavori socialmente utili diventano una occasione di riscatto identitario e sociale grazie all'individuazione di un contesto di lavoro "normale" che consenta di recuperare e potenziare le risorse residue dei lavoratori. Queste persone provengono da esperienze segnate da "svantaggi" dovuti ai più diversi aspetti anagrafici, economici, sociali, culturali e di provenienza territoriale. Queste situazioni generano stati di evidente difficoltà a causa di marginalizzazione, discriminazione e sviluppo di condizioni di "povertà" di ogni tipo.

I dati relativi agli ultimi anni confermano che il peso di questa componente, cioè di lavoratori riconosciuti invalidi o in situazione di difficoltà "certificata" dai servizi territoriali (persone soggette a stati di alcolismo, tossicodipendenza, disturbi della personalità, ritardo intellettuale, disagio psichico, povertà economica), è crescente.

Le ragioni di queste domande che giungono all'Intervento 19 sono da ricercare nelle varie caratterizzazioni che il mercato del lavoro sta assumendo in questi ultimi anni. Innanzitutto, il mercato del lavoro si connota per una crescente competitività e per una domanda di lavoro, nei suoi livelli di mansione più semplici, collegata al settore turistico e alberghiero che per sua natura è poco adeguato nel rispondere ai limiti di questo tipo di lavoratori. Un'altra caratterizzazione che avvicina l'Intervento 19 al tema di questo libro deriva dalla connessione dei vari requisiti con l'età anagrafica. Ad esempio, nel 2019, i lavoratori over 50 sono stati il 71% di tutti gli occupati. Se si riduce la selezione a quelli over 55 la percentuale risulta del 47%. Questi dati confermano il quadro critico che i lavoratori maturi con minori risorse affrontano al crescere dell'età. Questo tipo di lavoratori e lavoratrici, infatti, ha in genere minori credenziali educative, proviene da settori occupazionali a bassa professionalizzazione (es. l'edilizia) e con un certo carico familiare di cura nel caso delle lavoratrici. Per tutte queste ragioni sono una forza lavoro molto specifica che è poco incline a immergersi in percorsi di riqualificazione e, comunque, quando anche accettasse questo tipo di investimento, ha una limitata accettazione del setting d'aula, rendendo ulteriormente difficile ogni tentativo di riqualificazione. Quando, invece, qualche professionalità è esercitata con competenza è possibile perfino attribuire ad alcune/i lavoratori una ricollocazione come "caposquadra". Questo ruolo di caposquadra è stato introdotto a partire dal 1993. A questa figura vengono affidati compiti di riferimento per il gruppo di lavoro, e ad essa/o vengono richieste attenzioni peculiari come la corretta gestione dell'organizzazione delle attività e quindi il controllo della resa produttiva, unitamente all'acquisizione di competenze utili a mantenere una sufficiente qualità delle relazioni per permettere un'integrazione dei singoli lavoratori all'interno della squadra di lavoro. Questo ruolo ha creato di fatto un dispositivo particolarmente interessante per le persone che per età e professionalità, pur essendo poco appetibili per il mercato del lavoro ufficiale, trovano nel sistema degli LSU una valida posizione che consente loro di conservare le proprie competenze, di utilizzarle e di acquisirne di nuove grazie al percorso lavorativo intrapreso.

Annualmente per tutti i capisquadra coinvolti, l'Agenzia del Lavoro cura dei corsi di approfondimento sulle principali tematiche attinenti a tale mansione. La partecipazione ai corsi è obbligatoria ed è posta come condizione vincolante per l'esercizio del ruolo. Naturalmente, a chi ricopre questo ruolo, che comporta responsabilità aggiuntive, è riconosciuto un incremento salariale. Inoltre, se i lavoratori accettano questa responsabilità, per esse/i decadono i vincoli di permanenza continuativa in uno specifico progetto.

5.4. Il “peso” dell’età e la possibilità di permanenza nell’Intervento 19

Il vigente “Documento degli Interventi di Politica del Lavoro”, che contiene gli indirizzi che danno origine agli interventi dell’Agenzia del Lavoro come avviene per l’Intervento 19, fissa la durata massima di permanenza continuativa dei lavoratori all’interno dei LSU a quattro anni, salvo deroga motivata. Come anticipato questa regola non si applica per i capisquadra e, di conseguenza, consente ai lavoratori e alle lavoratrici più anziane di trovare nei LSU una opportunità per proseguire attivamente la propria carriera lavorativa e contributiva. In questo senso, la combinazione dei vincoli di accesso con quelli dei requisiti delle età per accedere e questa deroga per i capisquadra, costituiscono una sorta di via protetta per i lavoratori più anziani. Nel 2019, sono 243 i lavoratori e le lavoratrici coinvolti nel ruolo di capisquadra e tra questi 186 hanno una età over 50, costituendo il 77% del totale.

I principi generali che ispirano l’iniziativa dell’Intervento 19 confermano l’orientamento alla temporaneità della misura, tuttavia, una parte consistente di lavoratori non potrà probabilmente reimmettersi nel mercato del lavoro ordinario. Grazie a questo intervento i lavoratori più anziani possono accedere ai requisiti pensionistici in un ambiente lavorativo non assistenziale ma con alcuni livelli significativi di protezione.

PARTE 3
LE AZIONI DI CONOSCENZA: AGE MANAGEMENT
EVOLUZIONE DEL DIBATTITO E DELLE POLITICHE
IN ITALIA, IN NORVEGIA E FRANCIA

6. AGE MANAGEMENT E VALORIZZAZIONE DEI LAVORATORI ANZIANI NEI CONTESTI LAVORATIVI

di *Francesco Marcaletti*

6.1. Premessa

La gestione dell'invecchiamento dei lavoratori nelle organizzazioni di lavoro, o quello che con diverse varianti ha assunto con il tempo il nome di age management, rappresenta un insieme di pratiche che si sono imposte all'attenzione di numerosi agenti e stakeholder negli ultimi tre decenni, generando una pressione isomorfa verso l'azione – o quanto meno verso una generale sensibilizzazione al tema – che tuttavia ancora si scontra con le prassi vigenti a livello organizzativo, nelle relazioni di lavoro e nel campo delle politiche attive e passive del lavoro.

Per un verso, l'attenzione alla valorizzazione dei lavoratori anziani ha trovato sempre più spazio nell'impiego pubblico e privato, affiancata progressivamente da una maggiore consapevolezza circa la necessità di sviluppare forme più articolate di gestione della dinamica intergenerazionale negli ambienti di lavoro. Per altro verso e specie nel periodo più critico della crisi economica scoppiata nel 2008, nuovi richiami verso la dismissione dei lavoratori anziani a favore della creazione di posti di lavoro per i giovani si sono ripetuti con forza, ribadendo una cultura del lavoro in età matura che sostanzialmente si presenta come opposta a quella della sua valorizzazione (Marcaletti, 2007a).

Nonostante tale impasse, lungo il tempo e in diversi settori occupazionali, le pratiche di age management hanno avuto modo di affermarsi, portando alla luce l'esistenza di diversi approcci alla valorizzazione dei lavoratori anziani e del loro apporto alle organizzazioni di lavoro. Le ragioni di questa affermazione rimangono fortemente legate alle conseguenze della transizione demografica in atto, soprattutto quando queste rivelano le difficoltà che interi settori economici incontrano a livello concreto nell'assicurare un adeguato ricambio generazionale alla propria forza lavoro.

Le implicazioni quanti-qualitative della questione demografica costituiscono, pertanto, l'oggetto del primo paragrafo di questo capitolo e sono esplostate portando all'attenzione alcuni dati di fondo che possano favorire la comprensione delle dimensioni del problema. Le risposte agli squilibri demografici nel mercato e nelle organizzazioni di lavoro fornite dalle diverse forme di age management che si sono affermate, in particolare in Europa, sono invece l'oggetto del secondo paragrafo del presente contributo. L'evidenza data dal fatto che le modalità di gestione dell'invecchiamento al lavoro non possono costituire né una soluzione univoca né una proposta *one-fits-all* e, al contrario, debbano confluire all'interno di una visione (cultura) olistica del tempo speso al (e nel) lavoro, rappresenta una delle conclusioni della sezione.

Nell'ultimo paragrafo sono tracciate le coordinate relative alle nuove sfide – e pertanto ai nuovi compiti per la ricerca – che la gestione delle età al lavoro sta ponendo in tema di creazione di ambienti di lavoro inclusivi, progettazione e gestione delle carriere (interne) di lavoro e cambiamento organizzativo e tecnologico.

6.2. Il problema demografico e mercati del lavoro: nuove prospettive interpretative

Il problema demografico è stato esaminato in tutte le sue molteplici dimensioni nel corso degli anni (Bengtsson e Scott, 2013; Eurostat, 2011, 2019) e gli elementi quantitativi e qualitativi di tale transizione sono stati già approfonditamente descritti in letteratura (Higo e Williamson, 2012; Kalache et al., 2005; Peschner e Fotakis, 2013).

Sul versante quantitativo, gli studi demografici e l'analisi statistica degli andamenti anagrafici – con le relative proiezioni a medio e lungo periodo – hanno da tempo sottolineato i forti squilibri che si stanno formando nella struttura della popolazione, in particolare tra le coorti più anziane e quelle più giovani. Si tratta di cambiamenti che impattano con maggior forza nel momento in cui li si osserva in relazione alle fasi istituzionalizzate del corso di vita (Kohli, 2007), ovvero con riferimento alla costruzione sociale dei tre stati fondamentali che tuttora continuano a dare struttura alla vita delle persone e che riguardano il periodo dell'educazione, quello della partecipazione attiva al mercato del lavoro e infine quello della quiescenza. Per quanto oggi anche tale forma di organizzazione tripartita del corso di vita risulti essere sempre più condizionata da transizioni tra condizioni ed esperienze che contribuiscono a darne conformazioni differenti rispetto a quelle del recente passato, è osservando come il cambiamento demografico impatta in relazione

alle fasi di vita e alle transizioni che le separano che si possono interpretare con maggiore profondità, sia a livello quantitativo sia – in particolare – a livello qualitativo, gli squilibri che si vanno producendo.

Per quanto riguarda il volume maggiore di studi realizzati, gran parte della letteratura si è concentrata sulla questione della transizione alla pensione delle coorti di coloro che sono nati – con variazioni sensibili tra paese e paese in termini di timing e di stock – in anni di forte crescita demografica, ovvero i cosiddetti *baby boomer* e questo soprattutto per ragioni legate alla sostenibilità economica dei sistemi di previdenza sociale (European Commission, 2015a, 2015b; OECD, 1998, 2006). Le analisi concernenti la transizione al pensionamento sotto il profilo quantitativo si sono concentrate soprattutto sulla questione della sostenibilità del cambiamento in atto in termini strettamente demografici, dal momento che questo andrà determinando squilibri in termini di forza lavoro disponibile per sostenere il gravame contributivo, a fronte di coorti di pensionati beneficiari di trattamenti previdenziali che aumenteranno di numerosità in maniera consistente e progressiva nei prossimi decenni. Di qui il carattere normativo, socialmente costruito, del prolungamento delle carriere lavorative e del posticipo della transizione al pensionamento. A fronte di aspettative di pensionamento anticipato impostesi come legittime nei decenni anteriori, in ragione della logica *young in-old out* (Marcaletti, 2007b), il cambio di paradigma riguardante il ritardare il più a lungo possibile il ritiro dalla vita attiva giunge con il nuovo secolo a imporsi come un imperativo (Ilmarinen, 2006; Maestas e Zissimopoulos, 2010). Da qui discende la rilevante mole di studi sulle transizioni al pensionamento (Armstrong-Stassen e Ursel, 2009; Büsch et al., 2010; Buyens, et al., 2009; Desmette e Gaillard, 2008; Hofäcker, 2010; Pirone, 2008), favorita anche dallo sviluppo di innovativi dispositivi di ricerca come l'indagine longitudinale *Survey on Health, Ageing and Retirement in Europe* (SHARE, da qui in avanti, Siegrist et al., 2007).

L'indicatore demografico più utilizzato per descrivere lo squilibrio in essere è conosciuto come tasso di dipendenza (Rivellini, Marcaletti e Racioppi, 2017), il quale si esprime come rapporto tra popolazione anziana in età non attiva (65 anni e oltre) e popolazione in età attiva (20-64 anni, in accordo con le più recenti definizioni date dalle convenzioni statistiche internazionali).

Prima di calcolare tale indicatore, possiamo intanto osservare che, seguendo le proiezioni più recenti fornite da Eurostat (*baseline projections*)¹, nel 2020 per quanto riguarda l'Unione Europea a 28 paesi (UE28, da qui in avanti) la popolazione in età 20-64 anni rappresenterà il 59% del totale e

¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main> Consultato il 2 settembre 2019. Elaborazioni proprie.

calerà di circa tre punti percentuali per ciascuno dei due decenni successivi, per poi assestarsi intorno al 52% tra 2050 e 2070 e successivamente calare ancora sino al 50% di fine secolo. Stiamo pertanto parlando di una popolazione in età teoricamente attiva che rappresenterà progressivamente la metà della popolazione totale residente nei paesi dell'Unione.

Di conseguenza, se in generale possiamo notare che per ogni persona in età non attiva si va progressivamente verso la presenza di una sola persona in età attiva, quando consideriamo strettamente il tasso di dipendenza degli anziani, ovvero il solo peso della popolazione maggiore di 65 anni sulla popolazione attiva, possiamo osservare che nel 2020 questo peso rappresenterà il 35% del carico. In altri termini, per ogni tre residenti in età attiva vi sarà un residente in età non attiva maggiore di 65 anni. Tale rapporto si spingerà sino al 55% alla metà del secolo, raggiungendo poi – senza attenuarsi – il 63%, ovvero toccando la soglia di due anziani ultra 65enni per ogni tre residenti, in età attiva entro fine secolo.

Ciò considerato, come è possibile evincere dall'esame di questi dati, è opportuno ribadire che guardare al solo tasso di dipendenza della popolazione anziana risulta per molti aspetti riduttivo, in quanto costringe a ragionare su un indicatore calcolato per ipotesi sulla base degli stock di popolazione residente e non – in particolare quando si considera la popolazione in età attiva – del numero di persone effettivamente occupate.

Un ulteriore indicatore spesso utilizzato per descrivere gli squilibri demografici in atto è il tasso di sostituzione della popolazione attiva, che si esprime come rapporto tra la popolazione tra i 15 e i 24 anni e la popolazione tra i 55 e i 64 anni. I risultati ottenuti dal calcolo di tale indicatore forniscono un chiaro esempio della transizione demografica in atto. Per la prima volta nella storia, la quota di popolazione giovanile che si affaccia sul mercato del lavoro è superata dalla quota di popolazione adulto-anziana che si appresta ad abbandonare le forze di lavoro, perlomeno su un piano prettamente ipotetico, dal momento che ancora una volta il calcolo è realizzato sulla base del totale della popolazione residente. A prescindere per il momento da questo limite nel calcolo e riferendoci alle proiezioni demografiche elaborate da Eurostat con riferimento all'UE28, è possibile affermare che oggi, ovvero alla data del 2020, i giovani compresi tra i 15 e i 24 anni rappresentano solo l'80% della popolazione adulto-anziana compresa tra i 55 e i 64 anni. L'evoluzione delle stime proietta per il 2060 un tasso di sostituzione dell'89%, valore che non risalirà sino alla soglia di un rapporto uno a uno prima che termini il secolo.

Un ulteriore indicatore che può consentire di assumere una nuova prospettiva sulle effettive esigenze di ricambio generazionale nei mercati del lavoro, quantomeno guardando all'Europa, lo si può calcolare attraverso il

rapporto tra giovani in età 15-24 anni inseriti in percorsi di educazione e il numero effettivo di occupati 55-64enni che si preparano alla transizione alla pensione, dall'altra parte.

Prendendo a riferimento da un lato i dati della UOE (UNESCO, OECD Eurostat) *joint data collection on education*² e dall'altro i dati della Labour Force Survey di Eurostat, con riferimento al dato più recente disponibile che consenta di incrociare le informazioni derivanti da entrambe le rilevazioni, che risale al 2016, si evince che risultano iscritti a qualsiasi grado dell'educazione formale, nell'UE28, un totale di 32,1 milioni di studenti tra i 15 e i 24 anni. In termini di stock, nello stesso anno gli occupati 55-64enni risultano essere 36,2 milioni, dunque eccedenti il numero di giovani studenti (i quali rappresenterebbero pertanto solo l'89% dei secondi). Ci troviamo dunque di fronte a proporzioni che non si discostano di molto da quelle calcolate sulla popolazione (tasso di sostituzione), tuttavia dotate di una maggiore precisione nel rappresentare le effettive possibilità di gestire il ricambio generazionale nel mercato del lavoro. Se alle cifre descritte aggiungiamo un ulteriore dato, ovvero quello rappresentato dalla presenza nell'EU28 di circa 4,3 milioni di giovani disoccupati tra i 15 e i 24 anni, possiamo dunque constatare la presenza di uno stock di giovani disponibili o che si stanno preparando a entrare nel mercato del lavoro equivalente allo stock di adulti-anziani che si stanno preparando a uscirne. Stante la dinamica demografica, tale rapporto di uno a uno attualmente in essere, nel corso per lo meno delle prossime due decadi si incrinerà, a causa del ridursi del numero di giovani disponibili a fronte della crescita del numero di adulti-anziani che abbandoneranno la forza lavoro.

Osservando i dati in questa nuova prospettiva, una volta di più possiamo concludere che la dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro (Marcaletti, 2013) non solo e non tanto, in questa fase della transizione demografica, riguarda squilibri quantitativi in termini di stock disponibili in entrata e in uscita, quanto una serie di squilibri qualitativi tra domanda e offerta di lavoro. In altri termini, lo squilibrio quantitativo è una realtà che sta prendendo forma nella prospettiva di un insufficiente numero di giovani disponibili per sostituire coloro che per ragioni di età abbandonano le forze di lavoro (Marcaletti et al., 2014), un trend che si rafforzerà nel prossimo futuro. La gestione di tale transizione implica tuttavia l'adozione di una prospettiva qualitativa che consenta di valutare le caratteristiche della domanda di lavoro che si genera per la transizione al pensionamento, a fronte delle caratteristiche dell'offerta di lavoro ancora in formazione.

² [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/UNESCO_OECD_Eurostat_\(UOE\)_joint_data_collection_-_methodology](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/UNESCO_OECD_Eurostat_(UOE)_joint_data_collection_-_methodology).

Il nuovo sguardo al problema demografico nei mercati del lavoro si produce pertanto all'intersezione delle dinamiche quanti-qualitative che lo caratterizzano. In questa prospettiva, per un approfondimento di tale sguardo risultano sempre più pertinenti e anzi imprescindibili, le analisi dell'European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop, da qui in avanti). Su quella che potremmo considerare la scia di quanto realizzato dalla Fondazione di Dublino in tema di impulso all'age management e alla consapevolezza circa i fattori inerenti alla qualità e alla sostenibilità del lavoro, di cui si parlerà nella prossima sezione, anche il Cedefop ha promosso nel corso degli anni sia un dispositivo innovativo in tema di analisi dei fabbisogni di competenze (*skill needs*) sia strumenti per favorire l'incontro tra domanda e offerta di competenze (*matching skills*). Sul primo fronte, la costruzione di un European Skills Index (ESI, da qui in avanti, Cedefop, 2019) si propone di fornire una interpretazione sintetica dell'adeguatezza della dotazione di competenze dei differenti paesi dell'Unione per affrontare il cambiamento³. L'ESI si compone di tre dimensioni fondamentali, o pilastri, rappresentati dallo sviluppo delle competenze, dall'attivazione (*activation*) e dall'incontro domanda-offerta (*matching*) e misura la distanza di ogni singolo paese in relazione al raggiungimento di una situazione ideale in termini di performance del sistema delle competenze. Con proposito soltanto descrittivo, riportiamo che nel 2018 i paesi che più si avvicinano alla soglia ideale (100%) sono la Repubblica Ceca (75%), la Svezia e la Finlandia (entrambe 72%), mentre l'Italia figura al penultimo posto (25%), precedendo soltanto Spagna e Grecia (23%).

Accanto a tale strumento innovativo, il Cedefop offre da diversi anni una base informativa⁴ sia in tema di evoluzione dei fabbisogni di competenze, sia in tema di incontro tra domanda e offerta di competenze, proponendo, in quest'ultimo campo, un ampio archivio di buone pratiche in tema di politiche di matching e di anticipazione dei futuri fabbisogni di competenze, catalogate seguendo diversi criteri di classificazione, a cui policy maker e stakeholder possono guardare.

L'insieme di tali informazioni e strumenti conferma l'esistenza di ampi squilibri quanti-qualitativi che è necessario affrontare e che si sono determinati non solo a causa della transizione demografica, ma anche dell'imponente cambiamento tecnologico, ovvero quello dell'Industria 4.0 (Benešová e Tupa, 2017; Santos et al., 2017; Vaidya et al., 2018) che sta investendo tutti i settori produttivi.

³ <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/data-visualisations/european-skills-index>.

⁴ Fonti reperibili agli indirizzi <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/data-visualisations/skills-forecast> e <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/matching-skills/>.

Alla complessità di tali sfide e seppure parzialmente, l'age management, con i suoi diversi approcci e le sue diverse sfaccettature, ha provato a dare delle risposte. Si tratta di un percorso che tuttavia non ha ancora compiuto tutte le sue premesse, pur avendo prodotto un sistema consolidato di riferimenti concettuali e pratici che risultano oggi particolarmente efficaci per supportare il cambiamento culturale delle organizzazioni di lavoro.

6.3. L'age management e la sua evoluzione

Una ricostruzione della disciplina dell'age management, della sua formazione e dei suoi diversi sviluppi, riletta e interpretata da diverse prospettive micro, meso e macro, è riassunta all'interno di varie pubblicazioni scientifiche recenti, rinvenibili anche nella letteratura in lingua italiana (Barabaschi, 2018; Garavaglia, 2019; Marcaletti e Garavaglia, 2014; Marcaletti et al., 2014).

In premessa è importante ribadire che, in questi contributi, quando si parla di age management “si parla dunque di gestione dell'età, non di gestione della vecchiaia o dei lavoratori anziani al lavoro, a indicare che quanto si discute parlando di age management sono le strategie di costruzione di organizzazioni di lavoro che siano inclusive verso lavoratori di tutte le età e che, di queste diverse età al lavoro, sappiano mettere a frutto le rispettive specifiche potenzialità.

[...] Sebbene le politiche di age management stiano diventando sempre più comuni, la disciplina è oggi ancora relativamente giovane e, soprattutto, i suoi riferimenti principali si ritrovano ancora negli studi seminali svolti nel campo della gerontologia sociale e della medicina del lavoro (Marcaletti et al., 2014, 87-88).

L'origine nel campo degli studi gerontologici e, più in generale, l'attenzione alla relazione tra salute e invecchiamento è evidente in diversi approcci che hanno successivamente dato vita sia a impianti di analisi che si sono rivelati propedeutici allo sviluppo di pratiche di age management, sia a dispositivi che integrano la fase di analisi all'interno del processo di gestione dell'età stesso.

Un riferimento a questo proposito nella letteratura anglosassone è lo studio Whitehall (Marmot et al., 1991). La prima edizione di tale studio risale al 1967 e ha coinvolto un campione di impiegati pubblici britannici. Lo studio longitudinale ha dimostrato l'esistenza di una relazione inversa tra classe sociale di appartenenza, misurata in termini di livello di impiego e mortalità, in relazione a un ampio spettro di fattori. Tra 1985 e 1988 una seconda edi-

zione della survey, denominata Whitehall II Study ha studiato un nuovo campione di impiegati pubblici di età compresa tra i 35 e i 55 anni (N. 10.314), dimostrando che nei venti anni che hanno separato la prima dalla seconda edizione dell'indagine, le differenze in termini di tasso di mortalità tra le diverse classi sociali non sono diminuite.

I Whitehall studies sono da considerarsi importanti in quanto hanno inaugurato una stagione che ha portato allo sviluppo, con il nuovo secolo, di ampi dispositivi di indagine di tipo longitudinale che hanno consentito di studiare la dinamica di invecchiamento seguendo nel corso del tempo un medesimo campione della popolazione e assumendo come fattore di controllo anche le caratteristiche lavorative degli individui studiati, come nell'esempio appena citato.

Sempre con riferimento al mondo anglosassone, va menzionato a questo proposito l'English Longitudinal Study of Ageing (ELSA, da qui in avanti, Steptoe et al., 2012). Si tratta di una indagine campionaria longitudinale rappresentativa della popolazione inglese di 50 anni e più (N. 11.391), disegnata ricalcando l'Health and Retirement Study (HRS, da qui in avanti) realizzato negli Stati Uniti (National Institute on Aging e National Institutes of Health, 2002). Lo studio ha assunto un carattere multidisciplinare, raccogliendo informazioni relative alle caratteristiche economiche, sociali, psicologiche, cognitive, di salute, biologiche e genetiche del campione coinvolto. Avviato nel 2002, il dispositivo di ricerca ha proseguito con *follow up* ogni due anni, giungendo al momento attuale alla settima *wave*⁵. I dati prodotti dall'indagine continuano a essere armonizzati con quelli originati da altri studi, al fine di permettere la comparazione dei risultati principali e adottano una politica di *open access*, affinché ricercatori e analisti li possano utilizzare per realizzare approfondimenti.

Lasciando il mondo anglosassone e allargando lo sguardo all'intera Unione Europea, il più ampio e riconosciuto studio longitudinale sull'invecchiamento, la salute e la transizione al pensionamento è la già menzionata indagine SHARE (Börsch-Supan et al., 2013). Al momento attuale, l'indagine è giunta alla settima *wave* della rilevazione sulle condizioni correnti degli intervistati, includendo in tale numero una rilevazione retrospettiva sulle storie di vita dei partecipanti realizzata nel 2008. Si prevede che le *wave* dell'indagine proseguano almeno sino al 2024. Attualmente, un campione di più di 150 mila intervistati in buona parte dei paesi della UE e in Israele stanno offrendo un'ampia rappresentazione della vita dopo i 50 anni di età essendo rilevate da SHARE dimensioni come lo stato di salute fisico e mentale, le attività economiche e non economiche, i redditi e il patrimonio, gli

⁵ <https://www.elsa-project.ac.uk/>.

scambi in termini monetari e di tempo nella famiglia e al di là delle relazioni familiari, la soddisfazione per la vita e il benessere. Anche in questo caso i dati prodotti dall'indagine sono armonizzati con quelli prodotti da ELSA e dall'HRS e sono disponibili in forma *open access* alla comunità scientifica. Per sua intrinseca costruzione, l'indagine SHARE consente di studiare il carattere dinamico del processo di invecchiamento e il suo approccio multidisciplinare permette di ricostruire i processi individuali e sociali soggiacenti la dinamica di invecchiamento, in una prospettiva cross-nazionale armonizzata al fine di permettere comparazioni.

Se gli studi longitudinali rivolti allo studio del processo di invecchiamento hanno costituito una delle basi che ha consentito di acquisire quella notevole mole di conoscenze che hanno poi avvantaggiato lo sviluppo di pratiche di gestione dell'età, in senso generale, d'altra parte troviamo che un ulteriore impulso allo sviluppo dell'age management e in questo caso specifico all'interno delle organizzazioni di lavoro, è quello che si è prodotto, in duplice direzione, per impulso della stessa Unione Europea. Tale doppia direttrice riguarda in primo luogo l'approfondimento delle caratteristiche del lavoro e delle relazioni di lavoro in Europa, realizzato a partire dagli anni Novanta del secolo scorso attraverso la European Working Condition Survey (EWCS, da qui in avanti) della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, ovvero l'agenzia europea conosciuta anche come Fondazione di Dublino. La EWCS, condotta sin dal 1990 e giunta nel 2015 alla sua sesta edizione (Ipsos, 2015), rappresenta la fotografia più dettagliata disponibile sulla qualità e sulle condizioni di lavoro in Europa. A questa indagine si è affiancata, in anni successivi, una seconda rilevazione, altrettanto estesa e completa, sulle condizioni e relazioni di lavoro in impresa, che prende il nome di European Company Survey (ECS, da qui in avanti) (Gallup, 2015). Tali indagini, che producono anch'esse dati *open access*, hanno consentito nel corso del tempo alla Fondazione di Dublino di far evolvere il concetto di promozione della qualità del lavoro verso un concetto più olistico – per quanto parzialmente criticato (Zacher, 2015) – di sostenibilità del lavoro (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2015; Marcaletti e Rossi, 2019).

Non va tuttavia dimenticato che la direttrice principale lungo la quale l'attività promossa dalla Fondazione di Dublino ha sostenuto lo sviluppo di pratiche di gestione dell'età nelle organizzazioni di lavoro va riferita a un piano non strettamente analitico, quanto culturale (Marcaletti, 2012). A partire dalla fine degli anni Novanta e nei primi anni Duemila, attraverso un lavoro di concettualizzazione derivato dall'osservazione di esperienze concretamente in atto, la Fondazione di Dublino ha dapprima promosso campagne

contro la discriminazione basata sull'età negli ambienti di lavoro (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1998) e successivamente proposto una definizione dei contenuti dell'age management nonché delle caratteristiche delle pratiche che ne derivano (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006b, 2006a) che continua a costituire la base di molte delle definizioni presenti nella letteratura orientata allo sviluppo di pratiche organizzative successivamente prodotta (Boehm et al., 2013).

Le agenzie comunitarie, nei primi anni Duemila, si sono mosse nella direzione di supportare l'invecchiamento al lavoro anche sotto il profilo della promozione di una delle condizioni che possono favorire la qualità dell'esperienza di lavoro sino al termine della carriera, ovvero l'aggiornamento delle competenze. Questo è avvenuto in particolare grazie all'attività del già citato Cedefop, attraverso due pubblicazioni rivolte all'approfondimento dei temi del lavoro in età matura e della formazione dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita lavorativa (Cedefop, 2006, 2012).

Stiamo peraltro parlando di un arco di anni, tuttavia ancora recente, che ha visto non solo l'Unione Europea – a seguito dei meeting del Consiglio d'Europa di Stoccolma 2001 e Barcellona 2002 – porre obiettivi specifici in tema di livelli di occupazione dei lavoro anziani e di innalzamento dell'età di pensionamento effettiva (Marcaletti, 2007b), ma anche organismi internazionali come l'OCSE pronunciarsi esplicitamente per riforme strutturali che consentano alle persone di lavorare più a lungo nel contesto di società che vedono la loro popolazione invecchiare progressivamente (OECD, 1998, 2006).

Volgendo lo sguardo a un passato meno recente, l'impulso fornito dalla pubblica amministrazione si è rivelato importante per lo sviluppo di ulteriori filoni di studio dell'age management. Il secondo di quelli che saranno citati si è rivelato essere uno di più diffusi e affermati tra quelli sino a oggi proposti.

Un primo esempio, uno studio a finanziamento pubblico sulla condizione dei lavoratori maturi nel Massachusetts nei primi anni ottanta del secolo scorso, è quello che ha consentito di osservare e successivamente avanzare proposte circa la necessità di accompagnare la transizione al pensionamento attraverso forme di occupazione dotate di maggiore flessibilità, ovvero quelle che – in una opera omonima – sono state definite *bridges to retirement* (Doeringer, 1990), ovvero ponti verso il pensionamento.

In un secondo caso, che è quello che ha dato poi impulso al più famoso approccio alla gestione dell'età, ovvero allo sviluppo del concetto di *work ability* e alla proposta di articolazione di attività di age management da esso derivate, nasce a partire dall'esigenza di identificare – nel quadro di una campagna promossa da un istituto previdenziale pubblico finlandese – quale

fosse l'età corretta di pensionamento dei lavoratori (Ilmarinen, 2012). Nelle parole dei protagonisti di questo processo:

Dal punto di vista della ricerca, la domanda era: «come misurare la capacità umana di lavorare nel corso del processo di invecchiamento?». L'approccio allo studio fu di tipo positivo: misurare la capacità di lavoro e non l'invalidità; quest'ultimo obiettivo aveva infatti dominato la ricerca e il dibattito sino ad allora. Pertanto, un gruppo multidisciplinare di esperti costruì un nuovo metodo epidemiologico che fu chiamato Work Ability Index (WAI). Il metodo fu applicato e testato in uno studio longitudinale su 6.500 dipendenti degli enti municipali (in anni successivi, nel 1981, 1985, 1992, 1997 e 2009) (Ilmarinen, 2012, p. 61).

Il concetto di *work ability* è pertanto utilizzato per analizzare la condizione del lavoratore all'interno del suo contesto organizzativo in termini di equilibrio (o bilanciamento) tra le risorse personali dell'individuo (a livello psico-fisico) e il carico di lavoro che gli è assegnato (*work demand*). L'idea di fondo su cui si basa l'approccio pone in risalto la salute e la sicurezza sul lavoro mentre si invecchia. Il postulato che ne deriva è che quanto più avanzato è il processo di invecchiamento, tanto più la cura di tali fattori diviene importante in quanto, se il lavoratore è in salute, lavora meglio, è più produttivo, motivato e si assenta di meno. Tutto ciò contribuisce non soltanto a far sì che le carriere lavorative possano estendersi più a lungo, ma anche a minimizzare per i datori di lavoro i costi di *sick leave* o di *sickness presence*, ovvero i costi diretti dell'assenteismo per malattia e quelli indiretti per la scarsa produttività dei lavoratori in stato di salute precario (Marcaletti, 2012).

Per un approfondimento relativo al concetto di *work ability* e alle pratiche di age management che da esso ne sono derivate si rimanda ad altre pubblicazioni (Barabaschi, 2018; Garavaglia, 2019; Ilmarinen, 2006; Marcaletti et al., 2014; Tuomi et al., 1994). L'approccio ha trovato, infatti, tale diffusione da risultare sinonimo di politiche valorizzanti il lavoro in età matura in buona parte del continente europeo e oltre.

Un impulso dato sia dalle istituzioni pubbliche sia dalle parti sociali è quello che invece ha sostenuto un'altra esperienza che ha prodotto rilevanti risultati nel campo dell'age management, anche se nel caso del paese in questione si preferisce parlare di *senior policy* (Ennals e Hilsen, 2005). In altri contributi del presente volume si tratta il caso della Norvegia, con le sue caratteristiche e le sue specificità in tema di azioni concertate per la promozione di posti di lavoro inclusivi (*inclusive workplaces*) e di valorizzazione dei lavoratori anziani, così come peraltro descritto dalla letteratura che ha analizzato le politiche attuate nel paese (Garavaglia e Marcaletti, 2013; Marcaletti et al., 2014). Nel corso degli ultimi due decenni la Norvegia ha messo in

campo diversi strumenti, nati dalla connaturale collaborazione tra governo, parti sociali e attori del mondo della ricerca, al fine di accrescere i livelli di partecipazione e incentivare la presenza dei lavoratori senior nel mercato del lavoro. Interventi inquadrati all'interno di un accordo sull'inclusività degli ambienti di lavoro stipulato nel 2001 e rinnovato nel 2011 in concomitanza con la riforma del sistema pensionistico (Midtsundstad, 2011).

Per quanto riguarda i temi di rilevanza in questa sezione del capitolo, preme sottolineare la differenza tra il modello della *senior policy* promosso in Norvegia e altri modelli, come per esempio quello della *work ability* appena descritto. Come è stato annotato, nel complesso quella che si definisce come *senior policy*:

[...] si caratterizza per guardare ai lavoratori anziani volendo individuare non tanto quelle risorse che vengono meno in ragione del trascorrere del tempo, quanto quelle risorse aggiuntive che si accompagnano ad avere un'età più avanzata. In questo senso gli obiettivi principali che il governo norvegese si pone sono quelli della promozione di un cambiamento culturale che renda l'intera società capace di pensare alla componente più anziana delle sue forze di lavoro come un'importante risorsa (Marcaletti et al., 2014, p. 76).

Nel complesso, l'esperienza norvegese si caratterizza per il forte impulso non tanto a iniziative e strumentazioni specifiche rivolte ai lavoratori anziani, quanto al cambiamento delle culture organizzative e del lavoro che devono promuovere e sostenere l'inclusività degli ambienti di lavoro stessi.

Un ulteriore filone dell'age management fiorito sul continente europeo presenta caratteristiche peculiari rispetto a tutti quelli descritti finora, in quanto – con l'obiettivo di sollecitare la responsabilità delle imprese nel promuovere l'occupabilità dei lavoratori maturi – attribuisce l'iniziativa per via normativa alle organizzazioni di lavoro stesse. Si tratta del caso francese, anch'esso trattato in altri contributi del presente volume e descritto in letteratura (Barabaschi, 2018; Marcaletti et al., 2014). Quello che preme sottolineare guardando alla Francia è l'approccio *top-down* della politica che il governo di tale paese ha deciso di adottare, pur affidando poi al concorso degli agenti economico-sociali e delle istituzioni locali l'individuazione delle misure concrete – variabili da settore a settore – di valorizzazione dei lavoratori over 50. Si tratta dunque di un caso unico che potremmo definire di burocratizzazione dell'approccio all'invecchiamento attivo al lavoro, che impone alle imprese l'obbligatorietà di adottare misure specifiche indirizzate all'occupabilità dei senior.

Per concludere, un quadro sintetico dello sviluppo delle diverse prospettive che hanno generato o sostenuto l'affermarsi dell'age management come disciplina è riassunto in Figura 6.1.

Fig. 6.1 – I principali filoni di studio dell'age management

	1980	1990	2000	2010
UK	Whitehall II Study		ELSA -----	
UE			SHARE -----	
Eurofound		Combating Age Barriers -- Age management		
		EWCS -----	Work Sustainability	
Cedefop				Lifelong learning
Consiglio d'Europa			Stoccolma Barcellona	
OECD			Maintaining Prosperity in an Ageing Society	Live Longer, Work Longer
USA		Bridges to Retirement		
Finlandia		WAI -----	Age management ----	WAI 2.0 ----- Well-being
Norvegia		Senior Policy-----	Inclusive Workplaces -----	
Italia e Spagna				QAW-----

Se, come è stato possibile constatare, le principali origini e successivi sviluppi degli approcci alla gestione dell'invecchiamento al lavoro rimandano, da un lato, al mondo anglosassone e, dall'altro, all'Europa del nord e in particolare alla Scandinavia, una menzione a parte rispetto ai principali filoni di studio dell'age management lo merita l'approccio sviluppato in anni recenti nel sud d'Europa e in particolare in Italia e Spagna e che prende il nome di *Quality of Ageing at Work* (QAW, da qui in avanti, vedi Garavaglia et al., 2018; Marcaletti, 2014; Marcaletti e Garavaglia, 2016; Marcaletti et al., 2019).

Nella prospettiva della QAW, l'age management si propone come un nuovo sguardo alle persone e alle dinamiche organizzative, che tenga in conto (tutte) le età e il trascorrere del tempo e che reinterpreti la cultura e le politiche organizzative stesse in chiave inclusiva per tutti i lavoratori. Questo si rende possibile attraverso un processo di ricerca-azione – che è illustrato in una dei contributi del presente volume – che adotta una prospettiva *resource-based* dell'organizzazione e valorizza le differenze, anziché contristarle. Pertanto, l'age management non riguarda una serie di iniziative indirizzate esclusivamente ai lavoratori a fine carriera, adottate assumendo soltanto l'età anagrafica quale criterio di selezione al fine di adattare il

lavoratore a mansioni e carichi di lavoro predeterminati, ma ricorre a una logica *one-fits-all* indirizzata indistintamente a tutti i lavoratori.

Come menzionato, l'approccio della QAW adotta il modello della ricerca-azione (Somekh, 1995), ovvero una metodologia che assume una definizione ampia e si adatta a forme differenti di intervento, come conseguenza diretta del suo essere radicata nei valori dei singoli e dei gruppi che la stanno utilizzando. In questa prospettiva, a sostenere l'approccio della ricerca-azione è una serie di valori democratici che permettono al ricercatore di mantenere il controllo del processo di ricerca e assumere decisioni circa l'intero spettro delle scelte metodologiche, sulla base del proprio giudizio e della conoscenza del contesto. In altri termini, la validità della ricerca-azione è messa alla prova valutando l'impatto di tali scelte all'interno di un processo continuo di acquisizione di dati, riflessione e analisi, interpretazione, azione e valutazione (Altrichter e Posch, 1989). Pertanto, «il principale obiettivo della ricerca-azione è lo sviluppo della saggezza pratica o della comprensione situazionale del ricercatore professionista» (Somekh, 1995, p. 342; nostra traduzione dall'inglese).

L'assenza di politiche specifiche o di accordi quadro giustifica pertanto la necessità che si diano anche approcci *bottom-up*, come quello della QAW, capaci di offrire alle organizzazioni di lavoro un processo e una dotazione di strumenti di supporto a esso associati, affinché queste possano dotarsi di iniziative rivolte alla gestione delle età al lavoro.

6.4. Nuove sfide per la valorizzazione dei lavoratori anziani

Osservato in prospettiva l'age management rappresenta una disciplina ancora in divenire perché nuove sfide contribuiscono a mutare gli scenari che le organizzazioni di lavoro si ritrovano ad affrontare. La transizione demografica, l'Industria 4.0 e l'andamento del ciclo economico sono alcuni degli elementi che abbiamo menzionato per spiegare i cambiamenti in atto.

Tuttavia, contemporaneamente, anche le conoscenze (e la consapevolezza) attorno alle implicazioni di tali sfide sono cresciute notevolmente e la letteratura scientifica ha fornito un contributo decisivo nel consolidare le acquisizioni in tema di invecchiamento al lavoro e nel proporre investimenti in direzione di nuovi campi di ricerca relazionati con la gestione delle risorse umane. La pubblicazione di importanti opere che hanno portato a sintesi le nozioni sulla gestione delle età al lavoro ha permesso di tracciare anche un'agenda di tematiche che oggi possono essere considerate come nuove frontiere dell'age management. Ci riferiamo, in particolare, alla ricostruzione di una mappa

conoscitiva di riferimento sull'invecchiamento al lavoro (Field et al., 2013), al tema della sostenibilità delle carriere (De Vos e van der Heijden, 2015) e a quello della composizione multigenerazionale delle forze di lavoro (Finkelstein et al., 2015). Altri contributi più puntuali aiutano a completare un'agenda di temi a cui la ricerca si potrà dedicare negli anni a venire.

Una prima prospettiva di analisi, come anche il presente contributo ha dimostrato, riguarda la necessità di sviluppare maggiormente non solo la ricerca sulle pratiche micro nel campo dell'age management (atteggiamenti dei datori di lavoro e comportamenti dei lavoratori), ma anche le letture macro, che consentano di valutare le differenze di sistema, tra paese e paese, all'interno di una prospettiva che è stata denominata *comparative age management* (Boehm et al., 2013). Questo sforzo conoscitivo permetterebbe di portare alla luce i fattori istituzionali e di contesto che hanno permesso ad alcuni paesi di realizzare interventi sistematici per favorire lo sviluppo e la diffusione di politiche di age management. Ciò che è ancora poco sviluppato è poi lo studio del livello meso, ovvero quello che riguarda le pratiche organizzative rilette alla luce dell'influenza che il livello macro (assenza o presenza di politiche nazionali, nonché loro tipologia) esercita su di loro contribuendo, di conseguenza, a plasmare i comportamenti che datori di lavoro e lavoratori assumono (Garavaglia, 2019).

All'interno di tale prospettiva, il tema della progettazione e ridefinizione delle carriere e dei posti di lavoro, in direzione dell'accrescimento della loro sostenibilità, rimane fondamentale (De Vos e van der Heijden, 2015; Marcaletti e Rossi, 2019; Salomon e Hilsen, 2011). Le pratiche manageriali in tema di gestione dei percorsi di carriera rappresentano necessariamente il riflesso di fattori macro che attengono ai campi della contrattazione e al diritto del lavoro e della previdenza. Vero è, tuttavia, che una più ampia riflessione circa la relazione tra l'età, il trascorrere del tempo e il ridisegno delle traiettorie di carriera stesse all'interno delle organizzazioni di lavoro rimane incompiuta (Fraccaroli e Sarchielli, 2002). Come è stato infatti annotato:

[...] la maggior parte delle posizioni di lavoro e occupazioni sono state designate senza nessun riguardo alle capacità, preoccupazioni, limitazioni, preferenze e bisogni associati con l'età del lavoratore. Dobbiamo identificare i fattori di rischio che pongono particolari sfide ai lavoratori anziani e delineare proposte strategiche per ridurre i rischi per la salute e il benessere, aiutando a prolungare una vita lavorativa produttiva. [...] Pertanto, le organizzazioni hanno bisogno di sviluppare strategie di gestione delle risorse umane di lungo termine, indirizzate a una forza di lavoro che invecchia e si riduce di numero, adottando una prospettiva *resource based* dell'organizzazione (Burke et al., 2013, p. 5; nostra traduzione dall'inglese).

Pertanto, appare sempre più necessario, senza che ne siano rinnegate le origini, accompagnare la disciplina dell'age management all'interno delle scienze organizzative e del campo della gestione delle risorse umane, non dimenticando la rilevanza del tema delle relazioni di lavoro. In questo modo, la tradizionale importanza che è stata data sin dal principio alla salute, sicurezza e benessere del lavoratore – come nel caso dell'approccio della *work ability* – può relazionarsi in maniera olistica e con maggiore efficacia con altri temi essenziali per definire la qualità dell'esperienza di lavoro e la sua sostenibilità, come lo sono lo sviluppo continuo delle competenze, la motivazione e soddisfazione, l'identità professionale, le relazioni con colleghi e superiori, il *work-life balance*, l'occupabilità e il modo in cui il lavoro stesso è quotidianamente organizzato, per citare alcuni di tali fattori.

Per altro verso, è importante rammentare come ulteriori temi tradizionalmente associati alla valorizzazione dei lavoratori anziani non siano stati ancora totalmente assimilati, come per esempio nel caso del *lifelong learning*, nonostante la letteratura abbia ampiamente dimostrato i benefici in termini di motivazione e qualità percepita dell'esperienza di lavoro dell'apprendimento in età adulta (Iñiguez Berrozpe et al., 2019; Marcaletti et al., 2018). In altri termini, gli investimenti in questo campo si traducono in incrementi misurabili in termini di occupabilità dei lavoratori adulti e di prolungata permanenza nel mercato del lavoro (Midtsundstad, 2019; Midtsundstad e Nielsen, 2019). Ciò risulta ancora più evidente – e dunque necessario – in tempi di forte pressione al cambiamento a cui le imprese sono sottoposte dal punto di vista organizzativo e tecnologico.

In conclusione, è possibile affermare che ci troviamo di fronte a un cambio di paradigma e, per quanto affermato, anche di un riorientamento disciplinare che coinvolge l'age management. Da strategia che si interroga su come il lavoratore possa adattarsi ai carichi di lavoro che gli sono assegnati mentre invecchia, l'age management sempre di più si trova chiamato a sviluppare strategie che supportino in modo permanente una qualità dell'invecchiamento al lavoro centrata sul lavoratore stesso (*lifelong worker centered quality of ageing at work*), considerando la distinta evoluzione dei processi di invecchiamento al lavoro, le sfide che il cambiamento tecnologico impone ai singoli e alle organizzazioni, nonché la combinazione inedita di tali fattori.

Risulta, pertanto, necessario investire in direzione di un cambiamento teorico e metodologico che passi da approcci centrati sull'età del lavoratore ad approcci che tengano in conto l'effetto combinato esercitato dall'età e dal trascorrere del tempo.

Le iniziative che si possono intraprendere a livello organizzativo nel campo dell'age management sono numerosissime, la maggior parte delle

quali probabilmente già presenti nelle organizzazioni di lavoro, anche se con altro nome. Esse necessitano di essere declinate correttamente con riferimento alla specificità degli impieghi e all'età dei lavoratori.

L'age management si può riassumere, quindi, attraverso l'assunto che afferma che paradigmi, teorie, metodologie, strumenti e analisi devono produrre un impatto positivo sulle organizzazioni di lavoro (in termini di politiche di gestione delle risorse umane), come modalità per metterle nella posizione di analizzare la loro situazione (prospettiva *resource-based*) assumendo un punto di vista che non hanno ancora adottato, a partire dalla quale disegnare una propria strategia di gestione inclusiva delle diverse età al lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Altrichter H. and Posch P. (1989), Does the 'Grounded Theory' Approach offer a Guiding Paradigm for Teacher Research? *Cambridge Journal of Education*, 19(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/0305764890190104>.
- Armstrong-Stassen M. and Ursel N. D. (2009), Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>.
- Barabaschi B. (2018), *L'invecchiamento demografico quale sfida per gli active welfare regimes europei*, FrancoAngeli, Milano.
- Benešová A. and Tupa J. (2017), Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 11(June), 2195-2202. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.366>.
- Bengtsson T. and Scott K. (2013), World Population in Historical Perspective. In J. Field, R. J. Burke and C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 23-40). SAGE, London.
- Boehm S. A., Schröder H. S. and Kunze F. (2013), Comparative Age Management: Theoretical Perspectives and Practical Implications. In J. Field, R. J. Burke and C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 211-237). SAGE, London. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446269916>.
- Börsch-Supan A., Brandt M., Hunkler C., Kneip T., Korbmacher J., Malter F. and Zuber S. (2013). Data Resource Profile: The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE). *International Journal of Epidemiology*, 42(4), 992-1001. <https://doi.org/10.1093/ije/dyt088>.
- Burke R. J., Cooper C. L. and Field J. (2013), The Aging Workforce: Individual, Organizational and Societal Opportunities and Challenges. In J. Field, R. J. Burke and C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE Handbook of Aging, Work and Society* (pp. 1-20). SAGE, London.
- Büsch V., Dittrich D. and Lieberum U. (2010). Determinants of Work Motivation and Work Ability among Older Workers and Implications for the Desire for Continued Employment. *Comparative Population Studies – Zeitschrift Für*

- Bevölkerungswissenschaft*, 35(4), 931-958. <https://doi.org/10.4232/10.CPoS-2010-20en>.
- Buyens D., Van Dijk H., Dewilde T. and Vos A. (2009). The aging workforce: Perceptions of career ending, *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 102-117. <https://doi.org/10.1108/02683940910928838>.
- Cedefop (2006), *Promoting Lifelong Learning for Older Workers. An International Overview*. (T. Tikkanen and B. Nyhan eds.). Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cedefop (2012), *Working and ageing. The benefits of investing in an ageing workforce*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2801/2277>.
- Cedefop (2019), *2018 European Skills Index. Technical report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from [https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/sites/default/files/ESI – Technical Report.pdf](https://skillspanorama.cedefop.europa.eu/sites/default/files/ESI_Technical_Report.pdf).
- De Vos A. and van der Heijden B. I. J. M. (Eds.) (2015), *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Cambridge University Press, Cheltenham, NJ.
- Desmette D. and Gaillard M. (2008), When a “worker” becomes an “older worker”: The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2), 168-186. <https://doi.org/10.1108/13620430810860567>.
- Doeringer P. B. (Ed.) (1990), *Bridges to retirement: older workers in a changing labor market*. ILR Press, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, Ithaca, NY.
- Ennals R. and Hilsen A. I. (2005), Age, mobility, and knowledge: An action research approach. *AI e Society*, 19, 552-557. <https://doi.org/10.1007/s00146-005-0331-8>.
- European Commission (2015a), *The 2015 Ageing Report - Economic and budgetary projections for the 28 EU Member States (2013-2060)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2765/877631>.
- European Commission (2015b), *The 2015 pension adequacy report : current and future income adequacy in old age in the EU (Vol. I)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/1907>.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (1998), *Combat ing Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice* (A. Walker e P. Taylor eds.). Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006a), *A Guide to Good Practice in Age Management* (G. Naegele e A. Walker eds.), Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006b), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*. (P. Taylor ed.). Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2015), *Sustainable work over the life course: Concept paper*. Publication Office of the European Union, Luxembourg.

- Eurostat (2011), *Active ageing and solidarity between generations. A statistical portrait of the European Union 2012*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5740649/KS-EP-11-001-EN.PDF/1f0b25f8-3c86-4f40-9376-c737b54c5fcf>.
- Eurostat (2019), *Population structure and ageing. Statistics Explained*. Retrieved from http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Population_structure_and_ageing.
- Field J., Burke R.J. and Cooper C. L. (Eds.) (2013), *The SAGE handbook of aging, work and society*. SAGE, London.
- Finkelstein L. M., Truxillo D. M., Fraccaroli F. e Kanfer R. (Eds.) (2015), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach*, Routledge, London.
- Fraccaroli F. e Sarchielli G. (2002), *È tempo di lavoro? Per una psicologia dei tempi lavorativi*, Clueb, Bologna.
- Gallup (2015), *3rd European Company Survey Technical Report*. Dublin. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/surveys/ecs/2013/documents/ecs2013docs/3rdECS2013TechnicalReport.pdf.
- Garavaglia E. (2019), *Invecchiamento demografico e organizzazione sociale del lavoro. Percorsi individuali, policy pubbliche e processi manageriali*, FrancoAngeli, Milano.
- Garavaglia E. e Marcaletti F. (2013), Invecchiamento attivo e dialogo sociale nella promozione della partecipazione dei lavoratori anziani al mercato del lavoro. *Professionalità*, 32(1), 175-191.
- Garavaglia E., Marcaletti F. y Iñiguez Berrozpe T. (2018), Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del Quality of Ageing at Work (QAW-q). *Revista Internacional de Organizaciones*, 20(June), 197-226. <https://doi.org/https://doi.org/10.17345/rio20.197-226>.
- Higo M. and Williamson J. B. (2012), Global Aging. In R. A. Settersten Jr and J. L. Angel (Eds.), *Handbook of Sociology of Aging* (pp. 117-129). Springer, New York.
- Hofäcker D. (2010), *Older Worker in a Globalizing World. An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialised Countries*, Edward Edgar, Cheltenham, NJ.
- Ilmarinen J. (2006), *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- Ilmarinen J. (2012), Trent'anni di work ability e venti di age management. *Sociologia del lavoro*, 125, 61-69.
- Iñiguez Berrozpe T., Marcaletti F., Garavaglia e. elboj Saso C. y Gómez Bahillo C. (2019), La formación como variable mediadora en el efecto de la edad sobre la calidad percibida en el empleo. In *Presentation at the CIMIE 2019 Conference, July*. LLeida.
- Ipsos (2015). *6th EWCS – Technical report*. Dublin. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_survey/field_ef_documents/6th_ewcs_-_technical_report.pdf.
- Kalache A., Barreto S. M. and Keller I. (2005). Global Ageing: The Demographic Revolution in All Cultures and Societies. In M. L. Johnson (Ed.), *The Cambridge*

- Handbook of Age and Ageing* (pp. 30-46). Cambridge University Press, Cambridge.
- Kohli M. (2007), The Institutionalization of the Life Course: Looking Back to Look Ahead. *Research in Human Development*, 4(3-4), 253-271. <https://doi.org/10.1080/15427600701663122>.
- Maestas N. e Zissimopoulos J. M. (2010), How Longer Work Lives Ease the Crunch of Population Aging. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 139-160. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1526761>.
- Marcaletti F. (2007a), Il lavoratore anziano. Molti predicati senza soggetto. In M. Colasanto e F. Marcaletti (Eds.), *Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli over 45* (pp. 43-63). FrancoAngeli, Milano.
- Marcaletti F. (2007b), *L'orizzonte del lavoro. Il prolungamento dell'esperienza professionale nell'ageing society*, Vita e Pensiero, Milano.
- Marcaletti F. (2012), Paradigmi e approcci nella gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro: un riesame critico. *Sociologia del lavoro*, (125), 33-51. <https://doi.org/10.3280/SL2012-125002>.
- Marcaletti F. (2013), La dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro: tra conflitto, mutua esclusione e misure per l'inclusività. *Studi di sociologia*, (3-4), 307-316.
- Marcaletti F. (2014), Age management and sustainable careers for the improvement of the quality of ageing at work. In G. Riva, P. Ajmone Marsan and C. Grassi (Eds.), *Active Ageing and Healthy Living: A Human Centered Approach in Research and Innovation as Source of Quality of Life* (Vol. 203, pp. 134-144). Amsterdam: IOS Press. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-425-1-134>.
- Marcaletti F. e Garavaglia E. (2014), Le età al lavoro. La gestione dell'age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni. *Sociologia del lavoro*, (134), 116-133. <https://doi.org/10.3280/SL2014-134007>.
- Marcaletti F. e Garavaglia E. (2016), Surveying the Quality of Ageing at Work: Tools and Findings to Support HRM Processes. In A. P. Müller e C. Braedel-Kühner (Eds.), *Re-thinking Diversity. Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice* (pp. 139-156). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11502-9_9.
- Marcaletti F., Garavaglia E. e Milone A. M. (2014), *Age management. Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Marcaletti F., Iñiguez Berrozpe T. y Elboj Saso C. (2019). Bienestar en el Trabajo y Calidad del Empleo. Resultados del Modelo Quality of Ageing at Work (QAW). *Research on Ageing and Social Policy*, 7, 260-284. <https://doi.org/10.4471/rasp.2019.3919>.
- Marcaletti F., Iñiguez Berrozpe T. and Koutra K. (2018), Overcoming age barriers: motivation for mature adults' engagement in education. *International Journal of Lifelong Education*, 38. <https://doi.org/10.1080/02601370.2018.1505782>.
- Marcaletti F. e Rossi G. (2019), Lavoro intellettuale e lavoro fisico: il dibattito sulla loro sostenibilità al variare dell'età. In 50ePiù e Fondazione Leonardo (Eds.), *La popolazione anziana e il lavoro: un futuro da costruire*, Maggoli, Santarcangelo di Romagna.
- Marmot M. G., Stansfeld S., Patel C., North F., Head J., White I., ... Smith G. D. (1991), Health inequalities among British civil servants: the Whitehall II study.

- The Lancet*, 337(8754), 1387-1393. [https://doi.org/10.1016/0140-6736\(91\)93068-K](https://doi.org/10.1016/0140-6736(91)93068-K).
- Midsundstad T. I. (2011), Inclusive workplaces and older employees: An analysis of companies' investment in retaining senior workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1277-1293. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559099>.
- Midsundstad T. I. (2019), A review of the research literature on adult learning and employability. *European Journal of Education*, 54(1), 13-29. <https://doi.org/10.1111/ejed.12321>.
- Midsundstad T. I. and Nielsen R. A. (2019), Lifelong learning and the continued participation of older Norwegian adults in employment. *European Journal of Education*, 54(1), 48-59. <https://doi.org/10.1111/ejed.12322>.
- National Institute on Aging e National Institutes of Health (2002), *Growing Older in America. The Health e Retirement Study*. (U.S. Department of Health and Human Services ed.). Washington DC: U.S. Department of Health and Human Services.
- OECD (1998), *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*. OECD, Paris.
- OECD (2006), *Live Longer, Work Longer*. OECD. Paris.
- Peschner J. e Fotakis C. (2013), *Growth potential of EU human resources and policy implications for future economic growth*. (Jörg Peschner e C. Fotakis eds.). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/79370>.
- Pirone F. (2008), *Percorsi di uscita dall'occupazione verso la pensione* (Ancona, 6-8 novembre 2008). *Le politiche sociali in Italia nello scenario europeo. Prima Conferenza Annuale Espanet Italia 2008*.
- Rivellini G., Marcaletti F. and Racioppi F. (2017). Population ageing and human resources management. A chance for Applied Demography. In M. Pratesi and C. Perna (Eds.), *Proceedings of the 48th scientific meeting of the Italian Statistical Society* (pp. 1-12). Università degli Studi di Salerno.
- Salomon R. H. and Hilsen A. I. (2011), A Three Phase Perspective on Senior Policy. In R. Ennals and R. M. Solow (Eds.), *Older Workers in a Sustainable Society* (pp. 81-92). Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Santos C., Mehraisi A., Barros A. C., Araújo M. and Ares e. (2017), Towards Industry 4.0: an overview of European strategic roadmaps. *Procedia Manufacturing*, 13, 972-979. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.093>.
- Siegrist J., Wahrendorf M., Von Dem Knesebeck O., Jürges H. and Börsch-Supan A. (2007), Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees – Baseline results from the SHARE Study. *European Journal of Public Health*, 17(1), 62-68. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl084>.
- Somekh B. (1995), The Contribution of Action Research to Development in Social Endeavours: a position paper on action research methodology. *British Educational Research Journal*, 21(3), 339-355.
- Stephoe A., Breeze e., Banks J. and Nazroo J. (2012), Cohort Profile: The English Longitudinal Study of Ageing. *International Journal of Epidemiology*, 42(6), 1640-1648. <https://doi.org/10.1093/ije/dys168>.
- Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola A., Katajarinne L. and Tulkki A. (1994), *Work Ability Index. Occupational Health Care* (Vol. 19). Helsinki.

- Vaidya S., Ambad P. and Bhosle S. (2018), Industry 4.0 – A Glimpse. *Procedia Manufacturing*, 20, 233-238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034>.
- Zacher H. (2015), The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), 320-333. <https://doi.org/10.1093/workar/wav020>.

7. EVOLUZIONE DELLE POLITICHE ED ESEMPI DI BUONE PRATICHE IN ITALIA E IN EUROPA, CON APPROFONDIMENTO SULLE RISPOSTE DEL SISTEMA NORVEGESE E DEL SISTEMA FRANCESE

di *Daria Broglio e Marco Milano*

7.1. L'evoluzione delle politiche attraverso le pratiche

Le dinamiche demografiche, soprattutto per via dell'invecchiamento della popolazione, producono oggi effetti dirompenti nelle società occidentali, specialmente in quelle europee, ed in particolare quelle dei paesi a basso tasso di natalità, come l'Italia. Ciò ha determinato l'esigenza di agire con urgenza e di privilegiare in molti casi la realizzazione di interventi mirati di natura "curativa" e con effetti rapidi; in altri casi si sono preferite, invece, strategie di più ampio respiro, con la programmazione di interventi preventivi di lungo periodo. Le pratiche che presenteremo di seguito riflettono questi diversi approcci.

Da un lato, infatti, sono stati presi in esame interventi di natura "curativa" che si rivolgono a individui già avanti con gli anni con l'obiettivo di rispondere ad urgenze specifiche in maniera mirata, dall'altro azioni preventive destinate al target più ampio delle persone adulte (sia in senso strettamente anagrafico, sia rispetto alle esperienze professionali maturate), adottando un *life course approach* che permette di tenere assieme la dimensione individuale, sociale e quella professionale, ragionando in una logica di invecchiamento attivo sulla tutela della salute fisica e mentale, del benessere sociale e di quello lavorativo delle persone.

La prospettiva del ciclo di vita adottata consente, inoltre, di tenere conto di tutti i possibili ostacoli che donne e uomini adulti (e anziani) possono incontrare nel mondo del lavoro, sia in termini di rischio di espulsione dal mercato sia all'interno dei differenti contesti lavorativi.

La mappatura delle buone pratiche, oggetto di questo contributo, è stata finalizzata all'individuazione di un numero ridotto di esperienze capaci di offrire elementi di riflessione utili per la messa a punto di dispositivi di innovazione sociale da sperimentare sul territorio trentino, nella logica di

accompagnare lavoratori adulti, donne e uomini, lungo un'esistenza lavorativa resa sempre più lunga dai cambiamenti demografici in atto e dal progressivo innalzamento dell'età pensionabile.

Di particolare interesse si sono rivelati i casi del sistema norvegese e francese che sono, dunque, stati scelti come ambiti di approfondimento nel quadro della ricerca-azione, anche attraverso lo strumento della visita di studio.

Si tratta di sistemi assai differenti, quasi antitetici sotto il profilo politico e istituzionale di diversa tradizione storica, culturale ed economica che si riflette sui modelli proposti e sul tipo di soluzioni identificate per fare fronte ai cambiamenti del mercato del lavoro derivanti dalla transizione demografica ed in particolare all'esigenza di favorire la permanenza al lavoro.

In entrambi i casi, l'analisi preliminare della letteratura (studi e ricerche) e della documentazione (normative e dispositivi) è stata seguita da una visita di studio in loco (a Oslo, in Norvegia, e nel dipartimento della Val d'Oise, in Francia) per l'approfondimento riferito ai meccanismi di collaborazione tra i diversi attori, al funzionamento degli strumenti adottati ed ai risultati conseguiti. Alle visite ha partecipato un gruppo di stakeholder trentini composto da rappresentanti della Provincia, di parti sociali e datoriali.

I paragrafi che seguono sintetizzano il percorso di ricerca svolto, evidenziando i principali elementi di interesse emersi dall'analisi delle buone pratiche di *active ageing* raccolte (par. 7.2), con particolare attenzione alle due esperienze oggetto di specifico approfondimento nell'ambito del progetto di ricerca-azione, anche in virtù del loro carattere sistemico – relative, come già richiamato, al “modello” norvegese (par. 7.3) e a quello francese (par. 7.4) – e, da ultimo, alcune esperienze attuate nella provincia di Trento che si ritiene utile presentare ai fini di una più opportuna contestualizzazione di nuovi dispositivi da sperimentare (par. 7.5).

7.2. Le molte dimensioni delle politiche a supporto dell'invecchiamento attivo: un excursus sulle buone pratiche

Come descritto in maniera più estesa a proposito dei lavoratori posti al centro dell'attenzione del progetto, i lavoratori target del progetto sono stati individuati dopo aver sviluppato una analisi quali-quantitativa del contesto provinciale trentino (cfr. cap. 8) e attraverso il confronto con gli attori locali riuniti nel Tavolo di coordinamento e regia. Pertanto, i lavoratori maturi, donne e uomini, specialmente se con basse competenze, sono stati identificati come il target a maggiore rischio di esclusione lavorativa nel territorio trentino, su cui risulta, quindi, opportuno intervenire per produrre a livello

locale un miglioramento, attraverso il trasferimento di buone pratiche di innovazione sociale.

L'attività di ricerca condotta nelle fasi iniziali del progetto ha portato alla raccolta di alcune buone pratiche italiane ed europee in materia di invecchiamento attivo, selezionate in maniera strumentale rispetto agli obiettivi del progetto, caratterizzate dalla valorizzazione di metodi e dispositivi dell'innovazione sociale per implementare sul territorio trentino modelli organizzativi e gestionali tesi a migliorare l'occupabilità e l'inclusione negli ambienti lavorativi in una prospettiva di ciclo di vita.

La scelta di dedicare specifica attenzione alle buone pratiche, intese come progetti concreti e calati in contesti specifici, ha consentito non soltanto di ragionare sui punti di forza e debolezza delle singole esperienze, sul loro grado di innovazione e sulla loro sostenibilità nel tempo, ma anche di verificare la possibilità di modellizzare e adattare alla provincia di Trento quanto realizzato in ambiti territoriali (più o meno) differenti, prestando specifica attenzione alle condizioni che hanno garantito il successo della singola esperienza in un determinato contesto.

Un primo *corpus* di progetti, di particolare interesse, è rappresentato da quelle che possono essere considerate come **azioni di sistema** a sostegno dell'invecchiamento attivo e della qualità del lavoro. Il carattere sistemico riguarda, in primo luogo, il tipo di azioni messe in campo che presentano una natura eterogenea e plurale in virtù di una concettualizzazione dell'*active ageing* complessa. In secondo luogo, la natura "di sistema" riguarda gli attori in gioco, che per tutte le esperienze analizzate risultano numerosi e diversi fra loro per ruoli e competenze.

Rimandando ai paragrafi seguenti per una analisi di maggiore dettaglio dell'approccio partecipato del modello norvegese e di quello regolativo che caratterizza, invece, il sistema francese, si ritiene utile richiamare qui due ambiti di progetti che più di altri hanno caratterizzato le azioni di promozione della qualità del lavoro sui rispettivi territori. Nel primo ambito si è ritenuto di includere la Germania e una massiccia campagna multidimensionale di promozione della qualità sui luoghi di lavoro sviluppata a partire da una quindicina di anni fa, cui segue il caso dell'elaborazione di un "marchio" a sostegno della qualità del lavoro sviluppato in Finlandia a partire dal 2016. Sono entrambe esperienze che confermano il quadro di opportunità-necessità che l'invecchiamento della forza lavoro impone al sistema produttivo.

L'esperienza tedesca nell'ambito dello sviluppo di programmi per la qualità del lavoro è rappresentata dal **Programma INQA (New Quality of Work**

Initiative)¹, avviato in Germania dal Ministero federale del lavoro e degli affari sociali e dal Ministero della salute. Il programma nasce con la finalità di migliorare la qualità del lavoro, dedicando particolare attenzione alle condizioni di lavoro delle categorie svantaggiate e sostenendo le politiche di conciliazione. L’iniziativa, avviata nel 2002 e tuttora attiva, conta su un partenariato ampio, che include il governo federale e statale, associazioni imprenditoriali, sindacati, l’Agenzia federale per l’impiego, imprese, assicurazioni e fondazioni e sulla collaborazione di oltre 3.500 organizzazioni partner sull’intero territorio tedesco.

Ampio anche il ventaglio di attività svolte, che affiancano ad azioni di informazione e sensibilizzazione rivolte principalmente alle piccole e medie imprese (mediante scambio di esperienze, apprendimento reciproco, condivisione di conoscenza, database di buone prassi aziendali, ecc.) la creazione e sperimentazione di strumenti e dispositivi di autodiagnosi e di miglioramento delle imprese², la formazione per i datori di lavoro, attività di monitoraggio della contrattazione collettiva e delle prassi aziendali, la consulenza e il supporto personalizzati da parte di professionisti esperti.

In particolare, l’iniziativa *New Quality of Work* offre conoscenze e sostegno per il miglioramento della qualità del lavoro in quattro aree tematiche: gestione del personale (partecipazione, motivazione, organizzazione e tempo di lavoro, ecc.); pari opportunità e diversità (con attenzione alla dimensione demografica, alle pari opportunità di genere, alla conciliazione tra famiglia e lavoro e all’inclusione); salute fisica e mentale; conoscenze e competenze (con riferimento alla crescita delle risorse umane, al *lifelong learning* e al trasferimento di competenze). Tutti elementi che possono, senza dubbio, costituire spunti di riflessione per l’avvio di un percorso anche nel contesto trentino.

Analogamente, il programma *Working Life 2020*³, basato sulla Strategia nazionale di sviluppo della vita lavorativa lanciata in Finlandia nel 2012, persegue l’obiettivo di accrescere l’occupazione e migliorare la qualità della vita lavorativa, del benessere e della produttività, introducendo il *brand* “vita lavorativa di qualità” finlandese. Il progetto agisce anche direttamente sui luoghi di lavoro, per accrescerne la consapevolezza, ispirarli e incoraggiarli a sviluppare pratiche più efficaci, migliorando la fiducia reciproca e la

¹ Per approfondimenti si rimanda al sito web dell’iniziativa, <https://www.inqa.de/EN/Home>.

² È il caso dello strumento di autovalutazione INQA-Unternehmenscheck “Guter Mittelstand”, che aiuta le PMI a scoprire, in modo pratico e diretto, il loro posizionamento e come possono, ad esempio, migliorare il lavoro e la progettazione del lavoro, i processi interni e l’organizzazione.

³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al link <http://www.arbetsliv2020.fi>.

cooperazione fra gli attori, rafforzandone l'innovazione e la produttività, assicurando una forza lavoro qualificata e adeguati livelli di salute e benessere.

Attraverso un approccio olistico, il progetto interviene sul piano della sensibilizzazione, mediante campagne *ad hoc* e promozione del *brand* della vita lavorativa finlandese, prevede piani di miglioramento e sviluppo delle imprese definiti insieme alle stesse aziende e punta a rafforzare la cooperazione tra i diversi attori coinvolti. Il programma è coordinato dal Ministero degli affari economici e dell'occupazione, in cooperazione con un *network* molto esteso che include le parti sociali (sindacali e datoriali), organizzazioni di ricerca (tra cui il Finnish Institute of Occupational Health), imprese, ecc.

Come nel caso precedente, anche questa esperienza volta a promuovere la qualità del lavoro a 360 gradi, intervenendo sul dialogo, riducendo le pressioni e i carichi, sostenendo la conciliazione e supportando innovazione e produttività, sembra ben attagliarsi alla logica del ciclo di vita e all'attenzione verso i lavoratori maturi che contraddistinguono il progetto di ricerca-azione, così come appare rilevante il ruolo della rete costituita.

Un secondo ambito di progetti è stato selezionato perché rimanda al terreno assai vasto delle politiche di *age management*, le quali focalizzano maggiormente l'attenzione su chi è già inserito nel mercato del lavoro.

Queste iniziative offrono un quadro del cambio di paradigma nella gestione delle forze lavoro. Esse indicano il passaggio da una cultura aziendale che gestiva i lavoratori senior attraverso forme di prepensionamento e ricambio generazionale ad un nuovo modello che, anche in ragione dell'evoluzione della normativa per il pensionamento, adotta una gestione della forza lavoro più consapevole, improntata a principi di cooperazione e di valorizzazione delle diverse generazioni presenti in impresa, intervenendo sulle varie fasi della gestione delle risorse umane: da quella iniziale del reclutamento fino alla fase finale di trasferimento intergenerazionale delle conoscenze e competenze maturate in azienda e di accompagnamento graduale alla pensione, passando, nell'arco di tutta la vita lavorativa, attraverso un'attenzione alle diverse età in termini di organizzazione del lavoro orientata al benessere dei dipendenti, tutela e promozione della salute, sviluppo delle carriere, aggiornamento e formazione continua.

Fra le esperienze di *age management* rilevate, maggiormente diffuse fra le imprese di medio-grandi dimensioni, simili spunti di interesse sono senza dubbio ravvisabili nell'esperienza finlandese dell'*Abloy's Agemaster Programme*, avviata nel 2001 dal management aziendale di questa impresa, leader nella produzione di serrature e sistemi di chiusura e nello sviluppo di

prodotti nel campo della tecnologia di chiusura elettromeccanica e successivamente divenuta parte integrante della gestione del personale dell'azienda⁴.

Si tratta, infatti, di un programma innovativo e avanzato in virtù dell'approccio olistico per il mantenimento delle capacità lavorative che è stato adottato. L'azienda ha, infatti, attivato sia interventi specifici per i lavoratori maturi, sia azioni su più larga scala rivolte a tutto il personale dell'impresa, *in primis* azioni di sensibilizzazione per il contrasto agli stereotipi basati sull'età, dedicando però una specifica attenzione anche alla formazione all'age management di dirigenti e capi del personale, che sovente rappresentano un fattore di ostacolo all'introduzione di politiche di gestione dell'età in azienda.

Molti gli ambiti di intervento nei quali è stata rivolta una specifica attenzione ai lavoratori maturi: formazione continua per aggiornare conoscenze e competenze anche delle risorse umane più anziane, servizi gratuiti a sostegno del benessere psico-fisico dei lavoratori, progettazione di postazioni ergonomiche, anche mediante il ricorso allo staff aziendale interno di medicina del lavoro e definizione di incarichi e orari di lavoro adeguati alle diverse età, ecc. Tutte azioni che, complessivamente, rispondono ad una concezione del lavoratore anziano come un *asset* economico da continuare a valorizzare fino al naturale termine del ciclo lavorativo e che si inseriscono in un clima favorevole a livello nazionale, che assume la gestione della forza lavoro matura come priorità per la Finlandia e, attraverso la politica nazionale sulle pensioni, incoraggia i lavoratori a rimanere nel mercato del lavoro.

I risultati raggiunti grazie al programma sono stati significativi, con un innalzamento dell'età media di pensionamento (da 59,5 a 63 anni), una progressiva riduzione delle assenze per malattia, in particolare quella causata dalle malattie muscolo-scheletriche, un aumento dell'autostima dei lavoratori più anziani e un più efficace trasferimento del *know how* ai colleghi più giovani.

Un ragionamento sull'invecchiamento attivo non può, comunque, focalizzare l'attenzione esclusivamente sui lavoratori, bensì deve necessariamente guardare anche ad adulti e anziani espulsi dal sistema produttivo. Le forti difficoltà a reinserirsi nel mercato del lavoro da parte delle persone più mature rendono, infatti, ineludibile la messa in campo di politiche di supporto all'occupabilità e all'inclusione lavorativa di adulti e senior, anche attraverso percorsi a sostegno dell'autoimprenditorialità.

⁴ Il programma risulta tuttora attivo, con la conferma su base annuale delle specifiche attività. Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito dell'azienda <https://www.abloy.com/en/about-abloy1/sustainability/>, oltre che a diversi studi che riconoscono l'esperienza come buona pratica, fra gli altri, cfr. https://registration.livegroup.co.uk/Uploads/Event_529/Downloads/DART%20-%20Agemaster.pdf.

In questo senso, un'esperienza interessante a livello europeo è rappresentata dal progetto *Life skills for older people*⁵, promosso dal TAEN-The Age and Employment Network in un'area del Galles caratterizzata da un significativo problema di disoccupazione di lungo periodo fra la popolazione matura, in assenza di politiche pubbliche dedicate a questo target. Tra i punti di forza del progetto figura un approccio integrato che ha tenuto conto di tutte le barriere sia sociali che economiche che ostacolano gli over 50 nell'accesso al lavoro (un basso livello di autostima; scarse competenze; disoccupazione di lungo periodo; bassi livelli di competenze professionali; barriere sociali, incluse le responsabilità di cura), intervenendo con forme di supporto personalizzato *one to one* (formazione, sostegno nella ricerca di impiego e accompagnamento al lavoro, lavoro volontario, ecc.) e con un fondo di sostegno per ridurre gli ostacoli finanziari alla partecipazione al mercato del lavoro per tutta la durata del progetto.

A livello nazionale, due esperienze interessanti sono quella del progetto *Garanzia adulti*, cofinanziato dal POR FSE 2014-2020 della Regione Veneto e quella di *Più più più*, finanziato nell'ambito del Bando "Welfare in azione" di Fondazione Cariplo 2014.

Il primo progetto, finalizzato a creare un quadro di garanzia per contrastare la disoccupazione in età matura, è un intervento sperimentale e innovativo che, replicando alcuni meccanismi già attivati per il programma Garanzia Giovani a livello nazionale, prevede assistenza intensiva e accompagnamento al lavoro, sia dipendente che autonomo, per disoccupati di lunga durata di almeno 50 anni della regione Veneto. "Garanzia adulti" propone l'attivazione di misure tempestive ed efficaci attraverso un mix di servizi flessibili e personalizzati coerenti con il profilo del disoccupato (ad alta, media o bassa intensità di aiuto) e che tengono conto dell'esigenza di prossimità dei servizi offerti e prevede l'attivazione di incentivi all'assunzione di questo target più fragile. La combinazione di misure di sostegno intensivo, monitoraggio dei risultati e orientamento ai datori di lavoro, con il coinvolgimento anche delle imprese nella ricerca di *vacancies*, unitamente all'adozione di un approccio personalizzato, rendono questa esperienza di notevole interesse⁶.

⁵ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al link https://www.shaw-trust.org.uk/ShawTrust/MediaLibraries/ShawTrust/ShawTrust/Documents/Taen%20Resources/Neath_Port_Talbot_Swansea_Paper_Published_Dec_2015.pdf.

⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al link <http://www.regione.veneto.it/web/lavoro/dgr-681-2016-garanzia-adulti>.

L'elemento di Più più più⁷ da rimarcare maggiormente è, invece, il carattere di forte innovazione sociale, che parte da una concezione della povertà e della vulnerabilità come problemi di natura non solo economica, ma legati all'impoverimento culturale e all'inadeguatezza delle reti di relazione. Il progetto propone un paradigma innovativo di riattivazione disegnato per persone con bassa professionalità tra i 40 e i 60 anni cui si offre un "Cantiere per la riqualificazione professionale". Prevede, inoltre, la creazione di un luogo, Emporion, di condivisione solidale di beni materiali e relazionali per famiglie e singoli in condizione di vulnerabilità e in carico ai servizi sociali e/o in situazioni di temporanea precarietà, che si configura anche come spazio di incontro fra soggetti pubblici e privati della Valtellina.

Strettamente collegato al tema della occupabilità e del reinserimento lavorativo, ma anche all'esigenza di assicurare una adeguata qualità del lavoro in tutte le fasi del ciclo di vita, è il tema delle competenze dei lavoratori adulti e maturi. In questo senso, appare opportuno offrire alcuni spunti relativi ad azioni a sostegno della qualificazione dei senior.

Un modello ancora attuale, sebbene si tratti di un progetto concluso da tempo⁸, è quello proposto dal progetto *ACTING – Active ageing for Competencies Transfer and trainING*, che ha inquadrato le politiche di formazione dei senior all'interno di un più ampio piano strategico per l'invecchiamento attivo in azienda tarato sul lungo periodo. Il modello richiama la necessità di condizioni di contesto concorrenti quali un adeguato coinvolgimento del management aziendale e di tutti gli attori (lavoratori di tutte le fasce di età e sindacati), oltre che l'utilità di una sensibilità diffusa dei *decision makers* verso il tema.

Il percorso proposto parte da un'analisi delle competenze e dei fabbisogni dei lavoratori senior mediante indagini volte ad evidenziare eventuali *gap* di competenze derivanti dall'utilizzo di nuove tecnologie e/o nuove metodologie organizzative e produttive e, nel contempo, le competenze distintive dei lavoratori senior che presidiano processi aziendali chiave in una logica di trasferimento intergenerazionale. A questa segue lo sviluppo di strumenti e metodi volti, da un lato, all'adeguamento delle competenze dei lavoratori senior ai nuovi contesti e processi produttivi mediante percorsi formativi "su

⁷ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al link: <http://www.fondazionecriplo.it/it/progetti/servizi/welfare-di-comunita/piu-piu-piu.html>.

⁸ Il progetto, finanziato nell'ambito delle Azioni innovative articolo 6 del Regolamento relativo al Fondo Sociale Europeo, è stato realizzato da IFOA – Istituto Formazione Operatori Aziendali (il promotore del progetto), in partnership con enti e organismi istituzionali (Regioni, Camere di Commercio, Servizi per l'impiego, Enti Locali), parti sociali (sindacati e associazioni datoriali), Agenzie formative e Università della terza età di 4 Paesi – Francia, Italia, Spagna, UK (Irlanda del Nord) – tra il 2004 e il 2006.

misura”, modulari e personalizzati, dall’altro, alla capitalizzazione delle competenze distintive in azienda, con il coinvolgimento dei lavoratori senior in qualità di formatori.

7.3. L’approccio partecipativo del sistema norvegese

Il sistema norvegese che presiede alle politiche di invecchiamento attivo, si basa sulla responsabilità condivisa degli attori istituzionali e delle parti sociali e datoriali sia rispetto alla definizione delle strategie e degli strumenti sia in riferimento all’attuazione degli interventi. L’approccio partecipativo che caratterizza il sistema norvegese non si limita alla consultazione in sede concertativa, bensì poggia sulla compresenza dei diversi soggetti già all’interno delle organizzazioni alle quali è affidato il coordinamento, la proposta e la governance delle azioni di sostegno alla permanenza al lavoro dei lavoratori senior. È il caso, in Norvegia, del *Center for Seniorpolitikk* (in inglese, *Centre for Senior Policy – CSP*).

Nato 50 anni fa dalla cooperazione tripartita tra Ministero norvegese degli affari sociali, la più grande associazione norvegese di datori di lavoro (NHO) e la più grande organizzazione sindacale (NTUC), sotto il nome di “Comitato congiunto per la preparazione alla pensione”, il Centre for Senior Policy è sostenuto oggi da oltre 30 organismi, compresi ministeri e agenzie governative, nonché tutte le principali sigle norvegesi di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro.

In anni recenti, il CSP proprio in virtù del ruolo che svolge nel sostenere la cooperazione tripartita nel campo della politica senior, coordinando le azioni in modo partecipativo, fornendo formazione a tutti gli attori interessati, producendo e divulgando documentazione sulle politiche senior e sull’importanza dell’ambiente di lavoro, è stato riconosciuto come buona pratica sia dall’Unione Europea⁹, sia dall’OCSE¹⁰. Conseguentemente, sono stati riconosciuti a questa organizzazione ed al suo modo di operare meriti rilevanti nel costante miglioramento dal 2001 ad oggi dei dati norvegesi sull’allungamento della carriera lavorativa, sulla partecipazione al lavoro dei senior e, soprattutto, sulla percezione e sulle aspettative dei lavoratori anziani rispetto al loro ruolo nel mondo del lavoro oltretutto sulla riduzione degli stereotipi che accompagnano il lavoro dei senior. Dal 2006 al 2016 l’aumento dell’occupazione in Norvegia ha riguardato tutte le classi di età dei lavoratori

⁹ <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10597&langId=en>.

¹⁰ OECD Skill strategy: Diagnostic report Norway 2014.

più anziani: i 60-64enni (dal 56% al 65%); i 65-69enni (dal 21 al 28%) e i 70-74enni (dal 5% all'8%)¹¹.

Dal 2001, l'età preferita per lasciare il lavoro è salita di quasi 4 anni e secondo una recente rilevazione¹² circa il 31% dei lavoratori dichiara attualmente di voler lavorare fino a 70 anni. Allo stesso tempo, l'81% dei datori di lavoro ritiene che i lavoratori over 60 siano altrettanto efficienti rispetto a lavoratori più giovani, mentre ben l'84% degli imprenditori ritiene che i propri dipendenti over 60 abbiano buone opportunità di imparare nuove cose.

L'approccio partecipativo si innesta su un quadro di riforma che dall'inizio del millennio ha interessato il sistema pensionistico e quello del lavoro, al fine di promuovere luoghi di lavoro più inclusivi e producendo importanti riflessi sulla senior policy norvegese.

Il sistema pensionistico è stato riformato nel 2011, dopo una concertazione durata circa 10 anni. Il nuovo schema include ora un sistema di penalizzazioni per l'uscita anticipata (e l'abolizione del prepensionamento dal 2015) e soprattutto schemi di ricompensa o di agevolazione (riduzione di orario, aspettativa per riqualificazione, ecc.) per uscita ritardata dalla forza lavoro. In Norvegia si ha diritto alla pensione a partire dai 62 anni di età. Il capitale pensionistico della singola persona è costituito da tutte le entrate derivanti dal lavoro maturate tra l'età di 13 e 75 anni e può anche essere aumentato in caso di servizi non remunerati per la cura di bambini o anziani familiari, della leva o malattia. Lavorare più a lungo viene dunque premiato con l'accantonamento di diritti pensionistici aggiuntivi. Inoltre, i pensionati possono combinare i redditi da lavoro con la pensione.

Da circa 20 anni nel dibattito nazionale relativo al lavoro, il concetto di *senior policy* (*seniorpolitikk*) è stato adottato per descrivere la gamma delle politiche di welfare e di relazioni industriali adottate per la promozione dell'invecchiamento attivo. Nel 2001, il governo e le parti sociali hanno firmato un accordo tripartito per cooperare allo sviluppo di una politica del mercato del lavoro più socialmente inclusiva nei luoghi di lavoro (Accordo sul posto di lavoro inclusivo – IWA) includendo, tra gli altri obiettivi, l'aumento dell'età reale (media) per l'accesso alla pensione e soprattutto una corposa riduzione dell'uscita dal lavoro per ragioni di salute. L'accordo tripartito, inizialmente valido per un periodo di quattro anni, è stato poi prorogato numerose volte e fornisce ancora attualmente il quadro di riferimento per lo sviluppo della politica per i senior in Norvegia. La forte enfasi sulla politica su questa fascia di lavoratori nasce dal precoce (più che in altri paesi)

¹¹ Fonte OCSE.

¹² Senior policy barometer, survey among employees 15-74 yrs (2017).

riconoscimento delle sfide dell'invecchiamento demografico, fa leva sulla responsabilità sociale del singolo cittadino e si coniuga costantemente con l'evoluzione del mercato del lavoro.

La richiesta di lavorare più a lungo si giustifica non soltanto con la necessità di ridurre i costi pensionistici o del welfare (il concetto è che il lavoro può aiutare a restare più in salute), ma nasce anche dall'esigenza di rispondere alla forte domanda del mercato del lavoro e delle carenze di competenze esistenti in alcune aree. Vi è, infatti, un ampio riconoscimento da parte dei datori di lavoro e di molti responsabili delle risorse umane, che questi lavoratori vantano un potenziale prezioso in termini di esperienza, abilità e competenze.

In cambio di questa richiesta, l'accordo IWA è intervenuto per migliorare le condizioni di lavoro ed il posto di lavoro, promuovendo una informazione più corretta sui senior, l'introduzione di un orario più flessibile o ridotto (non il part-time), di vacanze aggiuntive, di opportunità formative e di ascolto dei lavoratori: le organizzazioni che aderiscono all'accordo sono tenute a promuovere un colloquio con il lavoratore all'età di 58 anni ed i suoi famigliari per stabilire il percorso del lavoratore nei dieci anni successivi.

In virtù dell'accordo IWA e del ruolo che il CSP ha assunto nel coordinamento e nell'attuazione di questo, la percentuale di imprese che hanno attivato politiche speciali per i lavoratori più anziani è aumentata dal 33% nel 2005 al 90% del 2017. L'aumento è stato consistente soprattutto a partire dal 2006, quando tutte le imprese che hanno aderito all'IWA sono state obbligate ad introdurre politiche per promuovere tutti gli obiettivi dell'accordo. Oggi quasi tutte le imprese nel settore pubblico (98%) annoverano politiche per i lavoratori più anziani.

Uno sviluppo positivo è evidente anche nell'atteggiamento dei dirigenti nei confronti dei lavoratori maturi. L'analisi del *Senior barometer* rileva come le persone attualmente etichettate come "più anziane" abbiano oggi in un'età superiore rispetto a prima. Nel frattempo, i dirigenti hanno anche maturato una visione più positiva dei lavoratori più anziani anche rispetto alla loro capacità di usare computer e TIC e la maggioranza pensa che i lavoratori dai 50 anni in su si comportino egualmente bene nel loro lavoro rispetto ai più giovani.

Come detto, è anche migliorato l'atteggiamento dei lavoratori. Se i 50enni dichiaravano nel 2001 di voler lavorare ancora 9,3 anni, nel 2017 si è arrivati a 12,9, mentre la maggior parte dichiara di voler lasciare il lavoro a 66 anni.

I principali meriti che si attribuiscono al *Centre for Senior Policy*, riguardano in primo luogo la formazione delle parti sociali a livello locale e aziendale, oltre che dei responsabili delle risorse umane per supportare un approccio alla gestione delle capacità lavorative lungo l'arco della vita lavorativa;

in secondo luogo, la promozione dell'informazione e della sensibilizzazione volte a sfatare molti falsi miti riguardo la produttività, le competenze, i livelli di assenza dei lavoratori più anziani. Il CSP è anche responsabile dell'avvio di progetti di ricerca pertinenti per aumentare le conoscenze disponibili su questioni riguardanti gli anziani, il lavoro, l'ambiente di lavoro, la buona collaborazione e la leadership e funge da "banca d'informazione e di conoscenza" per le imprese, le organizzazioni e le agenzie governative, tra cui "Vox", l'agenzia norvegese per Apprendimento permanente, le amministrazioni pubbliche compresa l'amministrazione nazionale del lavoro e del welfare (NAV), i ricercatori e altre parti interessate.

Il CSP si occupa inoltre di:

- raccogliere e diffondere "buone pratiche" attraverso il proprio sito web, newsletter, partecipazione ai social media e l'organizzazione di incontri e seminari orientati all'utente, oltre a stabilire e sostenere reti di consulenti;
- dibattere e discutere sulle questioni relative alle politiche per i lavoratori più anziani sui media in generale e sui social media (come Facebook e Twitter).

Com'è ovvio, la politica senior richiede un forte coordinamento di tutti i soggetti interessati e la promozione di reti tra organizzazioni, responsabili delle risorse umane e rappresentanti delle organizzazioni sindacali aziendali, industriali e nazionali. Fondamentale in questo quadro è la collaborazione tra CSP e Centri di ricerca¹³ e con enti di formazione¹⁴ che si occupano della qualificazione e riqualificazione degli adulti ed in particolare con il Norwegian Labour and Welfare Administration – NAV¹⁵, ovvero il servizio pubblico che riunisce i servizi per l'impiego e numerosi servizi di welfare, quali: indennità di malattia, benefici per la famiglia, pensioni, assistenza finanziaria, informazioni, consulenza e orientamento, programmi di qualificazione, alloggio temporaneo (emergenza), servizi sanitari e infortuni sul lavoro. Tra le proprie competenze il NAV è responsabile della gestione dei centri locali di sostegno al lavoro inclusivo (uno in ciascuna delle 19 province norvegesi). I consulenti (circa 500 persone) che vi lavorano sono formati dal Centre for Senior Policy.

La buona pratica norvegese, anche alla luce degli elementi raccolti nel corso della visita di studio realizzata tra il 12 e il 14 giugno 2018, e delle

¹³ La visita di studio ha anche permesso di approfondire progetti congiunti con il FAFO, Fondazione di ricerca fondata dalla Confederazione dei sindacati norvegesi.

¹⁴ Nel corso della visita vi è stato sul tema un confronto con l'ente formativo nazionale Skill Norway.

¹⁵ Anche questa organizzazione è stata incontrata nel corso della visita di studio.

successive riflessioni dei partecipanti, appare connotata dai seguenti elementi di sintesi:

- la “fiducia” a priori nel sistema¹⁶, da cui discendono: la credibilità del sistema nella concezione delle politiche ed anche il senso di appartenenza e di “responsabilità sociale” dei cittadini;
- lo schema della cooperazione tripartita che permea le organizzazioni oltre ad essere alla base del processo concertativo;
- il benessere al lavoro (inteso come luogo di lavoro inclusivo) quale condizione della permanenza più a lungo al lavoro;
- la combinazione di dati (ricerca e analisi) con politiche ponderate, concertate (es. riforma pensionistica) e co-pianificate;
- la collaborazione ed il networking tra attori;
- l’integrazione dei servizi anche *one stop shop* (es. NAV);
- l’approccio “lifelong” all’invecchiamento: *lifelong learning*, *career guidance* e ambiente di lavoro inclusivo a tutte le età;
- la “cultura” del lavoro (lavoro giusto al momento giusto);
- il rafforzamento costante delle competenze (formazione anche a 62 anni) e delle potenzialità del lavoratore, con il superamento della *work ability* (modello di origine scandinava basato sul riconoscimento della capacità lavorativa): accento sulle potenzialità e non sulle carenze.

Ne conseguono alcune lezioni apprese. In primo luogo, l’intera “senior policy” norvegese si fonda su un approccio culturale che si caratterizza per uno spiccato senso di appartenenza da parte dei cittadini e dei lavoratori ad uno Stato/una comunità/una collettività, mentre rispetto al lavoro si pone un forte accento sul *work-life balance* e sul benessere sul luogo di lavoro.

In questo quadro, i lavoratori senior:

- opportunamente stimolati e motivati, possono essere coinvolti attivamente anche alla fine della loro carriera lavorativa;
- vengono percepiti come “capitale” sul quale investire, anche per garantire la sostenibilità del sistema di welfare;
- rappresentano una risorsa (sia in termini di competenze, sia in termini “economici”, anche solo perché la vita attiva riduce i costi sanitari) e non sono percepiti o considerati lavoratori di cui liberarsi portandoli in qualche modo alla pensione;
- vengono valorizzati per le loro possibilità lavorative piuttosto che per le loro mancanze.

¹⁶ Il 71% dei norvegesi crede nella capacità del proprio stato contro il 41% della media dei Paesi UE e del 43% dei paesi OCSE. Fonte: OECD Income Distribution and Poverty Data Base 2015.

In secondo luogo, l'approccio norvegese mostra come il prolungamento della vita lavorativa attiva e l'aumento dell'età pensionabile richiedano la programmazione di politiche e di interventi a favore dei lavoratori senior con obiettivi di medio/lungo periodo (es: definizione di un piano *ad hoc* di valorizzazione dei lavoratori senior; realizzazione di azioni formative che accrescano le competenze in tutto l'arco della vita lavorativa; ecc.).

Ne consegue che la definizione di politiche ed interventi efficaci a favore dei lavoratori senior e il loro aggiornamento debbono dunque essere:

- adeguatamente supportati dall'analisi di dati certi (anche al fine di contrastare gli stereotipi);
- condivisi, secondo un modello di concertazione sociale, da tutte le parti coinvolte/interessate;
- caratterizzati dall'integrazione delle politiche e degli interventi attuati dai diversi settori della pubblica amministrazione;
- basati sulla valorizzazione delle potenzialità (da sviluppare costantemente) piuttosto che sul riconoscimento delle carenze.

7.4. L'approccio regolativo del sistema francese

Dall'inizio del millennio, al fine di garantire l'equilibrio finanziario dei sistemi pensionistici, in molti paesi europei, compresa la Francia, si sta compiendo un ri-orientamento delle politiche pubbliche caratterizzato in genere: dall'aumento del numero di annualità necessarie per ottenere una pensione a tasso pieno; dalla fine dei pensionamenti anticipati finanziati con fondi pubblici; dal progressivo rinvio dell'età pensionabile. Ciò ha determinato un forte cambiamento nella situazione dei lavoratori anziani.

Tra il 2007 e il 2017, le riforme pensionistiche e quelle volte all'aumento della permanenza al lavoro dei senior si sono tradotte oltralpe in un aumento marcato e regolare dei tassi di attività e di occupazione dei cinquantenni e sessantenni. Secondo i dati delle indagini sull'occupazione INSEE¹⁷, in 10 anni il tasso di occupazione per i 50-64enni è aumentato di 8,2 punti, per arrivare nel 2017, nella Francia continentale, al 61,5%. L'aumento del tasso di occupazione degli anziani è sostenuto principalmente da persone di età pari o superiore a 55 anni (per i quali si sono ristrette le opportunità di prepensionamento e allungati i termini per l'accesso alla pensione): tra il 2007 e il 2017, il tasso di occupazione per i 60-64enni è aumentato di 13,5 punti, quello della fascia di età 55-59 di 17 punti, mentre quello della fascia di età 50-54 è rimasto stabile

¹⁷ Istituto nazionale di statistica e studi economici.

(+ 0, 2 punti). Nel medesimo periodo è anche aumentato il ricorso al part-time tra i 50-64enni. Nel 2017, in Francia, il 20,6% dei 50-64enni sono part-time, contro il 16,2% dei 25-49enni. Spiccano i 60-64enni con il 30,7%. L'utilizzo del part-time è ancora più elevato per coloro che coniugano il lavoro con la pensione di vecchiaia o con la pensione anticipata: il 63,2% degli occupati di età compresa tra 55-64 anni che si dichiarano pensionati o prepensionati sono part-time, contro il 22,3% dei non pensionati.

Sebbene negli ultimi 15 anni gli over 50 abbiano registrato un forte aumento della loro partecipazione all'occupazione, restano particolarmente vulnerabili alla disoccupazione essendo sovra rappresentati tra coloro che cercano lavoro a lungo: in particolare le difficoltà nel tornare al lavoro sono molto maggiori rispetto a quelle di altre fasce d'età. La difficoltà incontrata dalle persone anziane nell'accedere al mondo del lavoro, aggiunta alla necessità di mantenere l'impiego in età avanzata, si riferisce a diverse serie di fattori: una rappresentazione negativa dell'invecchiamento sul lavoro, in gran parte dovuta alla permanenza di stereotipi legati all'età che, a volte, possono portare a: comportamenti discriminatori; un basso investimento nella formazione dei dipendenti più anziani; elementi oggettivi relativi a un problema di prevenzione dell'usura professionale.

Diversamente da quanto avvenuto in Norvegia (cfr. par. precedente), per promuovere l'*active ageing* e la valorizzazione della componente senior all'interno del mercato del lavoro, la Francia è intervenuta sul piano della cultura e dell'organizzazione aziendale, attraverso specifici interventi normativi per obbligare le aziende (con più di 50 dipendenti) a sviluppare proprie politiche di sostegno del mantenimento della base occupazionale over 50, anche in un'ottica di trasferimento di competenze alle nuove generazioni di lavoratori.

Al fine di favorire una diffusione capillare delle politiche e degli interventi di invecchiamento attivo nelle organizzazioni pubbliche e private di tutti i settori si è scelto, dunque, un chiaro approccio di natura regolativa/prescrittiva. L'articolo 87 della Legge finanziaria francese del 2009 (Decreto n. 2009-560 del 20 maggio 2009) ha di fatto obbligato le imprese e i settori professionali a concludere "accordi" o stabilire "piani d'azione" per l'occupazione dei lavoratori anziani.

A partire dal 1° gennaio 2010, infatti, le imprese e gli enti pubblici con almeno 50 dipendenti che non avessero concluso un accordo o stabilito un piano d'azione relativo al lavoro dei dipendenti senior avrebbero subito una penalità pari all'1% del totale delle retribuzioni (monte salari) e dei premi

versati ai lavoratori dipendenti o assimilati¹⁸. Per non incorrere in tale penalità, le organizzazioni o raggruppamenti di organizzazioni) erano alternativamente tenute a:

- aderire ad un accordo relativo all'impiego dei lavoratori maturi;
- aderire ad un accordo aziendale o di gruppo;
- aderire ad un piano d'azione.

Ciascun accordo di settore, d'impresa o di gruppo, al pari del piano d'azione, doveva riportare almeno tre misure da realizzare, a scelta, tra le seguenti:

- assunzione di lavoratori maturi;
- misure di anticipazione dell'evoluzione delle carriere professionali;
- miglioramento delle condizioni di lavoro e prevenzione delle situazioni di disagio legate all'avanzare dell'età;
- sviluppo delle competenze e delle professionalità e accesso alla formazione;
- gestione della fine della carriera e transizione alla pensione;
- trasmissione dei saperi e delle competenze e sviluppo/promozione di forme di tutoraggio.

Per ciascuna misura selezionata dovevano essere individuate una o più disposizioni, accompagnate da un obiettivo quantificato e misurabile attraverso l'individuazione di almeno un indicatore di risultato.

L'approccio francese all'*active ageing* e all'*age management* per via normativa, coniugando all'autonomia delle imprese e delle organizzazioni nella scelta delle azioni da implementare una ridotta regia pubblica, risulta piuttosto peculiare nel panorama europeo.

La regia si limita alla pubblicazione della lista degli accordi di settore in vigore all'interno del portale del Ministero del lavoro francese, abbinata all'elenco di azioni e ai corrispettivi indicatori. Alle imprese è offerta, inoltre, una procedura amministrativa formale che permette di assicurarsi della conformità dei propri accordi o piani d'azione alla regolamentazione nazionale.

Com'è evidente tale meccanismo si impernia sul rischio delle penalità economiche e, sebbene non abbia riguardato direttamente le imprese di piccole dimensioni, ha funzionato come leva per diffondere a livello aziendale una diversa attenzione al lavoratore senior. D'altro canto, come effetto collaterale, il dispositivo ha favorito la nascita di interessanti esempi di collaborazione territoriale tra imprese ed in molti casi tra settore pubblico e privato a vantaggio della politica senior. Uno dei territori nei quali tale fenomeno

¹⁸ Articoli: L. 138-24, L. 138-28, R. 138-25, R. 138-31 e D. 138-25 del Codice dell'Assistenza sociale.

risulta particolarmente significativo è quello della Val d'Oise nella regione dell'Ile de France e per questo meta di una visita di studio, condotta ad ottobre 2018 nell'ambito della ricerca-azione.

Il Dipartimento della Val d'Oise è stato tra i primi in Francia a lanciare un piano d'azione locale, denominato “Tutte le generazioni in impresa”¹⁹ ed è l'unico territorio sul quale questa esperienza prosegue ancor oggi, dopo l'intervento delle cosiddette “Ordinanze Macron”²⁰ – che nel settembre 2017 hanno introdotto una generale *deregulation* del sistema del lavoro – ed anzi continua a rafforzarsi. Lo si considera infatti un approccio vincente a prescindere dalla presenza di obblighi di legge, un approccio nato per rispondere efficacemente alla sollecitazione normativa e che resta valido in virtù dei risultati conseguiti.

Promosso nel 2010 dalla *Direzione regionale delle imprese, della concorrenza, del consumo, del lavoro e dell'occupazione* (DIRECCTE), il piano d'azione coinvolge ancora oggi un'ampia rete di attori locali ed in particolare: l'ARACT (Agenzia regionale per il miglioramento delle condizioni di lavoro); il MEVO (Movimento delle imprese della Val d'Oise); il MEDEF Val d'Oise (rete di reti al servizio degli imprenditori); l'AMETIF (servizio di medicina del lavoro inter-imprese) per le aziende; il CNAV (Fondo nazionale di assicurazione di vecchiaia), l'Università di Cergy e le parti sociali e datoriali.

Ciascuno di questi soggetti, secondo le proprie competenze, collabora direttamente con le imprese e le organizzazioni del territorio alla definizione di approcci e strumenti pragmatici, adattati alle loro esigenze, in particolare a beneficio dei lavoratori di tutte le età; supporta le aziende nell'attuazione di un processo di gestione dell'età, basato sulla diagnosi condivisa con i responsabili delle risorse umane; sperimenta concretamente misure ed approcci, anche testandone e valutandone l'efficacia; valorizza le pratiche delle aziende che intendono applicare un approccio intergenerazionale alle risorse umane; organizza, infine, la capitalizzazione e la diffusione di strumenti e “buone pratiche”. Si tratta di strumenti diagnostici, ma anche di dispositivi che favoriscono il benessere delle persone al lavoro e che, sperimentati dapprima nelle imprese e nelle organizzazioni soggette all'obbligo, sono poi stati ampiamente disseminati presso le altre aziende. Queste azioni, nel lungo termine, hanno dunque consentito al sistema imprenditoriale della Val d'Oise di stabilire un legame più stretto tra la salute professione e quella personale,

¹⁹ <http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com>.

²⁰ Entrate in vigore il 31 dicembre 2017 le cinque “Ordonnances Macron” mirano a semplificare la normativa del lavoro e di fatto, eliminando molti vincoli per le imprese, ha cancellato anche gli obblighi di queste ad applicare le misure a favore dell'invecchiamento attivo. Depotenziando di molto gli effetti della normativa del decreto del 2009.

promuovendo così l'invecchiamento attivo per tutti i dipendenti dentro aziende piccole e grandi.

La buona pratica francese della Val d'Oise, anche sulla scorta degli elementi raccolti nel corso della visita di studio realizzata tra il 17 ed il 20 ottobre 2018 e delle successive riflessioni dei partecipanti, appare connotata dai seguenti elementi di sintesi:

- la presenza di un Dipartimento multidisciplinare (DIRECCTE) che opera come garante di politiche territoriali integrate;
- la centralità della governance del territorio per garantire l'efficacia degli interventi;
- la costruzione di reti che uniscono pubblico e privato per lo sviluppo del territorio, che operano congiuntamente alla definizione di progetti/strumenti/modalità d'azione;
- la dimensione multidisciplinare della rete di supporto agli interventi;
- la scelta dei soggetti pubblici o con missione pubblica di collaborare direttamente con le singole imprese, co-progettando a livello aziendale interventi e politiche da estendere come buone pratiche a tutto il sistema economico locale;
- l'accento sulla sperimentazione e sui i progetti (anche in azienda) intesi come applicazione pratica;
- le modalità innovative di accompagnamento degli interventi, (i *cluster* sociali, i raggruppamenti di imprese, ecc.);
- la logica e la pratica del dialogo sociale.

Il modello francese mostra come un approccio regolativo possa produrre effetti rapidi e generalizzati in termini di attivazione del sistema. Tuttavia, l'efficacia degli interventi e la loro sostenibilità non possono prescindere dalla capacità della pubblica amministrazione di garantire politiche integrate e, attraverso il dialogo sociale, di promuovere strutture trilaterali orientate sia alla definizione di politiche pubbliche sia anche (nell'ottica dell'*age management*) alla vera e propria consulenza alle imprese nel campo della qualità del lavoro, del benessere e della salute nei luoghi di lavoro. Nel caso della Val d'Oise, il sistema pubblico ha opportunamente saputo esercitare una funzione insieme di controllo e di supporto/consulenza anche metodologica.

Dal punto di vista del settore pubblico ciò significa riconoscere:

- l'esigenza di rafforzare la propria capacità di "risolvere" i problemi delle imprese e dei lavoratori, mettendosi direttamente in ascolto delle esigenze del sistema economico e mettendo al servizio di questo le proprie competenze e le proprie esperienze organizzative;
- la rilevanza di intervenire già nella fase diagnostica per farne conseguire la programmazione;

- l'importanza di costruire e rendere sostenibili reti pubblico-private valorizzando la competenza di ciascun attore coinvolto, evitando frammentazioni e affrontando le questioni in un'ottica globale;
- la necessità di assumere il ruolo di promotore, ma anche di garante territoriale degli interventi.

A livello delle singole organizzazioni e imprese, per promuovere l'*active ageing*, risulta imprescindibile mettere al centro i seguenti elementi:

- la capacità diagnostica e di analisi dei dati;
- il riconoscimento della centralità della gestione delle risorse umane negli interventi a favore dell'invecchiamento attivo;
- la presenza di una rete d'impresе dove sperimentare le buone pratiche che nel caso Val d'Oise ha avuto anche l'effetto di diffondere gli approcci innovativi ad un maggior numero di imprese, nonché alla fine di favorire la sostenibilità degli interventi;
- l'interesse alla sperimentazione in ambiti innovativi;
- la possibilità di validare e diffondere le esperienze fatte anche tramite iniziative interregionali e transnazionali;
- l'assunzione di un approccio che, al di là della necessità del rispetto di una previsione normativa o dell'esigenza di rispondere con rapidità ed urgenza, punti alla qualità delle azioni condotte.

7.5. Un contesto territoriale fertile per le sperimentazioni: politiche e pratiche già realizzate dalla Provincia Autonoma di Trento

Il percorso di progettazione, modellizzazione e sperimentazione di interventi di innovazione sociale alla luce delle buone pratiche individuate si innesca, nella realtà trentina, su un contesto favorevole in virtù di una significativa attitudine allo sviluppo di prototipi innovativi e dispositivi di innovazione sociale da parte della Provincia Autonoma di Trento.

Negli ultimi due decenni sono state realizzate, in particolare, alcune sperimentazioni in materia di invecchiamento attivo, di cui è opportuno tenere conto per capitalizzare quanto realizzato con successo nel recente passato.

Una prima esperienza utile in questo senso è stata il Progetto *AWARE (Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability)*, promosso dalla Provincia Autonoma di Trento nel periodo 2004-2007, attraverso il quale sono state sperimentate misure volte a migliorare l'occupabilità e le prospet-

tive di carriera degli over 45, intervenendo principalmente sul piano delle competenze in una logica di *lifelong learning*²¹.

Con il successivo progetto **Active Ageing Lab Net** sono state portate avanti attività di ricerca e analisi attraverso un laboratorio permanente sull'invecchiamento attivo; è stato creato un *network* transnazionale in materia di invecchiamento attivo e formazione permanente e sono state realizzate sul territorio provinciale alcune sperimentazioni in tema di age management, poi proseguite anche successivamente all'interno dell'amministrazione provinciale attraverso il piano strategico per la pianificazione e lo sviluppo del capitale umano della Provincia Autonoma di Trento e il progetto **PAT4young**.

Queste sperimentazioni sono state sovente affiancate da una attività di *networking* transnazionale, finalizzata all'apprendimento reciproco e allo scambio di buone pratiche in materia di *active ageing* ed *age management* (ESF Age Network; European network on AGE and Career, ecc.)²².

Pur con le dovute cautele e tenendo debitamente conto delle differenze tra le iniziative condotte, in una logica di capitalizzazione degli apprendimenti, sembra possibile identificare alcuni elementi comuni:

- la scelta di un approccio preventivo, che segue il lavoratore nel tempo (*life-course approach*) consentendo una migliore gestione dell'età matura;
- l'importanza attribuita al dato empirico e ad una attività di studio e ricerca, indispensabili per la progettazione e successiva implementazione di politiche *evidence based* destinate ai senior;
- l'importanza di un coinvolgimento costante delle parti sociali (sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta di lavoro) per la messa in campo di politiche condivise e, con ciò, più efficaci.

A queste esperienze si aggiungono anche i progetti incentrati sul problema del passaggio generazionale e del relativo trasferimento delle competenze. In questa direzione, oltre al già citato progetto **PAT4young**, è utile richiamare, da un lato, l'**Intervento 22 "Staffetta generazionale"** del Documento degli interventi di politica del lavoro 2015-2018, con cui la Provincia Autonoma di Trento ha inteso sostenere l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro e, allo stesso tempo, facilitare la conciliazione vita-lavoro e il mante-

²¹ Il sito di progetto www.awareproject.it non è più disponibile; per visionare la documentazione e la reportistica prodotte nel corso del progetto si rimanda al link <http://bancadati.italia-lavoro.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=2bcb8a0a-23c7-4217-8413-b21e6386b131&title=scheda#>.

²² Per una panoramica più ampia cfr. <https://fse.provincia.tn.it/Archivio-programmazione-2007-2013/Reti>.

nimento dell'occupazione dei lavoratori maturi, in una prospettiva di solidarietà intergenerazionale e di passaggio di conoscenze e competenze mediante meccanismi di staffetta²³. Dall'altro, il progetto **Reload – Incubatori di impresa** promosso dall'Associazione Artigiani di Trento in collaborazione con la Provincia Autonoma di Trento, l'Agenzia del Lavoro e Trentino Sviluppo, finalizzato a promuovere l'incontro fra aspiranti imprenditori e imprese dello stesso settore che sono in procinto di chiudere per mancanza di un passaggio generazionale e raggiunti limiti di età del titolare²⁴.

Accanto a queste progettualità più innovative deve, però, essere ricordata anche la presenza di un *corpus* stabile di *policy*, ormai consolidate, che, seppure in forme più tradizionali testimonia, comunque, una radicata attenzione verso l'inclusione dei lavoratori maturi nel mercato del lavoro da parte dell'amministrazione provinciale. È il caso del cosiddetto **Progettone**, un dispositivo di grande successo sul territorio provinciale, nato per sostenere l'occupazione di lavoratrici e lavoratori maturi prossimi alla pensione ma espulsi dal ciclo produttivo aziendale che non hanno più trovato lavoro, da ricollocare in attività di pubblica utilità²⁵. In maniera simile, una particolare attenzione alle fasce di popolazione a maggiore rischio di esclusione è stata oggetto anche dell'**Intervento 19** del Documento degli interventi di politica del lavoro 2015-2018, che ha previsto l'inserimento in lavori socialmente utili di soggetti deboli sul mercato del lavoro, fra cui i disoccupati di lunga durata over 45²⁶.

Infine, una menzione va riservata alla **certificazione “Family audit”**, un programma finalizzato alla promozione di un cambiamento culturale e organizzativo delle imprese e degli enti pubblici nella direzione della conciliazione tra famiglia e lavoro dei dipendenti di imprese e organizzazioni pubbliche e private, profit e no-profit²⁷. Il programma non si occupa direttamente del tema dell'invecchiamento attivo, ma indirettamente favorisce e sostiene, oramai anche a livello nazionale, una attenzione specifica alla qualità del lavoro nelle organizzazioni. I positivi risultati ottenuti a livello provinciale hanno, infatti, portato ad una più ampia diffusione su scala nazionale di questo standard, identificato soprattutto come utile strumento di diffusione della cultura di conciliazione fra vita lavorativa e familiare all'interno dei luoghi di lavoro.

²³ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al sito dell'Agenzia del Lavoro (<https://www.agenzialavoro.tn.it/Schede-informative/Meccanismi-di-staffetta>).

²⁴ Cfr. <https://www.artigiani.tn.it/evento/reload-incubatori-dimpresa/>.

²⁵ Cfr. cap. 4 del presente libro e http://www.naturambiente.provincia.tn.it/sostegno_occupazionale.

²⁶ Per ulteriori approfondimenti si rimanda al cap. 5 del presente libro e al sito dell'Agenzia del Lavoro (<https://www.agenzialavoro.tn.it/Schede-informative/Intervento-19-Opportunita-nei-lavori-socialmente-utili>).

²⁷ Per informazioni più dettagliate si rimanda al link dell'Agenzia per la Famiglia della Provincia Autonoma di Trento <https://www.trentinofamiglia.it/Certificazioni-e-reti/Family-Audit>.

8. IL CONTESTO TARENTINO: I TRENDS DELL'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO NELLA PROVINCIA DI TRENTO

di *Nicola Orlando*

8.1. Il fenomeno dell'inevecchiamento demografico della popolazione

Il progressivo invecchiamento demografico della popolazione è uno dei cambiamenti più significativi registrato negli ultimi anni a livello europeo e che, con molta probabilità, continuerà ad avere un impatto significativo sulle dinamiche socio-economiche ed occupazionali anche nei prossimi anni (Eurostat, 2019)¹. Bassi tassi di natalità abbinati ad una maggiore aspettativa di vita hanno via via trasformato la piramide delle età nella UE-28, con molti Stati Membri che hanno già iniziato a sperimentare la transizione, che probabilmente si accentuerà ulteriormente nei prossimi decenni, verso una struttura della popolazione sempre più anziana. La proporzione di persone in età lavorativa è diminuita, mentre è cresciuto il numero di persone con 65 anni ed oltre e di pensionati.

Al 1° gennaio 2018, gli anziani (di età pari o superiore ai 65 anni) costituivano il 19,7%² della popolazione dell'UE-28 (in aumento di 0,3 punti percentuali rispetto all'anno precedente e di 2,6 punti percentuali rispetto a 10 anni prima), mentre le persone in età lavorativa (15-64 anni) ne rappresentavano il 64,7% (2,4 punti percentuali in meno rispetto al 2008) (Fig. 8.1). Nel 2018, l'Italia registrava la percentuale più elevata di over 65 (2,4 punti percentuali in più rispetto a 10 anni prima). L'età mediana della popolazione nell'UE-28 si attestava a 43,1 anni, ossia metà della popolazione nell'UE-28 aveva superato i 43,1 anni (mentre l'altra metà ne aveva di meno). In tutti gli

¹ Eurostat (2019), "Population structure and ageing", *Statistics explained*, Articolo modificato in data 6 agosto 2019, su dati estratti nel luglio 2019.

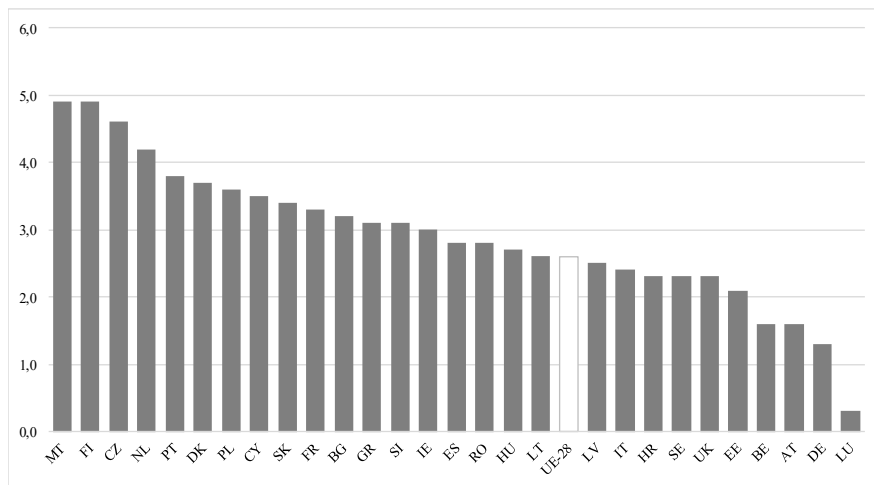
² Dato provvisorio Eurostat, "Population: Structure indicators" [demo_pjanind], Ultimo aggiornamento 06-06-2019.

Stati Membri dell'UE, l'età mediana oscillava tra i 37,3 anni in Irlanda e i 46,3 anni in Italia. Quest'ultimo dato conferma la struttura della popolazione relativamente anziana registrata in Italia.

Dalle ultime serie di proiezioni demografiche realizzate da Eurostat³ per il periodo dal 2018 al 2100 emerge che la popolazione della UE-28 continuerà ad invecchiare (Eurostat, 2019)⁴. In particolare, si prevede una costante diminuzione della quota della popolazione in età lavorativa fino al 2060, che successivamente troverà una certa stabilità, mentre gli anziani rappresenteranno una quota crescente della popolazione totale: le persone con 65 anni ed oltre costituiranno il 31,3% della popolazione dell'UE-28 entro il 2100 (rispetto al 19,7% del 2018). L'indice di dipendenza degli anziani nell'UE-28 dovrebbe quasi raddoppiare, passando dal 30,5% nel 2018 al 57,5% entro il 2100 (Fig. 8.2). Le previsioni demografiche mostrano che il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione in Italia sarà più accentuato di quello medio della UE-28.

In questo quadro, come vedremo in maggior dettaglio nella sezione 8.2.2, anche la Provincia Autonoma di Trento è interessata da un forte aumento della popolazione anziana e, in futuro, registrerà una forte accelerazione nell'invecchiamento della popolazione.

Fig. 8.1 – Aumento della quota di popolazione over 65 tra il 2008 e il 2018 (punti percentuali)

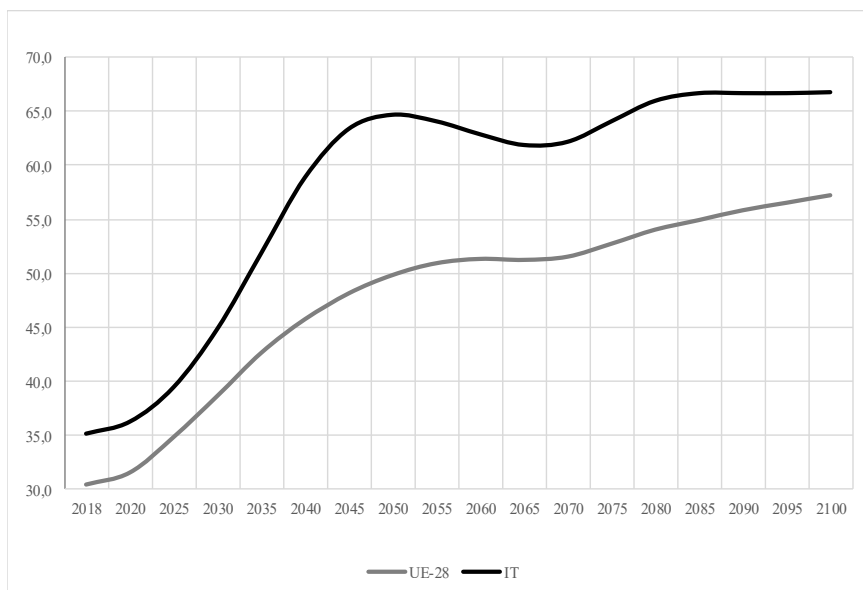


Fonte: elaborazioni su dati Eurostat, Population: Structure indicators [demo_pjanind]

³ EUROPOP2018 – Population projections at national level (2018-2100) [proj_18n].

⁴ Eurostat (2019), "Population structure and ageing", *Statistics explained*, Articolo modificato in data 6 agosto 2019, su dati estratti nel luglio 2019.

Fig. 8.2 – Proiezione dell'indice di dipendenza degli anziani, UE-28 e Italia, 2018-2100 (scenario base) (%)



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat, Demographic balances and indicators by type of projection [proj_18ndbi]

8.2. I trends dell'invecchiamento della forza lavoro nella provincia di Trento

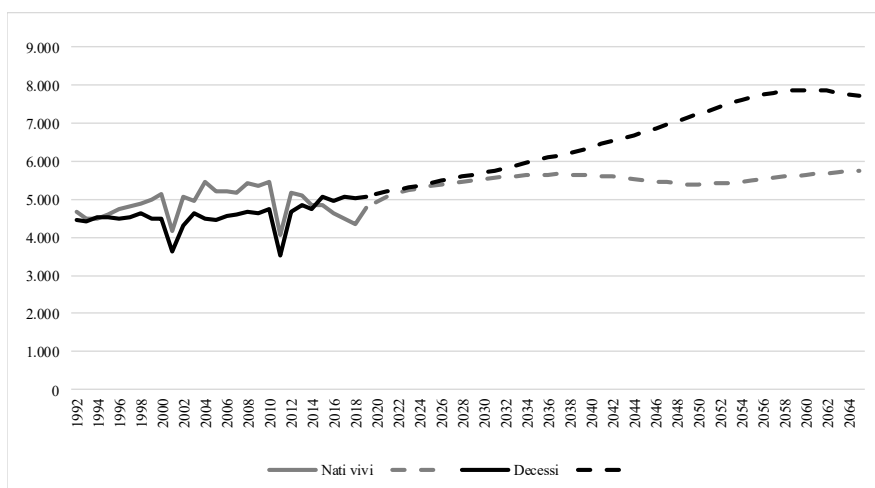
8.2.1. L'andamento della popolazione residente

La **dinamica naturale** negativa derivante dagli effetti contrapposti tra nascite (in diminuzione) e decessi (in aumento nel prossimo futuro) (Fig. 8.3) ha, recentemente, determinato una decelerazione della crescita demografica nel territorio della Provincia Autonoma di Trento. Infatti, la **popolazione residente** in provincia al 1° gennaio 2019 è pari a 541.098 persone, secondo un *trend* crescente dal 2008 (+ 6,3% rispetto alla popolazione residente al 1° gennaio 2008), che negli ultimi cinque anni ha registrato un rallentamento (+ 0,9% rispetto al 1° gennaio 2014) (Fig. 8.4). Nello specifico, il **tasso di crescita totale**⁵ della popolazione, che ha visto un aumento consistente

⁵ Il tasso di crescita totale è calcolato come somma del tasso di crescita naturale e del saldo migratorio totale. Il saldo migratorio totale è pari alla differenza tra il numero degli iscritti ed

(imputabile esclusivamente alla componente migratoria, sia interna che estera) tra il 2011 e il 2013, nel 2014 subisce una battuta d'arresto a causa di una improvvisa diminuzione del valore del saldo migratorio, unitamente alla prosecuzione del trend di diminuzione del saldo naturale, che arriva a diventare negativo dal 2015 in poi (Fig. 8.5).

Fig. 8.3 – Transizione demografica nella Provincia Autonoma di Trento: numero di nati vivi e decessi, 1992-2065 (v.a.)

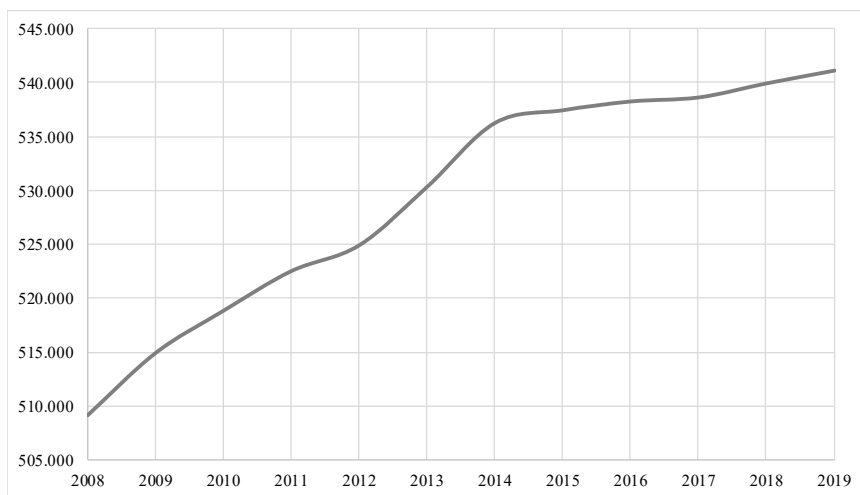


Nota: la linea tratteggiata rappresenta le previsioni ISTAT

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Popolazione residente ricostruita (Anni 1991/2001 e Anni 2001/2011), Popolazione residente – Bilancio (Anni 2012/2018), Previsioni della popolazione – Anni 2017-2065

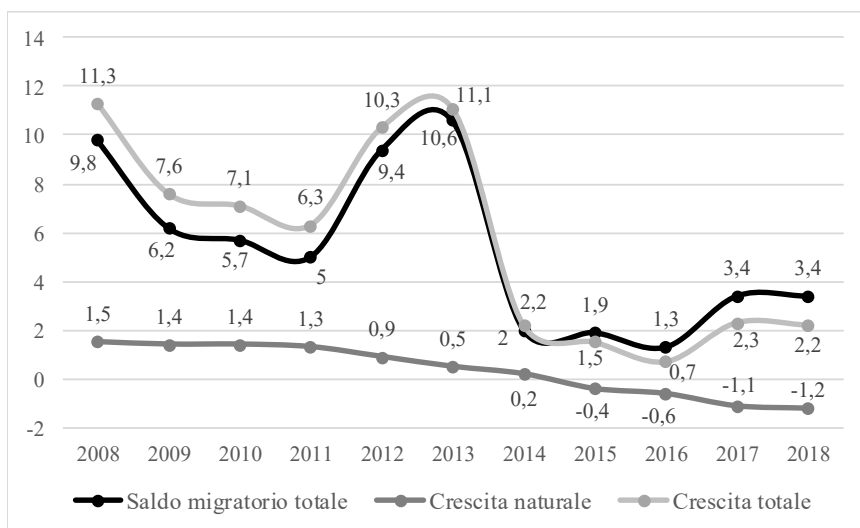
il numero dei cancellati dai registri anagrafici per trasferimento di residenza. La **crescita naturale** è calcolata come differenza tra il numero di iscritti per nascita e il numero di cancellati per decesso dai registri anagrafici dei residenti.

Fig. 8.4 – Popolazione residente al 1° gennaio nella Provincia Autonoma di Trento, 2008-2019 (v.a.)



Fonte: elaborazioni su dati su dati ISTAT, Popolazione residente ricostruita (Anni 2001/2011), Popolazione residente al 1° gennaio (Anni 2012/2019)

Fig. 8.5 – Saldo naturale, saldo migratorio e tasso di crescita totale nella Provincia Autonoma di Trento, 2008-2018 (valori per mille)



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Indicatori demografici

8.2.2. *La struttura per età della popolazione residente*

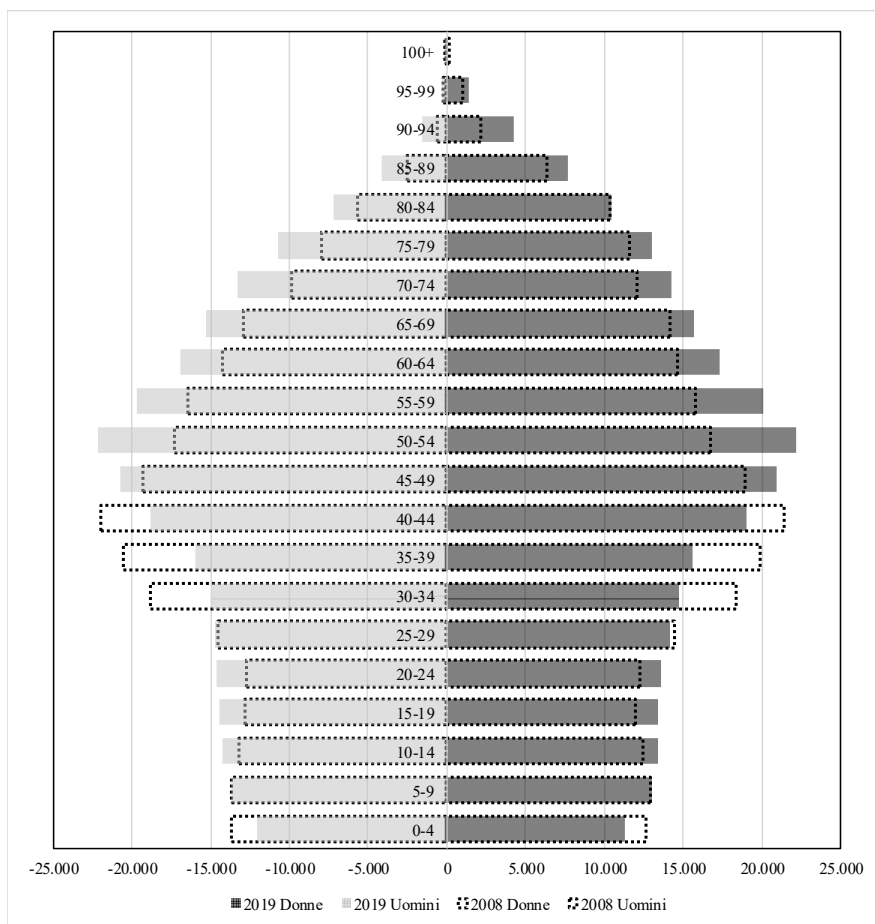
La struttura demografica provinciale, in linea con quanto avviene nel resto del Paese e nella UE-28, evidenzia il progressivo invecchiamento della popolazione, con conseguenze rilevanti sia sul mercato del lavoro provinciale che sul sistema socio-sanitario. Come messo in luce dalla **piramide delle età della popolazione** (Fig. 8.6) che riproduce, in base alla distribuzione dei valori assoluti, la struttura per età e per sesso della popolazione complessivamente residente al 1° gennaio 2019 nella Provincia Autonoma di Trento, la provincia si contraddistingue per una elevata presenza di over 45, nonché per una quota significativa di persone in età post lavorativa (65 anni e oltre), soprattutto donne (in ragione di una maggiore longevità femminile)⁶. Nel confronto col 2008, emerge inoltre l'allargamento progressivo della parte alta (dai 45 anni in su) della "piramide" delle età della popolazione residente nella Provincia Autonoma di Trento.

In particolare, tra il 2008 e il 2019 aumenta la quota di popolazione con 65 anni ed oltre (+2,9 punti percentuali), attestandosi al 22,1%, mentre quella fino a 14 anni diminuisce al 14,4% (-1 punto percentuale). Si registra un calo di 1,8 punti percentuali (da 65,4% a 63,6%) della quota di popolazione residente in età lavorativa (15-64 anni), a fronte di un incremento di 1,7 punti percentuali della popolazione tra i 55 e i 64 anni, ed un calo sia di quella tra i 15 e i 34 anni (-1,6 punti percentuali) che di quella tra i 35 e i 54 anni (-2 punti percentuali) (Fig. 8.7).

Emerge quindi per il 2019, una **struttura della popolazione provinciale** di tipo "regressivo", in cui cioè la quota di popolazione 0-14 anni risulta nettamente inferiore rispetto a quella di 65 anni ed oltre (il 14,4% contro il 22,1%). Inoltre, la progressiva riduzione della popolazione in età lavorativa, congiuntamente all'aumento del numero di anziani, genera un aumento degli oneri per le persone in età lavorativa, che dovranno provvedere alle spese sociali crescenti per fornire una serie di servizi ad una popolazione sempre più "vecchia". In particolare, se si considerano i problemi di accesso al mercato del lavoro della popolazione più giovane, inevitabilmente l'onere si concentra sempre più sulle fasce più adulte (35-54 anni) della popolazione in età lavorativa.

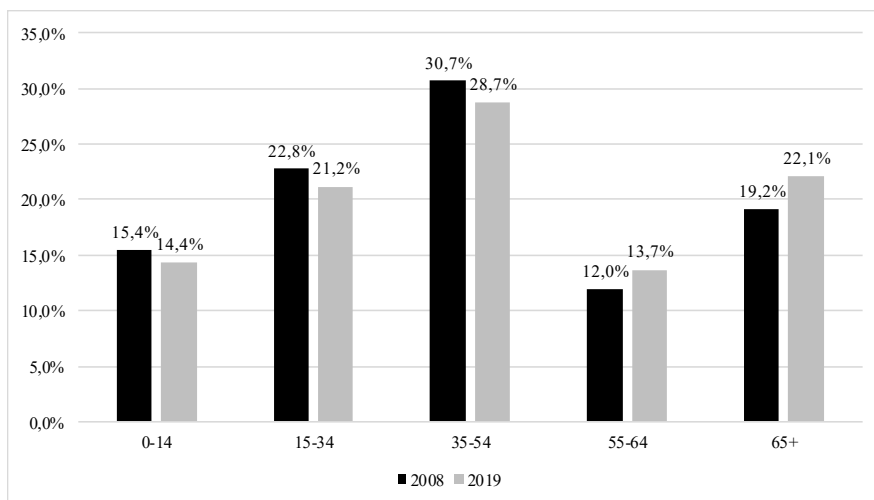
⁶ L'ultimo dato ISTAT, relativo al 2018, mette in luce, a livello provinciale, una speranza di vita alla nascita (ovvero il numero medio di anni che restano da vivere a un neonato) pari a 85,9 anni per le donne e 82 anni per gli uomini.

Fig. 8.6 – Piramide delle età della popolazione residente al 1° gennaio nella Provincia Autonoma di Trento, Anni 2008 e 2019 (v.a.)



Fonte: elaborazioni su dati su dati ISTAT, Popolazione residente al 1 gennaio

Fig. 8.7 – Popolazione residente al 1° gennaio nella Provincia Autonoma di Trento per classi di età, Anni 2008 e 2019 (%)



Fonte: elaborazioni su dati su dati ISTAT, Popolazione residente al 1° gennaio

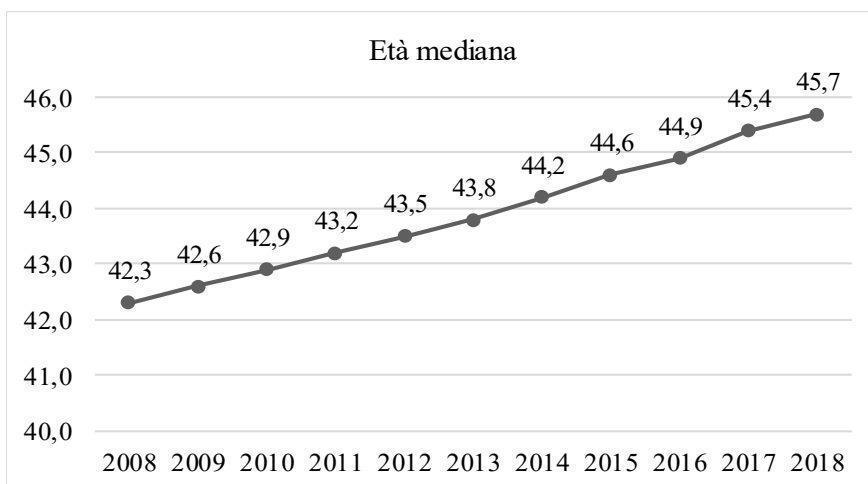
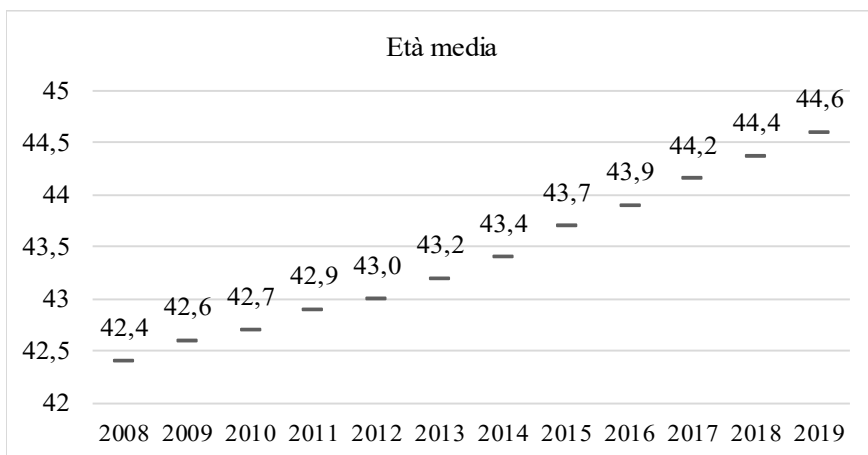
L'invecchiamento della popolazione provinciale è confermato da tutti i principali indicatori sintetici della struttura della popolazione per età (Fig. 8.8 e 8.9): si rileva, infatti, una crescita sia dell'**età media** che passa dai 42,4 nel 2008 ai 44,6 anni nel 2019, che dell'**indice di vecchiaia** (rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione di età 0-14 anni, moltiplicato per 100), che nello stesso intervallo temporale aumenta di circa 30 punti percentuali, raggiungendo un valore pari al 153,7%. Metà della popolazione provinciale ha superato i 45,7 anni (**età mediana**)⁷, con un incremento di 3,4 anni rispetto al 1 gennaio 2008 (quando l'età mediana era pari a 42,3 anni). Aumentano, infine, progressivamente sia l'**indice di dipendenza strutturale**⁸ (pari a 57,3% al 1° gennaio 2019), sia l'**indice di dipendenza degli anziani**⁹ (pari a 34,7% al 1° gennaio 2019), con conseguente evidente aumento del carico sociale ed economico che pesa sulla popolazione in età lavorativa.

⁷ Il dato sull'età mediana della popolazione residente è un dato di fonte Eurostat, con ultimo aggiornamento al 1° gennaio 2018.

⁸ Rapporto tra popolazione in età non attiva – 0-14 anni e 65 anni e più – e popolazione in età attiva, dai 15 ai 64 anni, moltiplicato per 100.

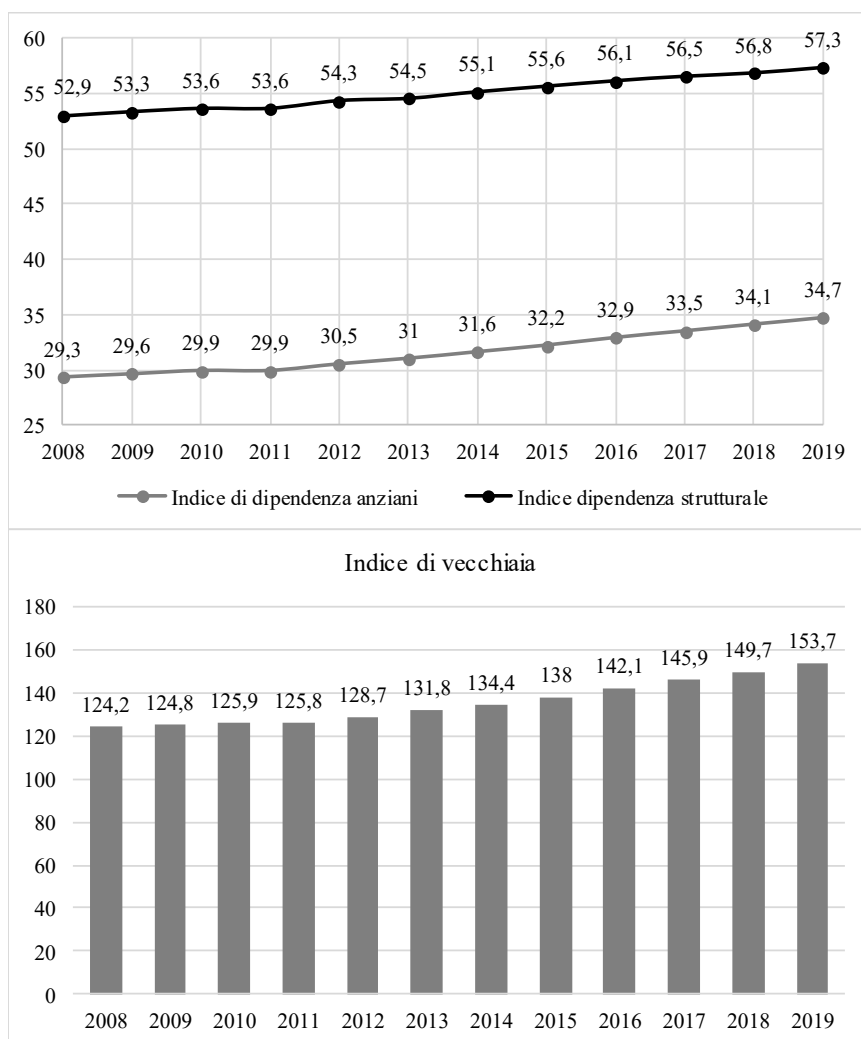
⁹ Rapporto tra popolazione di 65 anni e più e popolazione in età attiva 15-64 anni, moltiplicato per 100.

Fig. 8.8 – Et  media (anni 2008-2019) ed et  mediana (anni 2008-2018) della popolazione residente nella Provincia Autonoma di Trento



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Indicatori demografici (per l'et  media) e su dati Eurostat, Population: Structure indicators by NUTS 2 region [demo_r_pjanind2]

Fig. 8.9 – Indice di vecchiaia e Indici di dipendenza degli anziani e complessivo nella Provincia Autonoma di Trento, 2008-2019



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Indicatori demografici

Le previsioni sulla popolazione dell'ISTAT per il periodo 2017-2065¹⁰ mostrano che, nella Provincia Autonoma di Trento, la quota di persone con 65 anni e oltre sul totale della popolazione residente crescerà ulteriormente

¹⁰ Dati di fonte ISTAT, Previsioni della popolazione – Anni 2017-2065, Intervallo di previsione: Mediana.

raggiungendo il 30,2% nel 2065 (nel caso di intervallo di previsione mediana), mentre la popolazione in età lavorativa si ridurrà attestandosi, nel 2065, al 55,6%. Di conseguenza, l'indice di dipendenza degli anziani nel 2065 arriverà al 55% e quello di vecchiaia al 222%.

8.2.3. *L'invecchiamento della forza lavoro*

L'invecchiamento demografico della popolazione, unitamente all'innalzamento dell'età pensionabile verificatosi in diversi paesi europei, tra cui l'Italia, a seguito delle riforme dei sistemi pensionistici, comporta inevitabili ricadute anche sull'**invecchiamento della forza lavoro**: i lavoratori anziani permangono più a lungo al lavoro, mentre ci sono sempre meno giovani che entrano nel mercato del lavoro. A questo proposito, l'ISTAT (2016)¹¹, sottolinea che *«l'allungamento dei percorsi formativi, la diffusione crescente di forme di lavoro atipico e i cambiamenti nei requisiti per accedere alla pensione hanno ritardato sia l'entrata sia l'uscita nel mondo del lavoro. In tale scenario, l'invecchiamento della popolazione e quello della forza lavoro, sebbene fortemente legati, presentano dinamiche in parte differenti»*.

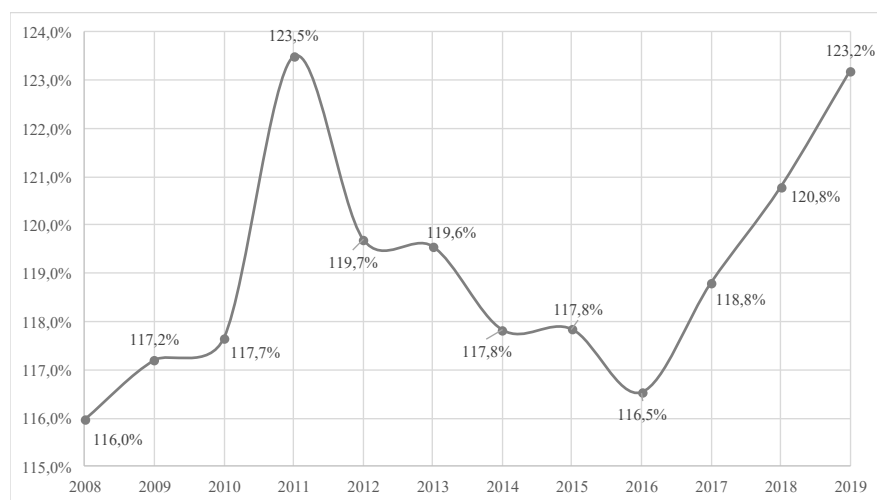
L'analisi di un semplice indice, quale l'**indice di ricambio della popolazione attiva** (Fig. 8.10), che rappresenta il rapporto percentuale tra la fascia di popolazione che sta per andare in pensione (60-64) e quella che sta per entrar nel mondo del lavoro (15-19), conferma che, anche nel territorio della Provincia Autonoma di Trento, la fascia di popolazione più vicina alla pensione supera numericamente (nel 2019 del 23% circa) la fascia di popolazione che sta per entrare nel mercato del lavoro e che quindi la popolazione in età lavorativa è sbilanciata verso le fasce più mature (ossia è relativamente anziana)¹².

In tale contesto, posto che il trend demografico rimanga invariato, **promuovere la partecipazione al lavoro in generale, e degli anziani in particolare**, assume particolare rilevanza. Il calo delle forze di lavoro potrà infatti essere evitato, oltre che accrescendo la partecipazione femminile al mercato del lavoro o attingendo all'immigrazione di forze lavoro, anche grazie all'aumento dell'età pensionabile e supportando la partecipazione al mercato del lavoro delle persone più anziane.

¹¹ ISTAT (2016), *Rapporto annuale*, ISTAT, Roma. <https://www.istat.it/it/files/2016/05/Ra2016.pdf>.

¹² La popolazione è tanto più anziana quanto più l'indice è maggiore di 100.

Fig. 8.10 – Indice di ricambio della popolazione attiva nella Provincia Autonoma di Trento, 2008-2019 (%)



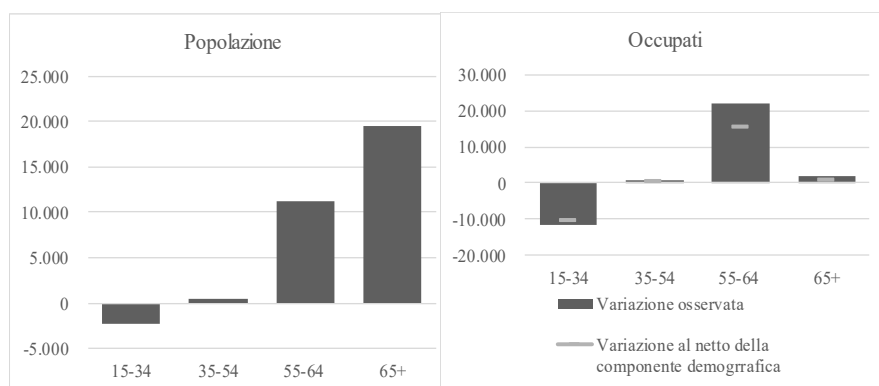
Fonte: elaborazioni su dati su dati ISTAT, Popolazione residente ricostruita (Anni 2001/2011), Popolazione residente al 1° gennaio (Anni 2012/2019)

Le **differenti dinamiche occupazionali tra le diverse fasce di età** sono determinate sia **da cambiamenti demografici** che da **differenti comportamenti partecipativi**. La variazione assoluta del numero di occupati per fasce di età, risente positivamente o negativamente della dinamica della popolazione sottostante (Mlps, ISTAT e INPS, 2019)¹³. A livello provinciale, nel caso dei 55-64enni, tra il 2008 e il 2018, a fronte di un aumento della popolazione di circa 11mila unità, gli occupati sono più che raddoppiati, passando da 19mila circa a 42mila circa. La Fig. 8.11 mostra la variazione tendenziale per ciascuna fascia di età della popolazione e del numero di occupati; per quest'ultimo aggregato viene anche riportata la variazione netta che si sarebbe verificata nell'ipotesi che a dieci anni di distanza la numerosità della popolazione fosse rimasta invariata. **Al netto della componente demografica**, la variazione dell'occupazione sarebbe stata comunque negativa ma più contenuta per i giovani 15-34enni e sarebbe rimasta comunque positiva ma meno elevata sia per i 35-54enni che per 55-64enni e over 65. Prendendo in considerazione le variazioni annuali al netto della componente demografica, rimane **comunque predominante il ruolo degli over 55 nello spiegare la crescita dell'occupazione a livello provinciale**. La crescita della popula-

¹³ Questo aspetto viene preso in analisi a livello nazionale dalla *Nota trimestrale sulle tendenze dell'occupazione* del I trimestre 2019 del Ministero del Lavoro, ISTAT ed INPS.

zione degli ultracinquantenni ne ha amplificato la crescita occupazionale, con un conseguente aumento del divario soprattutto con i più giovani.

Fig. 8.11 – Popolazione ed occupati per classe di età. Variazioni annuali assolute e al netto della componente demografica, 2018/2008



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Rilevazione Continua Forze Lavoro

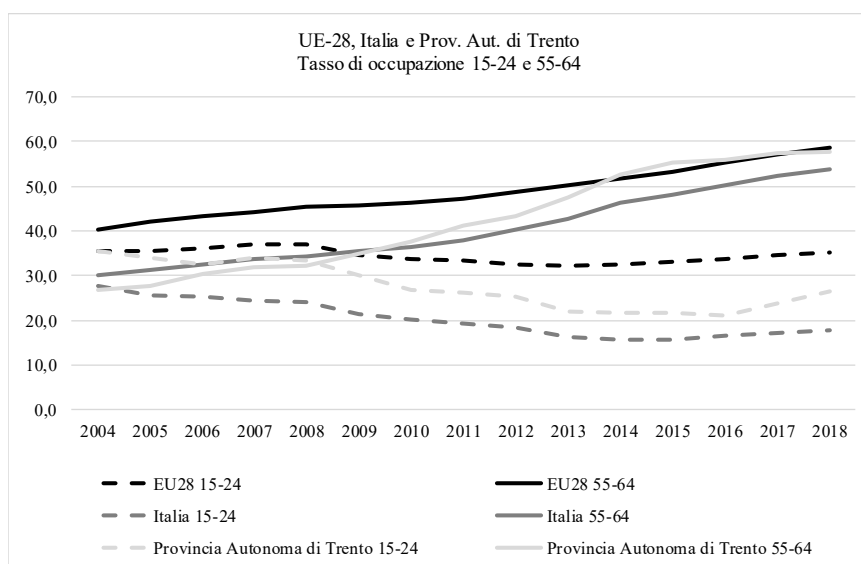
La precedente analisi ci mostra che la crescita occupazionale degli over 55 è stata rafforzata dalla crescita della popolazione in questa fascia di età, ma che sono intervenuti anche altri fattori (infatti, l'occupazione degli over 55 è cresciuta anche al netto dell'effetto demografico). Ad esempio, nel 2012, è stata introdotta la Legge Fornero che, sebbene oggi sia oggetto di revisione¹⁴, sembra aver contribuito a ridurre le uscite pensionistiche e ad aumentare l'occupazione degli over 55. La Fig. 8.12 mostra l'andamento del **tasso di occupazione nelle fasce di età 15-24 anni e 55-64 anni** nella UE-28, in Italia e nella Provincia Autonoma di Trento nel periodo 2008-2018. Emergono con evidenza la presenza di differenze per età, per sesso e per livello territoriale, ma anche una costante, ossia il **progressivo aumento del tasso di occupazione della popolazione in età 55-64 anni**. In dettaglio, nella Provincia Autonoma di Trento, tra il 2008 e il 2018, il tasso di occupazione è progressivamente aumentato nella fascia di età tra i 55 e i 64 anni, attestandosi al 57,8% (+25,5 punti percentuali), sia per effetti demografici che per l'innalzamento dell'età pensionabile, con un gap di genere pari a 13,1 punti percentuali, in calo rispetto al dato del 2008 (14,9 punti percentuali).

Un semplice esercizio consente di verificare la presenza di un **effetto della riforma del sistema pensionistico del 2012 (Legge Fornero) sulla**

¹⁴ La Legge di Bilancio 2019 ha previsto "Quota 100" tra le sue principali misure come primo step per procedere allo smantellamento della Legge Fornero.

crescita del tasso di occupazione tra i 55 e i 64 anni (Dalla Zuanna e Giraldo, 2017)¹⁵. La Fig. 8.13 mostra il trend effettivo (linea piena) del tasso di occupazione nel periodo 2006-2018 e il trend che si sarebbe potuto osservare in assenza della riforma (linea tratteggiata). Quest'ultimo è stato ottenuto tramite l'extrapolazione per il periodo 2012-2018 (post-riforma Fornero) della retta interpolata ai valori per il precedente periodo 2006-2011 (pre-riforma)¹⁶. Se si differenzia l'effetto della Legge Fornero sugli uomini e sulle donne, tale effetto sembra essere più marcato per le donne, suggerendo un più forte effetto di attivazione della riforma rispetto agli uomini¹⁷.

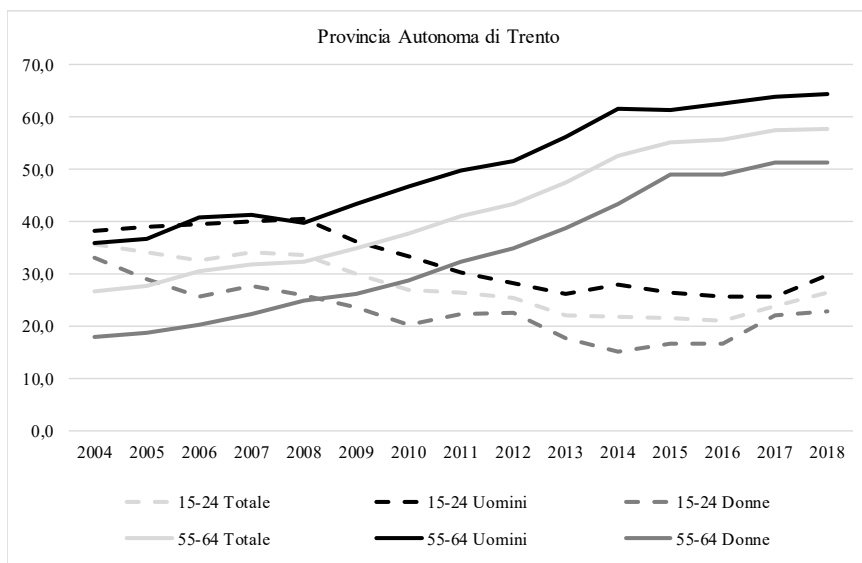
Fig. 8.12 – Tasso di occupazione 15-24 e 55-64 anni per sesso nella Provincia Autonoma di Trento e per livello territoriale (Provincia Autonoma di Trento, Italia e UE-28). Anni 2004-2018 (%)



¹⁵ G. Dalla Zuanna e A. Giraldo (2017), "Cosa frena l'ingresso dei giovani nel lavoro". *Lavoce.info*, 19.04.2017 <https://www.lavoce.info/archives/46142/lavoro-italia-fra-crisi-modernizzazione/>. Viene riproposto per la Provincia Autonoma di Trento un esercizio di interpolazione lineare che gli autori conducono per il livello nazionale.

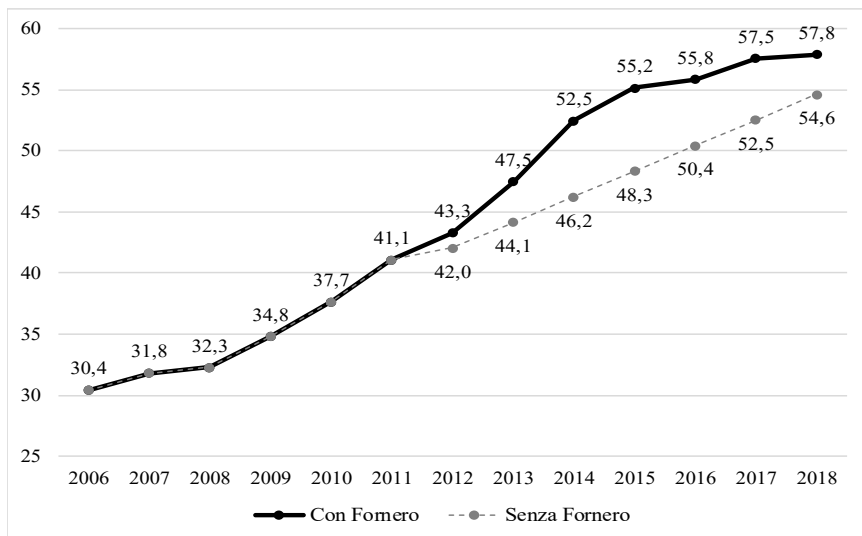
¹⁶ L'interpolazione lineare sembra cogliere in maniera adeguata l'andamento del periodo 2006-2011 ($R^2 > 0,9$).

¹⁷ L'analisi è stata infatti condotta separatamente per uomini e donne, sebbene non vengano riportati i grafici che danno conto dei risultati declinati in un'ottica di genere. Come già evidenziato nel testo non solo emerge un effetto della Legge Fornero più marcato nel caso delle donne, ma nel caso delle donne l'interpolazione lineare coglie meglio l'andamento del periodo 2006-2011 ($R^2 > 0,9$), nonostante sia comunque robusto anche nel caso degli uomini ($R^2 = 0,8$).



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Rilevazione Continua Forze Lavoro e su dati Eurosta, Labour Force Survey

Fig. 8.13 – Tasso di occupazione 55-64 con o senza Legge Fornero nella Provincia Autonoma di Trento. Anni 2006-2018 (%)



Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Rilevazione Continua Forze di Lavoro

In sintesi, gli over 55 vedono aumentare in maniera marcata partecipazione e occupazione sia per effetti demografici che per l'innalzamento dell'età pensionabile (determinato dalla Riforma Fornero). Invecchiamento demografico e riforme dei sistemi pensionistici stanno favorendo una maggiore partecipazione degli anziani al mercato del lavoro, e in tale ambito assume rilievo **approfondire i fattori che possono facilitare o ostacolare l'allungamento della vita lavorativa**. Rendere il lavoro più sostenibile nel corso della vita richiede tuttavia condizioni di lavoro che aiutino le persone a rimanere nel mondo del lavoro fino all'età pensionabile prevista dalle normative. Ciò assume modalità diverse a seconda delle caratteristiche individuali, degli elementi legati al lavoro, delle norme sociali e del contesto istituzionale (Eurofound, 2017)¹⁸.

8.2.4. La formazione e l'aggiornamento del capitale umano

Per i lavoratori più anziani il tema dell'invecchiamento attivo, la questione dell'aggiornamento e della riqualificazione delle competenze e, nel caso di perdita dell'occupazione, anche la possibilità di accedere a forme di sostegno adeguato per rientrare al lavoro e maturare i requisiti pensionistici sono fattori che rivestono particolare importanza. È, infatti, fondamentale creare le condizioni più favorevoli per sviluppare le competenze e l'occupabilità delle persone anziane, supportandone altresì salute, motivazione e capacità lavorative.

Formazione e aggiornamento del capitale umano, in particolare, rappresentano fattori importanti per l'integrazione nel mercato del lavoro dei lavoratori anziani e lo strumento per accrescerne la produttività, in quanto consentono, da un lato, di sfruttare appieno le potenzialità delle nuove tecnologie, e, dall'altro, di adeguarsi in maniera tempestiva alle rapide trasformazioni dell'economia mondiale.

I dati relativi al livello di istruzione della popolazione adulta (25-64 anni) e alla partecipazione degli adulti (occupati) ad attività formative e di istruzione (ossia che partecipano all'apprendimento permanente) mostrano una **situazione della Provincia Autonoma di Trento migliore di quella italiana e sostanzialmente in linea con quella media della UE-28**, se non migliore in alcuni casi di quella dei principali paesi europei (Tab. 8.1). Per cui l'investimento in capitale umano nel territorio della Provincia

¹⁸ Eurofound (2017), *Working conditions of workers of different ages: European Working Conditions Survey 2015*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Autonoma di Trento appare essere potenzialmente in grado di attenuare l'impatto negativo che l'invecchiamento demografico potrebbe avere sulle competenze e sulla produttività dei lavoratori più anziani. Sebbene, poiché la formazione del capitale umano manifesta i suoi effetti nel medio e lungo periodo, l'attenzione alla valorizzazione del capitale umano, nel caso dei lavoratori più anziani, deve essere comunque mantenuta alta per raccogliere le sfide continuamente poste dall'innovazione e dalla globalizzazione.

Tab. 8.1 – Indicatori sulla formazione del capitale umano. Anno 2018 (%)

	Pop. 25-64 anni con livello di istruzione secondario inferiore	Pop. 25-64 anni con almeno il diploma di scuola secondaria superiore	Pop. 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale	Pop. occupata 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale
Provincia Autonoma di Trento	29,7	49	11,7	11,5
Italia	38,3	42,4	8,1	8,7
Francia	20,6	42,5	18,6	20,4
Germania	13,4	57,5	8,2	7,8
Spagna	39,9	22,9	10,5	10,3
UK	19,6	37,1	14,6	16
UE-28	21,9	45,8	11,1	11,8

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, Rilevazione Continua Forze di Lavoro

9. IL CONTESTO TRENINO: UNA PRIMA INDAGINE QUALITATIVA DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA DI LAVORO OVER 50 IN TRENINO

di *Alberto Zanutto*

9.1. Uno sguardo ai processi: l'indagine qualitativa

L'utilizzo di metodologie di ricerca diversificate in strumenti quantitativi e qualitativi è ormai divenuto parte del patrimonio dell'indagine sociologica e segnatamente di quella dedicata alle organizzazioni complesse (Bryman, 2012). È, infatti, acquisizione condivisa che il più abituale ricorso alle analisi quantitative, fondate su dati accreditati e rappresentazioni grafiche degli stessi, necessiti comunque di ulteriori informazioni, altrettanto affidabili ed acquisibili attraverso strumenti qualitativi, per capire la dinamica dei processi sottostanti i dati osservati. Attraverso le analisi quantitative si riesce a dimensionare opportunamente l'entità dei fenomeni, a comprenderne alcune relazioni multidimensionali e a verificare alcune covariazioni in relazione a fenomeni specifici. Tuttavia, se ci si limita all'analisi quantitativa, è difficile comprendere "come" i dati osservati incidano nella vita quotidiana delle persone e come le scelte dei soggetti si concretizzino nelle esperienze sociali individuali. Il valore aggiunto dei progetti di ricerca-azione, come quello promosso da questo progetto volto a sensibilizzare gli stakeholder e a introdurre dispositivi e iniziative in risposta ai nodi critici generati dall'invecchiamento, risiede in modo specifico nel cercare di promuovere strumenti quantitativi e qualitativi in modo congiunto. In particolare, sul lato degli strumenti qualitativi, il progetto ha voluto interrogarsi, fin dall'inizio, sui processi messi in atto dalle organizzazioni del lavoro e dai/dalle lavoratori/trici come effetto dei cambiamenti macroscopici evidenziati dalle serie storiche dei dati sulle forze lavoro. I cambiamenti osservati, infatti, riguardano sia le persone attive nelle aziende che assumono scelte per impiego dei lavoratori, sia le persone lavoratrici alle prese con una nuova complessità del mercato del lavoro. L'invecchiamento è un aspetto nuovo che incide in modo concreto sulla propria occupabilità e sulla propria storia curricolare.

Come già illustrato all'inizio del libro, la metodologia della ricerca-azione porta con sé questa molteplicità di sguardi connotata dal coinvolgimento diretto degli stakeholder primari del mercato del lavoro. In particolare, nei paragrafi che seguono, ci occuperemo dei risultati emersi da due focus group costruiti proprio attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder del Tavolo di coordinamento e regia divisi tra appartenenti al versante della domanda vs. offerta di lavoro. Da un lato, quindi, è stata indicata una serie di persone rappresentanti delle organizzazioni datoriali e, dall'altro, attraverso l'indicazione delle persone attive nelle rappresentanze e nei servizi di supporto all'occupabilità dei lavoratori e delle lavoratrici.

L'utilizzo dello strumento dei focus group nell'ambito degli studi sociologici e organizzativi è assai frequente e richiede un adeguato disegno di ricerca affinché la sua efficacia sia effettiva (Coule, 2013; Buchanan e Bryman, 2009; Bryman, 2012). L'indagine realizzata attraverso strumenti come questo porta anche il notevole pregio di raccogliere brevi storie e resoconti etnografici che sempre più spesso la ricerca organizzativa mette al centro delle proprie attività di analisi (Poggio, 2004; Bruni, 2003).

È necessario, tuttavia, ricordare con chiarezza che i focus group non sono strumenti adatti alla rilevazione oggettiva dei fenomeni, quanto piuttosto spazi relazionali strutturati e utili per un lavoro comparativo e processuale che mobilita anche i livelli emotivi. Questo conferma, tra le altre cose, l'efficacia del metodo che permette una validazione delle storie individuali che si compongono in un "sentiment" che non è solo un prodotto individuale ma effetto della cultura organizzativa in cui si è immersi ed una vera e propria analisi psicosociale (Mayo, 1949; Weick, 1979). La creazione di spazi di discussione approfondita contribuisce efficacemente ai percorsi tipici della metodologia della ricerca-azione e divengono una vera e propria riserva di senso. I materiali ricavati da queste sessioni di ricerca possono essere messi a frutto al fine di garantire una rinnovata consapevolezza negli interlocutori coinvolti, rispetto ai fenomeni discussi, creando il contesto per agire direttamente sulle pratiche quotidiane (Gherardi, 2005).

L'analisi, che viene di seguito presentata attinge, pertanto, alle tradizioni di indagine organizzativa di tipo accademico e, seguendo lo sviluppo tipico del lavoro di codifica e di valorizzazione del processo induttivo, propone come esito una serie di categorie concettuali di tipo *grounded* (Glaser e Strauss, 2009). Inoltre, il lavoro di analisi utilizzato ha come sfondo, per la comprensione di quanto rilevato durante i focus group, le concettualizzazioni che la ricerca organizzativa ha evidenziato in questi anni attraverso la prospettiva dell'apprendimento organizzativo (Gherardi e Nicolini, 2004; Lave e Wenger, 1991). In tale prospettiva, l'esito auspicato è quello di generare

uno o più moti di apprendimento organizzativo. Un esito che si realizza nei contesti particolarmente legati alle professionalità e alle competenze dei soggetti coinvolti e declinate in particolari strutture relazionali presenti in determinati ambienti organizzativi. In questo senso, ancora una volta, la conoscenza non è mai oggettiva, disinteressata, decontestualizzata, a storica, semmai essa è un processo generativo di conoscenza caratterizzato dalla partecipazione all'esperienza quotidiana che può effettivamente generare cambiamento. La relazione tra teoria e pratica viene dunque riproblematizzata così come viene ripensato il senso ed il ruolo della conoscenza teorica, solitamente intesa come superiore a quella pratica (Gherardi e Nicolini, 2004). Per chiarire il senso di questa concezione è di particolare aiuto la nozione di comunità di pratiche, concetto suggerito da Lave e Wenger (1991) nell'ambito delle loro ricerche sulla diffusione della conoscenza nelle organizzazioni. Questa nozione, oramai acquisita ampiamente nell'ambito degli studi organizzativi, pone in evidenza una modalità particolare dell'apprendere nelle organizzazioni, enfatizzando la rilevanza della dimensione sociale attraverso il riconoscimento della condivisione delle pratiche all'interno delle organizzazioni. Più le pratiche prevedono processi di partecipazione attiva e responsabilizzante, ad esempio attraverso momenti di confronto e ricerca-azione, maggiori saranno le occasioni di apprendimento per i soggetti coinvolti. Traspare da questa impostazione lo sguardo simbolico-interpretativista secondo il quale l'apporto dei singoli si combina con i contesti sociali in cui i singoli sono inseriti. È nel particolare mescolamento di queste relazioni che si concretizzano le possibilità di cambiamento e la concreta possibilità di attivare una serie di legami disponibili nei contesti che possono rendere più trasparenti i processi e le procedure di innovazione (Catino, 2012). La ricerca descritta nei paragrafi che seguono è, pertanto, costruita proprio su questo tipo di impianto e offre una prima immagine di come i vari stakeholder percepiscano ed evocano la necessità di un cambiamento. Spetterà poi al Tavolo di coordinamento e regia proseguire nell'intreccio e nell'alleanza proficua tra livelli politici e livelli gestionali. È stato essenziale, ai fini della riuscita del progetto, mettere in campo i migliori strumenti di ricerca affinché questo scambio di esperienze e punti di vista procedesse in modo efficace, con positive ricadute per i futuri passi del progetto.

9.2. La percezione di un contesto in ripresa per il 2017-2018

I focus group previsti dal piano di lavoro del progetto di ricerca-azione e predisposti affinché si tenessero nella prima fase di approfondimento sul con-

testo trentino, si sono svolti l'11 e il 12 aprile 2018 presso i locali della Provincia. Il lavoro attraverso i focus ha visto il coinvolgimento di vari stakeholder che per i diversi ruoli assunti presentano competenze e punti di osservazione privilegiati sul mercato del lavoro e sul tema dell'invecchiamento dei lavoratori. Sono stati coinvolti soggetti ed enti sia delle parti datoriali, come di quelle a supporto del collocamento dei/lle lavoratori/trici che a vario titolo sono impegnate sul lato dell'offerta. Lo scopo prefisso era approfondire e poi far interagire, secondo la logica dello strumento dei focus group, gli interlocutori invitati sui contenuti di chi operativamente interagisce quotidianamente con i fabbisogni delle imprese, come con chi si occupa dei lavoratori a rischio di esclusione e in condizione di svantaggio sul mercato del lavoro.

Il primo punto di rilievo che tutti gli intervenuti ai focus hanno voluto richiamare all'attenzione dell'equipe di progetto, riguarda il fatto che i dati in quel momento disponibili, più o meno aggiornati al 2015 e al 2016, non erano più rappresentativi della situazione che si stava registrando per il 2017 e il 2018. E oggi, a 2019 inoltrato, probabilmente i dati rileverebbero nuovamente il ritorno ad una fase critica per il mercato. Infatti, se nel biennio 2015 e 2016 c'era una situazione di limitato movimento del mercato, nel 2018 la situazione occupazionale ha ripreso dinamicità con una disoccupazione in continua contrazione. Ciò non ha inciso nel concreto sulle criticità derivanti dal necessario aggiornamento delle strutture produttive e sulle difficoltà strutturali della composizione della domanda di lavoro, ma sicuramente per il 2018 c'è stato, almeno temporaneamente, un orientamento complessivo di rilancio delle attività produttive che ha giovato al sistema complessivo del mercato del lavoro.

È evidente come questi anni di crisi abbiano impresso una accelerazione nei processi di cambiamento organizzativo della rappresentazione del mercato del lavoro. Sia sul lato della domanda, come su quello dell'offerta, gli stakeholder coinvolti hanno testimoniato la loro netta sensazione di assottigliamento dei margini economici per recuperare efficienza attraverso i supporti classici del welfare, della formazione e del miglioramento della qualità del lavoro. Prevale, sia nelle forze datoriali come in quelle sindacali, un atteggiamento post-crisi in cui la dura legge dei numeri e della sostenibilità dei bilanci devono trovare un'attenzione primaria al di là di ogni altra considerazione.

In questo senso, ad esempio, il personale e le agenzie impiegate per lavorare sul lato dell'offerta, confermano che il mercato è diventato molto più selettivo rispetto alla situazione pre-crisi. Ad esempio, nei CPI (Centri Per l'Impiego) si incontrano oggi soprattutto stranieri che sono stati occupati già per lunghi periodi sul territorio. Sono soggetti che, espulsi a causa della crisi dal mercato del lavoro, hanno però interiorizzato comunque un'idea di "mercato stabile". Hanno molti anni di esperienza di lavoro e si sentono in diritto

di accedere alle protezioni messe in campo dai sussidi per la disoccupazione o dallo stesso “Progettone”. Anche in questi lavoratori, in effetti, l’Intervento 19 dell’Agenzia del Lavoro (iniziativa che impegna una quota consistente di fondi per l’inserimento di disoccupati in lavori socialmente utili e che è chiamato comunemente “Progettone”) si è effettivamente accreditato nel tempo come una opportunità per avere una “uscita di sicurezza” al termine della carriera lavorativa (l’intervento è attivo dal 1993).

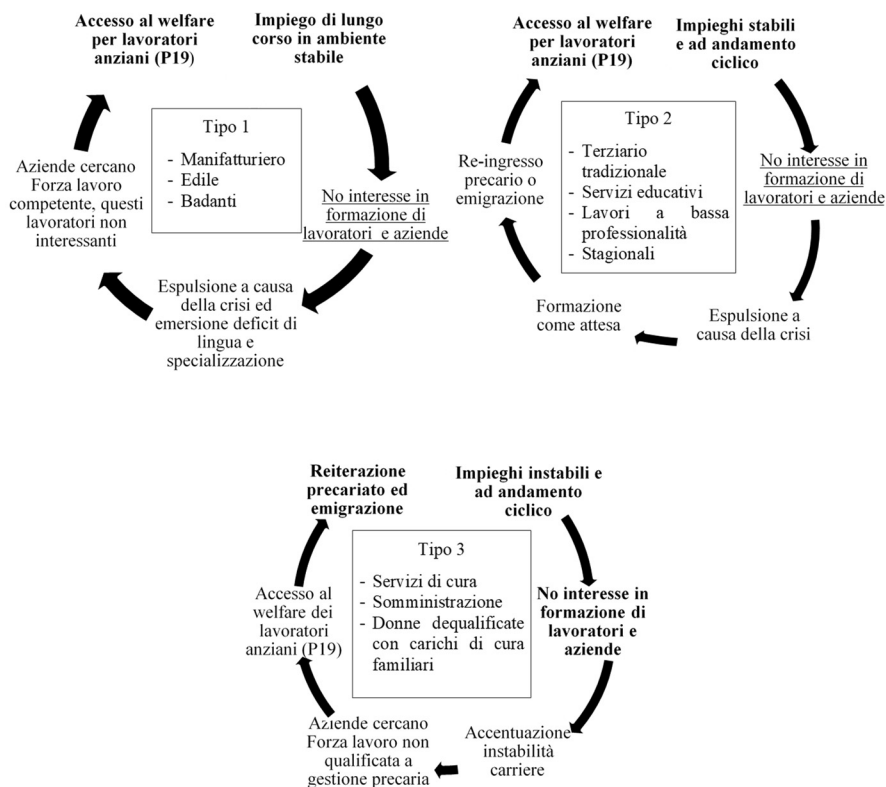
In modo simmetrico, sul lato della domanda di lavoro, i rappresentanti delle imprese, coinvolti nei focus group, confermano di aver ridotto i propri margini e quindi di registrare maggiori difficoltà con i conti economici. La loro esperienza appare connotata da nuovi stili di gestione uniformati alle regole di un mercato flessibile ed imprevedibile. I processi imprenditoriali non sono più in grado di garantire programmi di lungo corso proprio perché non si emettono (più) “molte fatture” e perché ogni commessa è diventata specifica, soggetta ad una concorrenza crescente che in passato non c’era e i margini negoziati sulle varie commesse non sono più quelli di un tempo.

In questo senso, il primo quadro che si registra dalle testimonianze degli stakeholder sulla percezione complessiva del mercato occupazionale è di una forza lavoro ancora in forte ritardo e incapace di percepire l’instabilità del mercato del lavoro. Le imprese sono invece pronte a muoversi in questo nuovo contesto, però orientate a caricare progressivamente i costi, non (più) sostenibili, sulle misure di welfare e sulla flessibilità a termine dell’impiego.

Questa trasformazione porta a due fenomenologie per quanto riguarda il mercato del lavoro. Da un lato, i lavoratori continuano a rappresentare il mercato come “stabile” e riconoscono con fatica l’importanza dell’investimento su sé stessi in termini di competenze (e come vedremo in seguito anche di flessibilità). Dall’altro, gli imprenditori, che pure provengono da tradizioni di stabilità di mercato, sembrano in affanno nel rinnovare i propri processi produttivi. Nei confronti dei lavoratori prevale la riflessione sulla riduzione del costo del lavoro con una attenzione prevalente sul ciclo di vita produttivo che incide sui margini dell’impresa, superando la retorica di una reciprocità di lungo corso nella relazione con i/le propri/e lavoratori/trici.

Questo doppia tensione è particolarmente visibile se ci si avvicina a ciò che gli interlocutori hanno delineato a proposito dei lavoratori anziani come target specifico su cui verteva la prima fase dei focus group.

Fig. 9.1 – Tipologie di lavoratori e principali percorsi di espulsione dal mercato del lavoro



9.3. Invecchiamento dei lavoratori come fenomeno complessivo

Nell’apertura degli incontri, infatti, gli interlocutori coinvolti sono stati sollecitati a definire la complessità generata dai/lle lavoratori/trici più maturi/e e anziani/e presso le loro organizzazioni, definendo come valutino e identifichino chi entra nell’ultima parte di vita “produttiva” dal punto di vista del mercato del lavoro. È emersa una tipologia rappresentata nella Fig. 9.1 che identifica almeno tre macro-tipi di lavoratore/trice differenziati prevalentemente per settore economico sui quali la crisi ha avuto impatti differenti. Questi macro-tipi identificano in realtà tre diversi percorsi che, tuttavia, hanno tutti come esito l’uscita dal mercato del lavoro. Gli interlocutori coinvolti nei focus quindi, sia per la parte datoriale come per quella sindacale, confermano il quadro di un limitata consapevolezza sul tema dell’invec-

chiamamento della forza lavoro. Per questo tipo di addetti sembra che l'unico esito possibile sia l'uscita senza appello dal mercato del lavoro.

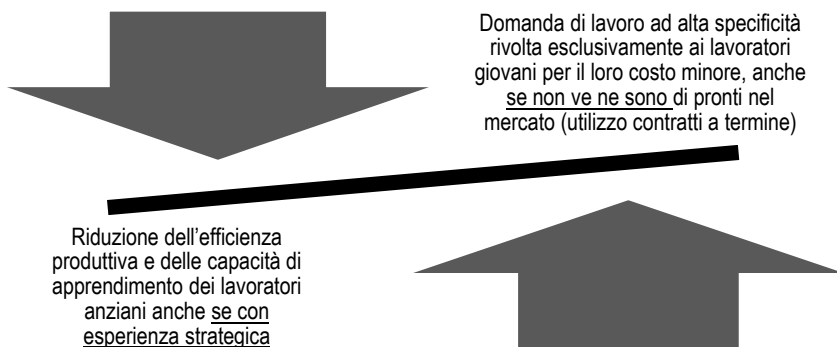
I componenti dei focus affermano che la consistenza di questi tipi di addetti è divenuta particolarmente evidente, a partire dall'applicazione delle regole contributive e pubblicamente definite come effetto della "Legge Fornero" (sulla base dei contenuti definiti all'art. 24 del Decreto-legge del 6 dicembre 2011, n. 201). Questo cambio del quadro normativo con cui nei fatti è stata prolungata la carriera professionale media dei lavoratori di circa 10 anni, pone tutti gli attori del mercato del lavoro dentro situazioni nuove mai affrontate prima. La prima delle conseguenze dirette generate dal dispositivo di legge, tra le altre cose, è stato il blocco di tutti i dispositivi di scivolo e di anticipazione dell'età pensionabile attivi fino a quel momento. Le leggi che impongono l'allungamento dell'età pensionabile sono percepite dagli attori del mercato del lavoro come vincoli che mettono in difficoltà le aziende e ne bloccano lo sviluppo, perché non possono rinnovare il gruppo dei propri addetti più anziani. In alcuni settori dei servizi anche pubblici, dove è possibile prolungare la propria carriera fino a 70 anni per lo più in ruoli apicali, le persone spesso rimangono al lavoro senza tuttavia essere in grado di generare un valore aggiunto effettivo per le organizzazioni e senza costruire una staffetta positiva con chi li seguirà a causa della consuetudine di uno scarso investimento sull'apprendimento di queste persone.

Le organizzazioni datoriali, anche quelle più solide o con cicli produttivi tradizionali che avevano da sempre trovato il modo di utilizzare le competenze residue di questi lavoratori, denunciano di non poter più mantenere l'assunzione di lavoratori meno prestanti per un periodo lungo in un contesto post-crisi che ha visto ridurre i margini dell'operatività e un inasprimento del mercato. Quindi, in alternativa alle vecchie strategie intermedie utilizzate per mettere poi definitivamente a riposo i lavoratori (costruendo posizioni occupazionali di "supporto", utilizzando gli "scivoli" per il pensionamento anticipato e utilizzando i dispositivi dell'Intervento 19, unico strumento indiretto ancora disponibile), non ne sono intervenute altre. In questa situazione le organizzazioni hanno a disposizione solo il licenziamento che è la più estrema delle scelte, la meno tutelante e la più drammatica, soprattutto per i lavoratori che dispongono di minori risorse da spendere sul mercato del lavoro.

L'invecchiamento, pur essendo un fenomeno da sempre presente nell'esperienza delle imprese e del lavoro, era in passato, ricordano gli stakeholder, articolato in normative a "maglie larghe", adatte ad un'epoca economica in espansione. Attualmente, la dinamica dell'invecchiamento al lavoro è percepita come una situazione specifica, personale, appartenente quasi

esclusivamente alla storia di vita del/lla lavoratore/trice che non riguarda i datori di lavoro.

Fig. 9.2 – Paradosso del mancato ricambio generazionale. Espulsione di lavoratori maturi con esperienza e impossibilità di nuovi reclutamenti di giovani formati



La situazione economica in forte evoluzione e l'accelerazione stessa dei mercati, con la conseguente necessità di competenze sempre aggiornate, impone ai singoli di trovare da soli la strada per mantenere la competitività. Soprattutto sul lato datoriale, i lavoratori più anziani sono rappresentati come soggetti che generano un crescente "gap" di produttività rispetto ai lavoratori più giovani che le imprese non riescono (più) ad affrontare. E quindi il tema, dal punto di vista delle imprese è: chi copre questo gap? Chi paga questo differenziale? Certo le sfide come quella dell'Industria 4.0, dicono gli imprenditori del settore manifatturiero, non si possono perdere. Gli operatori sindacali e i tecnici del settore dei servizi a supporto dell'impiego coinvolti nei focus, denunciano per converso che tutta questa retorica sulla competitività non sembra essere così presente nei programmi interni delle imprese e soprattutto non viene tematizzata presso i lavoratori di lungo corso che rischiano di perdere il proprio lavoro. La soluzione evocata più frequentemente dai nostri interlocutori è stata la rappresentazione di un bisogno di "giovani" considerati come il personale più "adatto" ad affrontare le nuove sfide purché "adeguatamente preparato" alle trasformazioni in atto. Ma entrambi questi fenomeni, staffetta generazionale e giovani come risorsa strategica per la competitività, come più volte è emerso dai colloqui, sono condizioni tutt'altro che frequenti. Il risultato è quello che può essere definito il paradosso del mancato ricambio generazionale delle forze lavoro (Fig. 9.2). Da un lato si licenziano gli anziani non più adeguati e, dall'altro, non si trovano giovani pronti ad assumere le nuove sfide imprenditoriali.

9.4. Invecchiamento dei lavoratori e percorsi di investimento personale

Questo scenario è ulteriormente aggravato dal persistente ancoraggio al passato, sia da parte dei/lle lavoratori/trici che da parte delle imprese. Le forze attualmente in gioco, siano essi imprenditori e/o addetti, si preoccupano poco di alimentare il recupero e il mantenimento di competenze per eventuali momenti di disoccupazione. Quando si impongono le ristrutturazioni o si registrano crisi settoriali di mercato, spesso l'unica soluzione immediatamente disponibile ed efficace è l'espulsione dalle imprese di questo tipo di personale. E queste scelte di licenziamento si attuano nella peggiore delle situazioni, cioè con imprese e lavoratori che non hanno investito in precedenza sui loro processi e sulle competenze degli addetti che così si ritrovano impreparati e pronti ad affrontare la propria mobilità occupazionale.

Il dato che emerge dai racconti raccolti nei gruppi è quello di una tacita e perversa alleanza tra lavoratori ed imprese che porta verso una forza lavoro a veloce obsolescenza. Una forza lavoro che viene descritta come molto "centrata su sé stessa" dal punto di vista della relazione con l'ambiente economico esterno. I focus con gli stakeholder hanno permesso di definire un quadro fenomenologico nel quale lavoratori e imprenditori manifestano una sorta di "fastidio" verso l'investimento di risorse e tempo per acquisire competenze adatte all'innovazione, generando così atteggiamenti irrazionali di svalorizzazione delle proposte avanzate dal sistema dei dispositivi di supporto all'occupabilità. In tal senso, si conferma l'idea storicizzata secondo la quale le forze lavoro sono una componente "stabile" al cui interno le varie fasce, con riferimento ad esempio ai lavoratori giovani e anziani, vengono pensate come segmenti separati ed indipendenti.

Nelle riflessioni condivise ai tavoli non sono stati registrati orientamenti chiari per generare una consapevolezza diffusa sul tema degli addetti anziani. Come conseguenza immediata, non è stato possibile registrare racconti relativi a buone pratiche per questa tipologia di lavoratori, messe in campo dai vari attori nel panorama territoriale. Questo limita di molto l'effetto reticolare di scambio delle conoscenze e di riconoscimento reciproco in una comunità di pratiche e, comunque, in un territorio ristretto come quello trentino. Poiché nessuno o quasi lavora su questi obiettivi, il sistema appare nei fatti sguarnito di esempi specifici da analizzare e ove possibile da replicare.

L'età della forza lavoro, secondo gli stakeholder, incide particolarmente sulla propria percezione del futuro. Chi rientra tra i più anziani e quindi tra quelli con una maggiore esperienza lavorativa e si ritrova nella condizione di disoccupazione, si presenta ai servizi per l'impiego con una sostanziale

ordinarietà di richieste (sussidio di disoccupazione in primis) e tali richieste sono connotate da una sorta di “serenità” rispetto al futuro e ai dispositivi che il sistema può offrirgli. Problemi più complessi sembrano affliggere le persone che sperimentano una instabilità occupazionale o sono inoccupati e in un’età che precede l’ultima fase della carriera lavorativa. Queste persone, solitamente collocate tra i 40 e i 50 anni, elaborano per sé una paura per il futuro lavorativo e purtroppo anche una scarsa propensione e capacità di riattivare processi di apprendimento. Questa tipologia di lavoratori/trici è quella che presenta le maggiori complessità per un ricollocamento occupazionale perché non ha competenze interessanti per il mercato e ha difficoltà ad adattare le proprie aspettative. Di solito hanno vissuto nella propria storia lavorativa “un solo” colloquio di lavoro che è bastato a generare 20 o 30 anni di carriera lavorativa. Dopo la messa in mobilità, questo tipo di persone finisce nel precariato e ha anche difficoltà consistenti ad assumere un atteggiamento di ricerca di una nuova occupazione che necessariamente richiederà molti colloqui e molte valutazioni puntuali rispetto alle proprie competenze.

Le persone in queste condizioni, inoltre, si presentano come un gruppo particolarmente problematico quando intercettano domande di lavoro che presuppongono un salto di qualità relativamente alle competenze, ai tempi giornalieri e agli spostamenti. Ad esempio, secondo quanto riportato dagli/le interlocutori/trici dei focus rispetto ai corsi di formazione per disoccupati, si evince che solo la metà di questi soggetti ha cercato un lavoro nella settimana precedente al corso.

Fig. 9.3 – Percezione di presenza/assenza dei dispositivi di supporto all’impegno nelle diverse fasce di età lavorativa



Questa tipologia di soggetti nemmeno percepisce la formazione come una vera opportunità per il reimpiego e le modalità di inserimento nei percorsi formativi e spesso, pare, la metodologia d’aula in essi proposta non li incoraggia a un lavoro su di sé. Nel frattempo il mercato diviene sempre più esigente e, oramai, anche i lavori più semplici richiedono minime competenze digitali e di inglese. Il mercato costituito dalle vecchie imprese manifatturiere

si sta riducendo e quelle presenti nei mercati innovativi non trova addetti adeguatamente formati.

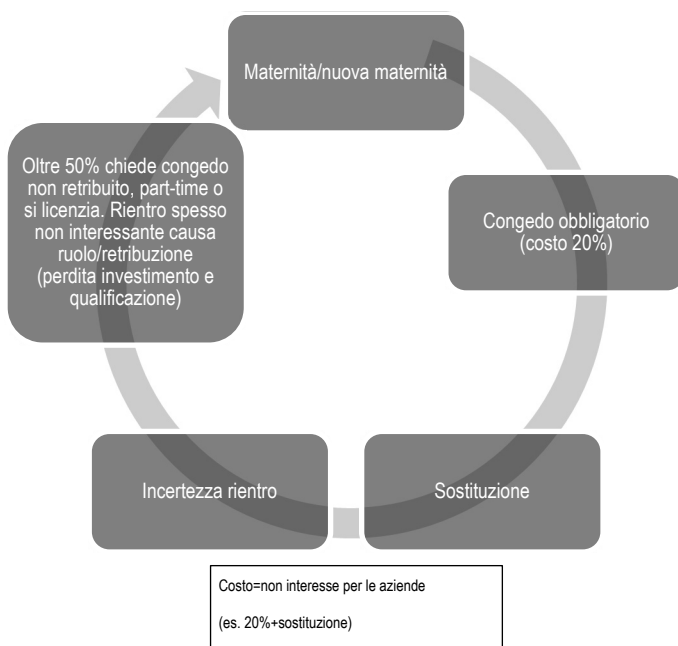
9.5. Invecchiamento delle lavoratrici: una specificità poco temattizzata

È importante affermare che i problemi sollevati durante i focus dai/dalle partecipanti presentano criticità ulteriori se riferite alla popolazione femminile. Le donne, come è noto, sono la componente che “anche” in questa fascia di età si carica sulle spalle i compiti di cura di chi nella rete familiare è in stato di bisogno. Questo (tacito) impegno aggiuntivo per le lavoratrici occupate e disoccupate si riverbera in una maggior presenza di vincoli all’impiego. Per questa fascia di popolazione c’è un effetto “alone”, talvolta ingiustificato, dovuto ai pregiudizi verso la minore flessibilità di chi ha carichi di cura. In questo senso, sostengono gli stakeholder intervenuti, è da approvare la scelta della Provincia Autonoma di Trento di integrare la retribuzione dei padri che scelgono di porsi in congedo, secondo quanto previsto dalla legge 53/2000 fino al 90%, essendo quello lo stipendio solitamente primario nei nuclei familiari. Tuttavia, è anche necessario un lungo lavoro culturale sulle aspettative di questo gruppo di lavoratrici perché, azioni come questa, penalizzano ulteriormente la percezione della forza lavoro femminile intesa come “secondaria” e di supporto. Questa dinamica si interseca con la constatazione di un minore investimento, da parte delle donne, verso lo sviluppo delle competenze durante la carriera lavorativa. Il rischio evidente, a questo proposito, è il prolungarsi della condizione di disoccupazione e il ricollocamento può risultare più complesso specie in presenza di una bassa professionalità. In questa situazione di “minore centralità” del ruolo femminile nelle imprese, accade che le lavoratrici più anziane sviluppino scelte “opportunistiche”, volte a massimizzare il più possibile i vantaggi offerti dai vari dispositivi di legge volti alla loro tutela. Le scelte delle lavoratrici sono caratterizzate da un approccio razionale e strumentale rispetto ai bisogni immediati, così il *trade-off*, tra crescita professionale e tempo libero che fa risparmiare sui costi di cura, fa propendere per l’uscita dal lavoro approfittando prima, però, dei congedi il più a lungo possibile.

Gli stakeholder di parte datoriale, intervenuti ai focus, hanno riconosciuto come l’interesse nei confronti della maternità sia in aumento nella sensibilità della cittadinanza e sia sempre più spesso questione meritevole di rientrare tra le priorità dell’agenda politica. Tuttavia, evidenziano gli stakeholder, “l’assenza” di welfare specifico rivolto alle imprese per sostenere i costi delle

maternità (mancata produzione, sostituzione, rientro con orari ridotti, ecc.), genera costi aggiuntivi per le imprese. Ogni impresa, è stato sottolineato, sa che se una ragazza entra nel percorso della maternità durante un contratto stabile di lavoro, all'impresa spetta «staccare un assegno di 5-6.000 euro che non vanno per la produzione, ma che servono per le sostituzioni della maternità» (Fig. 9.4). Eppure, hanno riconosciuto gli stakeholder intervenuti, in un'epoca in cui il valore sociale di queste scelte è particolarmente rilevante, sarebbe opportuno trovare dispositivi condivisi che distribuiscano questi costi su tutti i cittadini.

Fig. 9.4 - Percezione delle aziende rispetto ai costi di maternità e i relativi congedi di cura in base alla Legge 53/2000



Un target specifico, a questo proposito, è rappresentato dalle madri che necessitano di dispositivi di conciliazione. Per le lavoratrici che necessitano di tempo per l'assistenza si possono attivare i permessi previsti dalla legge 104/1992 ma non per lunghi periodi. Inoltre, più elevato è il ruolo professionale ricoperto dai/dalle lavoratori/trici, più è difficile usare questi strumenti.

9.6. Quando l'invecchiamento si interseca con la disoccupazione

Nel valutare compiutamente il tema dell'invecchiamento si deve considerare che una quota di lavoratori/trici sperimenta la condizione di disoccupazione proprio a questa età. La disoccupazione come evento temporaneo è certamente traumatico e si incrocia sempre più spesso con carriere lavorative caratterizzate da più fasi di disoccupazione. La fascia di lavoratori/trici adulta e che ha più esperienza di permanenza nel mercato del lavoro e che presenta le maggiori difficoltà, è quella che non ha mai potuto sperimentare nel corso della vita un lavoro stabile. Ci sono, oramai, fasce di popolazione attiva adulta che non sono arrivate quasi mai ad un lavoro "vero" durante la loro carriera. Queste persone continuano a passare di contratto in contratto precario e accedono a opportunità di impiego di breve durata. La ragione di questa frammentazione della carriera lavorativa dipende spesso, secondo gli stakeholder, dalle limitate competenze messe a disposizione del mercato che si mescolano con un limitato interesse da parte delle aziende che cercano competenze specifiche. A questi limiti si sommano, talvolta, limitate possibilità di mobilità sul territorio. C'è pure qualche caso di scelta intenzionale, cioè di lavoratori/trici che scelgono proprio "questo" tipo di carriera lavorativa, ma sembrano in genere casi molto particolari. In questo tipo di lavoratore/trice possono essere limitate anche le competenze trasversali. In genere, ricordano gli stakeholder datoriali, per gli impieghi più interessanti e di lunga durata, serve che le imprese percepiscano nei lavoratori delle competenze di base forti che possono generare valore aggiunto nelle attività assegnate.

Quando l'età aumenta e si permane a lungo in situazione di disoccupazione, come ad esempio con gli over 50 disoccupati da lungo tempo o che non hanno mai lavorato, le cose si complicano ulteriormente soprattutto se si hanno limitate competenze.

Va registrato che, nonostante alcuni programmi specifici, solo raramente chi rimane disoccupato dopo aver svolto a lungo un lavoro, considera l'opportunità di diventare artigiano o di mettersi in proprio. Eppure, questa strada sostengono gli stakeholder, potrebbe rappresentare più di una opportunità per intraprendere percorsi in grado di generare reddito. Il problema è aver sviluppato o meno delle competenze interessanti e magari con un taglio specialistico da offrire al mercato.

È importante, infine, ricordare che dopo i 35 anni non ci sono più dispositivi promossi dall'Agenzia del Lavoro, perché si ritiene che a questo punto l'inserimento occupazionale debba essere avvenuto, anche se per alcuni soggetti non è così (Fig. 9.3). Per questo i "confini rigidi" sull'età, sulla disoccupazione, sulle strategie di formazione e così via, dovrebbero prevedere

degli spazi di flessibilità e di personalizzazione per garantire dei percorsi di uscita dalla disoccupazione, costruiti su misura. L’Agenzia del Lavoro, pertanto, sostengono gli stakeholder, dovrebbe avere dei capitoli specifici da attivare *ad hoc* perché oggi il sistema dei progetti è un po’ troppo complesso e burocratico per alcune situazioni specifiche. È fondamentale che si faccia di tutto affinché le persone “stiano al lavoro”, perché questo attiva aspetti cognitivi e relazionali importanti che sono imprescindibili per poter permanere nel mercato del lavoro a lungo.

9.7. Invecchiamento e investimento delle imprese

Gli stakeholder datoriali coinvolti ai focus non sono sembrati in grado di raccontare di particolari strategie per occuparsi di questa fascia di età e non hanno offerto testimonianze di buone esperienze per “tenere” gli anziani al lavoro. La mancanza di strategie specifiche che, come abbiamo visto, coinvolge anche i/le lavoratori/trici, finisce per peggiorare velocemente le condizioni qualitative delle competenze delle persone sul lavoro. Le testimonianze raccolte confermano l’idea che ci sia attualmente una sorta di “circolo vizioso”. Il personale anziano sembra percepire che i datori di lavoro non investono più su di loro e, a loro volta, sentono debolmente l’interesse e la motivazione ad investire su di sé e sulle proprie competenze. Il deterioramento complessivo che ne consegue è particolarmente grave nelle mansioni a bassa professionalità. Gli strumenti che, pur timidamente, si offrono per questa fascia di lavoratori, come la staffetta generazionale, non vengono compresi nella loro efficacia nel favorire lo scambio giovani-anziani. La mancanza di strategie specifiche da parte delle imprese rischia di far perdere una serie importante di competenze, come quelle legate alla gestione dei clienti e ai progetti di lungo corso che di solito sono in mano ai lavoratori più anziani. Quelle competenze e conoscenze possono essere strategiche per le imprese e, quando questo tipo di lavoratore/trice esce, tutta l’impresa ne risente.

Allo stesso tempo, le imprese vorrebbero persone, specialmente giovani, già pronte e qualificate e, tuttavia, la dinamica attuale dei contratti e delle retribuzioni non sembra premiare questo tipo di qualificazioni. Molto spesso le proposte di impiego non sembrano all’altezza delle situazioni effettive, sia sotto il profilo della proporzione economica offerta, sia sotto il profilo della stabilità contrattuale. Tendenzialmente, a conferma di un quadro generale di crescente instabilità, i datori non sono interessati a progetti di lungo periodo per sviluppare le competenze dei lavoratori investendo in formazione, anche perché temono che il lungo tempo di addestramento/apprendimento non ver-

rà poi ricompensato da una lunga permanenza in azienda. In generale, i datori di lavoro dichiarano di volere (ancora) in azienda meno persone che lavorano per un tempo più lungo, quando invece i settori dell'impiego stanno andando in altra direzione.

Il risultato è una sorta di paradosso sempre negativo per l'occupazione in riferimento al possibile ricambio generazionale (Fig. 9.2). Gli imprenditori sono generalmente motivati, anche per ragioni di concorrenza, ad investire in automazione e questo rischia di rendere obsolete le competenze degli operai già impiegati e può generare fenomeni ciclici di instabilità occupazionale. Ciò accade anche perché i/le lavoratori/trici non sono pronti a questi passaggi e le imprese non hanno accompagnato le innovazioni con percorsi formativi adeguati. Tuttavia, se questo non avviene e le imprese non vogliono investire nell'impresa e in innovazione, si genera comunque instabilità occupazionale per colpa dei mercati più competitivi e ciò riduce l'interesse ad investire in competenze per i lavoratori. Di riflesso, accade che, in questi scenari, i/le lavoratori/trici non si percepiscano in grado di generare migliori marginalità economiche e sperino piuttosto in un ricollocamento.

Gli attuali incentivi disponibili per le imprese per le nuove assunzioni non sembrano determinanti nelle scelte delle imprese. Ogni impresa, secondo gli stakeholder datoriali, pone sulla bilancia valutazioni complesse e molto spesso particolari che non sembrano partire dagli incentivi come leva primaria. Ad esempio, gli incentivi all'assunzione per gli over 45 si possono distribuire alle imprese solo per i casi di disoccupazione di lunga durata, ma per i/le lavoratori/trici di questo tipo c'è il sospetto che il soggetto non abbia più una forte motivazione al lavoro se si è incorsi in una disoccupazione così lunga.

Ci sono evidenti differenze tra i vari settori d'impiego e, tra questi, l'edilizia presenta alcune particolarità. In questo settore, forse più che in altri, si cerca di "monetizzare" al massimo l'attività fisica dei lavoratori, ad esempio spingendo molto sul lavoro straordinario e sui ritmi serrati. I lavoratori tendenzialmente concordano su questa tendenza per poter disporre di livelli retributivi maggiori. Tuttavia, superata la fase centrale della vita, spesso si registrano evidenti segni di deterioramento della qualità fisica del corpo e, con l'invecchiamento, si entra in una fase di veloce decadimento delle capacità fisiche delle persone. Questi limiti si riverberano, come già anticipato, sulle altre disponibilità: all'apprendimento, alla flessibilità e alla mobilità di sede. Ciò si accompagna con l'incidenza di patologie da lavoro (ad esempio, limitate funzionalità dovute ai dolori del rachide) nei lavoratori di lungo corso. Se poi si incorre in un certificato di inidoneità, l'impresa non può assolutamente tenere il lavoratore tra le sue maestranze e viene espulso. Questi lavoratori fruiscono delle opportunità offerte dai sussidi di disoccupazione per un

po' di tempo, ma poi rimangono da soli e senza ulteriori tutele e con limitatissime possibilità di nuovo accesso al mercato del lavoro. Gli intervenuti ai focus sostengono, inoltre, come in questa fase di cambiamento del mercato del lavoro le certificazioni per inidoneità siano aumentate e loro stessi non escludano qualche ambiguità nell'utilizzo di queste certificazioni, allo scopo di allontanare i lavoratori con il fisico più compromesso.

Un ulteriore aspetto emerso dalla discussione riguarda i/le lavoratori/trici immigrati/e di lungo corso, che si sono ritrovati/e improvvisamente disoccupati/e a causa della crisi. Nonostante le loro carriere lavorative siano lunghe anche più di trent'anni, spesso non hanno acquisito le competenze linguistiche minime. Un segnale che interroga in primis la qualità dell'investimento messo in campo dalle imprese proprio verso le competenze di base di questo tipo di addetti. È evidente che persone che hanno avuto carriere lavorative così lunghe e che hanno sviluppato così poche abilità linguistiche, sono persone che le imprese considerano marginali nella dinamica occupazionale aziendale e, probabilmente, per questo relegate a vita in servizi senza contatto con la clientela, a bassa complessità informativa e comunicativa. Il fenomeno sembra caratterizzare, secondo gli stakeholder coinvolti, anche il settore alberghiero dei centri periferici. In questi casi, sembra che la ricerca di addetti *low-skilled* sia addirittura auspicata per poterli così inserire in mansioni semplici e poco retribuite. Le attuali regole e condizioni offerte per i/le lavoratori/trici stagionali sembrano "sopportabili" solo da persone con limitate competenze e provenienti dall'estero. Qualcosa di analogo sembra accadere anche nell'industria. Manca una consuetudine ad avere piani industriali di medio o lungo periodo e, pertanto, la possibilità di spostare parte della produzione in paesi stranieri in cui vi sono livelli ancor più bassi nel costo del lavoro, spinge molto alla delocalizzazione.

Una serie di complessità per gli addetti più anziani si registrano anche nel settore dei servizi educativi. Le imprese che operano in questo settore, prevalentemente del terzo settore, stanno registrando come il posticipo dell'età pensionabile stia portando a scenari nuovi e non previsti in precedenza. Le cooperative sociali con compiti educativi speciali, come nel caso delle coop di tipo "A", devono garantire il raggiungimento degli obiettivi anche in presenza delle mutate condizioni di età degli operatori. Un problema contingente, ad esempio, deriva dal fatto che la continuità occupazionale estiva di alcuni di questi lavoratori/trici è garantita grazie all'impiego degli/delle stessi/e nelle attività estive promosse durante la chiusura delle scuole. Quando l'età di questo tipo di operatori/trici sarà in prossimità delle nuove soglie pensionistiche (67 anni), sarà più difficile immaginare per loro un impiego in quel tipo di funzioni secondo le condizioni attuali. Questi lavora-

tori/trici, probabilmente, andranno incontro ad una diminuzione di reddito se non potranno essere impiegati in altre mansioni o attività.

Complessità analoghe riguardano l'impiego di lavoratori/trici immigrati/e di lungo corso che lavorano nella cooperazione di solidarietà e segnatamente nelle cooperative di tipo "B". In queste organizzazioni la marginalità economica sulle varie commesse è solitamente molto contenuta e la continuità salariale dipende molto dalla continuità degli appalti pubblici anche alla luce delle regole di rotazione dei fornitori imposte dai protocolli dell'anticorruzione. Inoltre, gli appalti impongono alle cooperative di fornire nelle proprie offerte tecniche garanzie sulla sicurezza e sull'uso di particolari protocolli o dispositivi di prevenzione. Questo tipo di richieste genera più di una problematica alle cooperative di tipo "B" visto che il loro compito è inserire lavoratori/trici svantaggiati/e. Per definizione questi addetti hanno limitate competenze culturali, sociali e linguistiche da destinare a questi adempimenti. In mancanza di persone addestrabili a questi scopi (es. prevenzione) può divenire impossibile superare le prove di abilitazione alla gestione di questi dispositivi.

I cambiamenti sul fronte dell'età caratterizzeranno, dunque, un po' tutti i settori. Anche le collaboratrici familiari, soprattutto se straniere e oramai stabilite in Italia, potranno subire le conseguenze di questo avanzamento dell'età. Il loro lavoro, che per anni può essere svolto presso una singola abitazione, può rendere limitato l'accesso a percorsi di sviluppo delle competenze. Nonostante la loro presenza in Italia possa essere di lungo periodo, le competenze linguistiche rimangono spesso deboli, come debole appare la probabilità di essere ricollocate su altre posizioni una volta terminati i vari cicli di cura domiciliare. Per questo tipo di lavoratrici è importante il ruolo del sindacato nell'offrire opportunità e percorsi per la formazione, affinché non rimangano imbrigliate nelle sole dinamiche delle famiglie per cui lavorano e che raramente hanno interesse a promuovere nuove competenze che potrebbero facilitare la mobilità occupazionale delle stesse.

Tra i problemi legati all'invecchiamento delle persone al lavoro, va riconosciuto, infine, anche quello relativo agli imprenditori anziani che non hanno successori e che, nonostante la lunga esperienza e magari un mercato relativamente stabile, non hanno nessuno a cui trasmettere l'impresa. Gli stakeholder datoriali hanno ricordato come ci sia un programma attivo su questo tema da parte dell'Unione artigiani, ma che appare essere una esperienza isolata.

9.8. Invecchiamento come percorso che richiede un investimento da parte del sistema di sostegno all'impiego

Secondo gli stakeholder coinvolti nei focus, la Provincia Autonoma di Trento, nelle sue varie articolazioni in relazione alle politiche del lavoro e della promozione dello sviluppo economico, è percepita come un buon interlocutore istituzionale. In questi anni di crisi i servizi hanno lavorato bene, soprattutto attraverso la camera di compensazione offerta per queste fasce di popolazione rappresentata dall'Intervento 19 dell'Agenzia del Lavoro. Ora, però, che il mercato si è un po' ripreso, sarebbe fondamentale, sostengono gli intervenuti del sindacato, spingere affinché i lavori affidati ai lavoratori del "Progettone", vengano riaffidati al privato ordinario. Questa strategia avrebbe lo scopo di stimolare il settore privato ad assumere più lavoratori a fronte di nuovi lavori affidati dall'ente pubblico. Attraverso gare d'appalto specifiche si potrebbero avviare procedure che garantiscano la precedenza ai lavoratori dell'Intervento 19. Inoltre, questo trasferimento contribuirebbe alla qualificazione delle imprese stesse. Il rischio, che talvolta si percepisce sia tra gli operatori come tra le persone inserite in questo progetto, è di considerarsi inseriti in una specie di "servizio pubblico" sul piano formale. Agli addetti è richiesto il rispetto di una serie di regole specifiche ma tra loro circola l'idea di essere una fascia garantita direttamente dall'ente pubblico. Questa percezione, purtroppo, secondo alcune testimonianze, può indurre le persone inserite a non insistere abbastanza sul desiderio di auto-realizzazione occupazionale.

Un altro livello su cui si potrebbe agire riguarda l'eccesso di regolamentazione. Spesso, misure teoricamente costruite per l'ottenimento di buoni obiettivi sono difficili da attivare, a causa dei vincoli burocratici. A volte non è possibile applicarle nel concreto poiché hanno una quantità eccessiva di regole e vincoli temporali non adatti ai bisogni urgenti delle situazioni e delle persone.

Un ulteriore aspetto su cui sarebbe importante agire, sostengono gli stakeholder, riguarda il terziario a bassa qualificazione. Oggi, i tempi sono maturi per intervenire, sul piano normativo e contrattuale, e per generare nuove opportunità che riducano il ricorso alla mobilità dei/lle lavoratori/trici quando termina un appalto. Questi soggetti, che pure svolgono compiti sensibili come ad esempio l'igiene delle nostre sale operatorie, sono pagati pochissimo (attorno ai 6,80€ lordi l'ora) e non sono oggetto di investimenti precisi sulle loro competenze, mentre sono soggetti alla vita relativamente breve della durata degli appalti. Si deve annotare come, in alcune imprese attive nell'assistenza alle persone, si possano trovare contratti di lavoro che prevedono un impiego di circa un'ora e mezza a settimana che non permet-

tono alcun tipo di programmazione o riqualificazione. Per questo tipo di lavoratori/trici, servono dispositivi più flessibili che agiscano al di là dei contratti di lavoro e che stimolino gli inoccupati a cercare contratti e lavori più remunerativi.

Infine, gli interlocutori intervenuti ai focus, confermano che deve continuare con determinazione l'impegno per l'attivazione dell'incontro tra domanda e offerta, in modo da sfruttare al meglio le risorse umane disponibili per le imprese in cerca di lavoratori capaci di generare valore aggiunto. Ogni volta che questo obiettivo non viene raggiunto, le imprese cercano le sciorioie più plausibili sul piano dei costi. In mancanza di altri dispositivi, le imprese cercano di massimizzare l'investimento sulle persone e quindi cercano principalmente i ventenni che costano oggettivamente di meno e non hanno aspettative di retribuzione particolarmente elevate. Le imprese, secondo queste strategie, sono facilmente interessate a rinunciare ad un plus di esperienza e produttività pur di aggiudicarsi il potenziale dei giovani. Questo denota l'ulteriore orientamento delle imprese ad investire prevalentemente sul breve periodo e a non riflettere sui processi di lungo periodo e, ancor meno, sull'invecchiamento della forza lavoro.

Tra le leve che pure si potrebbero promuovere per favorire l'occupazione di questi segmenti delle forze lavoro, vi è la defiscalizzazione dei lavoratori anziani. In questo modo si potrebbe compensare la minore produttività rispetto ai più giovani garantendo, però, la permanenza in azienda delle esperienze maturate.

9.9. Invecchiamento e rappresentanza sindacale

In generale, il possibile contributo dei sindacati deve essere inserito nel più complesso trend evolutivo della loro presenza nei settori produttivi. Per un certo verso i sindacati tradizionali non sembrano più in grado di garantire una interlocuzione strategica a livello di singole imprese o organizzazioni. Rimane invece centrale, proprio per la natura normativa dei contratti nazionali, il loro ruolo come soggetto istituzionale e come interlocutore nei servizi pubblici e nelle grandi imprese. La loro presenza si esplica con maggiore efficacia, da un lato, nel momento delle attività regolative generali e in tutto ciò che ne consegue e, dall'altro, quando ci sono situazioni di crisi che richiedono una tutela dei diritti dei/lle lavoratori/trici messi in mobilità. Queste funzioni stanno anch'esse cambiando proprio a causa delle regole che hanno prolungato la permanenza delle persone nel mercato del lavoro. Infatti, al momento della rinegoziazione dei contratti, l'obiettivo del sindacato e di chi

lavora è, innanzitutto, l'integrazione del reddito. È chiaro a tutti i soggetti attivi nel mercato del lavoro, che in questo regime contributivo, quando inseriamo nei contratti collettivi ed integrativi misure di welfare in alternativa ai trasferimenti economici, stiamo di fatto riducendo il futuro reddito da pensione. Tutte le condizioni contrattuali che riducono il reddito non sono attraenti per i lavoratori. In particolare, i pacchetti orientati al *wellbeing* che pure potrebbero essere molto interessanti per queste fasce di età dei lavoratori, non interessano particolarmente. In futuro, ricordano i rappresentanti sindacali, le organizzazioni dei lavoratori dovranno puntare, inevitabilmente, ad integrare la parte economica o a ridurre l'orario di lavoro, anche in forza di una fase finale di vita produttiva che metterà a riposo le persone con una quota di reddito che sarà proporzionale a quanto versato che sarà inferiore rispetto al passato. Poiché la leva economica è naturalmente osteggiata dai datori di lavoro, si può oggi agire forse di più sull'orario di lavoro a salari invariati. È un problema più culturale e di produttività, prima che economico. Attualmente, si stanno introducendo piccole variazioni in termini di flessibilità. Ma le due strade, nel breve periodo, oramai, sembrano essere quelle.

Tra gli aspetti problematici nell'ambito del sistema a sostegno dell'occupabilità, va segnalato che quando si elaborano dispositivi legislativi a livello provinciale, sarebbe opportuno intensificare il lavoro concertativo bilaterale preventivo. Uno stile di lavoro di questo tipo c'è ma sembra molto timido e legato a specifici contesti. Il lavoro concertativo bilaterale potrebbe essere un'opportunità per tutto il sistema, al fine di costruire tavoli permanenti su aspetti, come l'invecchiamento, che saranno sempre più rilevanti nel futuro. Questo permetterebbe, tra l'altro, di ragionare insieme sugli effetti della burocrazia e sui limiti che essa pone allo sviluppo delle imprese e dell'occupazione.

A questo proposito, dichiarano gli stakeholder, i dispositivi di welfare aziendale territoriale sono spesso poco compresi dai lavoratori e osteggiati dagli stessi imprenditori anche perché sono soluzioni poco conosciute. Un esempio può essere il Family Audit. Tuttavia, questi programmi non sembrano in grado di generare effetti sul piano dell'occupazione, vista la loro collocazione a cavallo tra l'economico ed il sociale. Questi strumenti non offrono nello specifico soluzioni dirette per il problema dell'invecchiamento.

9.10. Invecchiamento e formazione

Secondo i partecipanti dei focus, la formazione è una leva poco rappresentata presso il sistema occupazionale trentino. Una serie di limiti sono stati descritti in relazione alla preparazione delle forze lavoro giovani per l'in-

gresso nel mercato del lavoro e ulteriori complessità sono state riportate in relazione ai processi di riqualificazione dei disoccupati di lungo corso. I moduli formativi proposti ai disoccupati sembrano risentire, ad esempio, di una impostazione tradizionale e ancora meno paiono adatti a generare apprendimenti efficaci per chi ha una carriera lavorativa lunga anche se composta di piccoli lavori e di precariato. Tra le cose che si potrebbero sviluppare facilmente, vi sarebbe la possibilità di costruire percorsi che incoraggino i più anziani con buona esperienza a trasmettere le loro competenze ai più giovani.

Per i lavoratori più anziani il lavoro in gruppo allargato, come proposto attualmente dalle offerte formative programmate per i disoccupati, non sembrano adatte. Sembra molto più efficace un lavoro individuale capace di insistere sulla consapevolezza dei propri limiti e delle proprie risorse. Per questi lavoratori, infatti, è urgente un approfondimento della motivazione individuale che non si può fare in gruppo, nella formazione obbligatoria. Se il/la lavoratore/trice accede alla formazione dopo aver affrontato uno o più colloqui di presa in carico, allora il percorso formativo può essere costruito in modo più efficace e i disoccupati potrebbero riuscire ad approfittare maggiormente delle competenze offerte dalla formazione. Anche i tirocini per queste persone sembrano molto efficaci se impostati con una programmazione adatta ai loro bisogni. Il nemico più pericoloso per questo tipo di persone è la motivazione all'acquisizione di nuove competenze.

Un altro aspetto da considerare riguarda le ricollocazioni dei lavoratori in mobilità o disoccupati. Quando, ad esempio, le persone più anziane sono chiamate a ricoprire una nuova posizione di apprendista dopo una lunga carriera precedente, è difficile umanamente per loro accettare la posizione di "neofita" nella nuova azienda. La nuova posizione, in cui le vecchie competenze non sono più spendibili, rischia di compromettere in modo problematico l'identità di lavoratore/trice costruita nella carriera precedente.

I problemi dell'invecchiamento sembrano affliggere anche il gruppo dei maestri artigiani. Quest'ultimi, seppur richiesti per trasmettere le loro competenze maturate in tanti anni di esperienza, sono in affanno perché, in quanto artigiani, non possono contare su una struttura imprenditoriale che li supporti nel loro lavoro di formazione. Pertanto, il loro impegno e disponibilità è limitato dall'aggravio dei costi che dovrebbero assumere nel caso di sostituzione sui cantieri e/o per ritardi e posticipi nelle loro scadenze di lavoro.

Riferimenti bibliografici

- Bruni A. (2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Bryman A. (2012), *Social Research Methods*, 4th ed., Oxford University Press, New York.
- Buchanan P. D. and Bryman P. A. (2009), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods*, Sage, London.
- Catino M. (2012), *Capire le organizzazioni*, il Mulino, Bologna.
- Coule T. (2013), Theories of knowledge and focus groups in organization and management research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, «An International Journal», 8:148-162.
- Gherardi S. (2005), *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*, Blackwell, Malden, MA.
- Gherardi S. e Nicolini D. (2004), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Glaser B. G. e Strauss A. L. (2009), *La scoperta della grounded theory, Strategie per la ricerca qualitativa*, Armando Editore, Roma.
- Lave J. and Wenger E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mayo E. (1949), *Hawthorne and the Western Electric Company. The Social, Problems of an Industrial Civilisation*, Routledge, New York.
- Poggio B. (2004), *Mi racconti una storia? Il metodo narrativo nelle scienze sociali*, Carocci, Roma.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random House, New York.

PARTE 4
LE AZIONI CO-PROGETTATE:
UNA SFIDA TANTI PUNTI
DI VISTA DA COMPORRE

10. IL MODELLO DI INTERVENTO

di Daniela Oliva e Manuela Samek Lodovici

10.1. La ricerca-azione

Il percorso progettuale finalizzato alla definizione di un modello di intervento innovativo è iniziato con una **prima fase di ricerca**¹ ad ampio raggio sulle caratteristiche socio-economiche del contesto trentino, finalizzata a identificare ambiti tematici e/o settoriali di rilevante importanza sui quali focalizzare un interesse condiviso da parte degli attori locali. Un'attività di ricerca prodromica alla fase di azione che ha portato al raggiungimento di alcuni importanti **risultati**, riconducibili in sintesi a:

- *la produzione di dati e informazioni*, con sintesi e riflessioni sul contesto locale e sulle caratteristiche di fragilità di alcune sue componenti, da un lato, attraverso una analisi dei dati quantitativi sugli andamenti demografici, sul mercato del lavoro con i relativi flussi in ingresso e in uscita e sui livelli di istruzione e formazione della popolazione trentina, dall'altro, con un approfondimento di natura qualitativa mediante la realizzazione di due focus group che hanno coinvolto stakeholder espressione del mondo imprenditoriale e artigiano e della cooperazione sociale, operatori dei Centri per l'Impiego e rappresentanze sindacali);
- *la costituzione di un Tavolo provinciale di coordinamento e regia* in cui sono rappresentate tutte le principali espressioni del sistema provinciale interessato a sperimentare e maturare processi e dispositivi di accompagnamento e promozione dell'inclusione sociale delle fasce più deboli del mercato del lavoro e della società civile: in particolare, soggetti istituzionali da un lato e rappresentanti delle parti sociali dall'altro (espressione del mondo sindacale, delle imprese e delle organizzazioni del terzo settore). Il Tavolo è stato coinvolto in tutte le

¹ Cfr. Capitolo 8.

fasi di individuazione e produzione di riflessioni e ha contribuito anche all'identificazione dell'area, al momento attuale, meritevole di maggiore attenzione in termini di innovazione: quella dei cittadini/cittadine e dei lavoratori e lavoratrici senior;

- *la costituzione di una relazione efficace fra il Tavolo di coordinamento e regia e lo staff di ricerca* che ha operato come supporto scientifico nell'ambito del progetto;
- *l'attivazione di un processo di apprendimento sul campo* da parte dei componenti del Tavolo e di valutazione da parte di questi di alcune prassi significative maturate in contesti stranieri all'avanguardia nelle politiche dell'inclusione e della promozione sociale dei soggetti senior².

In particolare, le riflessioni condivise a seguito delle **visite di studio in Norvegia prima e in Francia poi**, hanno consentito di individuare, seppure in presenza di modelli di intervento diversi (di natura partecipativa il primo, regolativa il secondo) alcuni elementi di comune attenzione, che sembrano utilmente valorizzabili anche nel contesto trentino:

- l'approccio coordinato, multidisciplinare, multisettoriale, pluri-ambito e pluri-policy, che si traduce concretamente in partenariati fra vari settori della pubblica amministrazione e fra questa e il privato, coinvolgendo anche attivamente il mondo delle imprese;
- un importante sforzo di conoscenza e diffusione di conoscenze, sensibilità, strumenti di intervento, formazione, accompagnamento;
- una significativa attenzione per l'innovazione sociale rispetto al tema dell'invecchiamento attivo, sia nel fine che negli strumenti;
- l'ampio investimento in termini di benchmarking, in chiave propositiva;
- un approccio fortemente caratterizzato dal fabbisogno di apprendimento istituzionale.

A partire da questi elementi comuni, è sembrato possibile identificare, grazie anche alle indicazioni puntuali provenienti dal Tavolo di coordinamento e regia, delle **direttrici lungo cui muoversi nella modellizzazione** (ultimo step della fase di **Ricerca**) e nella successiva attuazione degli interventi della fase di **Azione** del progetto. Le direzioni individuate riguardano, in particolare:

- l'esigenza di *mettere a valore quella rete di relazioni, analisi, scambio e confronto fra gli attori del sistema locale*, che ha consentito dei processi di crescita e apprendimento reciproco di consapevolezze (l'op-

² Cfr. Capitolo 7.

portunità di azioni efficaci nell'ambito di policy considerato) e necessità (valore aggiunto insostituibile da attribuire ad un dialogo sociale aperto e non eterodiretto da un attore "forte" come la pubblica amministrazione);

- la necessità di *produrre dei risultati concreti, misurabili, verificabili e sostenibili*, evitando la "consueta" generazione di rapporti o raccomandazioni o linee guida sovente destinate a consolidare delle "buone intenzioni", ma mai realmente impattanti sul sistema e sul territorio;
- la possibilità di cogliere le sensibilità maturate durante l'analisi delle buone/migliori/significative prassi analizzate (Norvegia e Francia) e *tradurle in soluzioni utili anche ad un contesto diverso quale quello trentino*;
- la *valorizzazione degli approcci multidisciplinari e dei possibili policy fields* di azione che mettono al centro delle proprie attenzioni il soggetto maturo e le sue dimensioni plurali (cittadino, lavoratore o disoccupato, deprivato, a rischio esclusione, ecc.), evitando delle scelte precodificate di privilegio di una dimensione rispetto alle altre.

10.2. Le caratteristiche generali del modello

Il percorso di lavoro sintetizzato nel paragrafo precedente ha portato alla definizione di un modello generale, che è stato successivamente declinato operativamente in funzione degli obiettivi specifici del progetto, finalizzandolo alle sperimentazioni da mettere in campo.

Il modello innanzitutto è stato declinato dal punto di vista organizzativo e della governance. Questo aspetto, che pure ha dovuto necessariamente intrecciarsi con la realizzazione di azioni specifiche (micro-sperimentazioni) finalizzate a raggiungere traguardi immediati e risultati tangibili è stato fortemente valorizzato. La creazione di una rete fra i diversi soggetti pubblici e privati operanti sul territorio provinciale in materia di occupazione rappresenta, infatti, un primo importante risultato raggiunto dal progetto di ricerca-azione, che è stato "messo a sistema" nell'ottica di assicurare la definizione di policy sempre più efficaci, con riferimento oggi al tema dell'invecchiamento attivo e domani ad eventuali nuovi problemi che dovessero emergere nel contesto locale in futuro.

Il modello di intervento proposto ragiona, quindi, in una logica di **continuità con l'esperienza del Tavolo di coordinamento e regia**, prevedendo cioè la sistematizzazione di un **gruppo di lavoro** con funzioni di indirizzo e, nel contempo, di restituzione, sensibilizzazione e diffusione di conoscenza

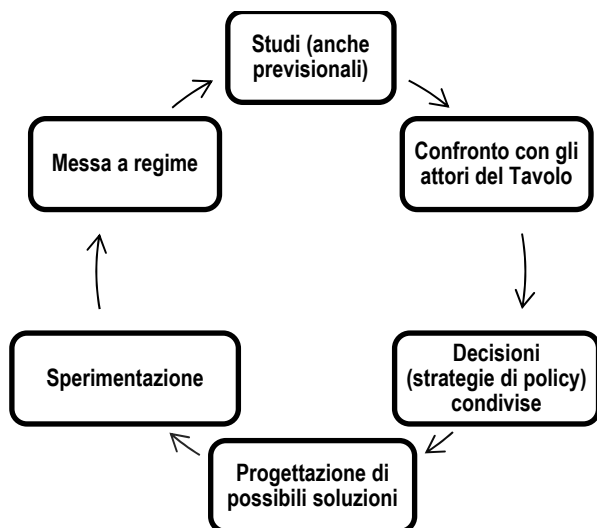
alla rete di operatori e/o associati alle spalle di ciascuno dei partecipanti al Tavolo. L'esperienza del Tavolo si contraddistingue anche per un carattere di **forte innovazione sociale** che riguarda la metodologia di lavoro nella relazione fra pubblica amministrazione e attori locali (parti sociali, terzo settore, imprese).

Questa metodologia trova applicazione, nell'ambito della presente ricerca-azione, rispetto ad un determinato ambito tematico (**l'invecchiamento attivo**) e uno specifico target group (**i/le cittadini/e e lavoratori/lavoratrici senior**) che sono stati identificati nel corso del progetto come ambiti prioritari di intervento sul territorio provinciale. Tuttavia, l'impianto del modello può essere concettualizzato in maniera "*atematica e/o asettoriale*", ovvero prevedendo modalità di governance, metodi e strumenti che non siano necessariamente ancorati ad un tema specifico, bensì, nel tempo, possano essere declinati rispetto ai fenomeni e alle problematiche necessariamente in evoluzione sul territorio provinciale. Si tratta, dunque, di modellizzare un "**dispositivo aperto**", che assume (mantiene) la forma del Tavolo di coordinamento e regia con attori istituzionali e attori sociali che, sulla base dei dati messi a disposizione, decide i temi rilevanti per il contesto territoriale trentino, e contribuisce alla definizione delle strategie provinciali.

Richiamando la logica propria della ricerca-azione, la *mission* generale del dispositivo messo in piedi è, dunque, quella di seguire l'andamento e l'evoluzione del mercato del lavoro e, nel contempo, agire in **chiave anticipatoria** dei fenomeni/problemi, non limitandosi soltanto all'osservazione, collazione e analisi dei fenomeni oggi in essere (non, quindi, un Osservatorio tout court), ma assumendo anche un taglio previsionale, di visione degli scenari futuri, attraverso la progettazione, la sperimentazione e la messa a regime di soluzioni condivise.

La **metodologia** che caratterizza il modello si configura, dunque, come un **processo continuo**, che, sulla base delle lezioni apprese dalle esperienze europee approfondite, valorizza la cultura del dato e le decisioni "*evidence based*", si contraddistingue per un approccio fortemente partecipato e prevede il passaggio dalla ricerca all'azione, con la possibilità di replicare l'intero processo qualora dovessero emergere nuovi problemi e/o dovessero intervenire delle modifiche rilevanti nei fenomeni osservati che si è deciso di comune accordo di affrontare (cfr. Fig. 10.1).

Fig. 10.1 – La metodologia di lavoro prevista dal modello



Cinque le dimensioni costitutive del modello/dispositivo su cui sembra opportuno soffermarsi, per meglio definire l'impianto generale successivamente sperimentato nell'ambito del progetto di ricerca-azione destinato al sostegno dell'innovazione sociale e inclusione nei contesti lavorativi:

1. la **denominazione** del dispositivo: **AGELAB** identifica la natura laboratoriale del processo e il tema specifico sul quale è focalizzata l'attenzione e la sperimentazione del modello prototipo;
2. gli **attori** in gioco: il *Tavolo provinciale di coordinamento e regia per l'innovazione sociale e l'inclusione occupazionale* consentirà di mettere a sistema quanto realizzato nei diversi ambiti dell'amministrazione pubblica, attraverso il coinvolgimento delle parti sociali e dei principali stakeholder del territorio, in modo da assicurare la definizione di strategie condivise e coerenti con gli effettivi fabbisogni. Due i piani di azione: da un lato, una *rete minima* di interlocutori, che garantisca la continuità dei lavori nel tempo (corrispondente alla nomina dei referenti del Tavolo effettuata fin dall'inizio della ricerca), dall'altro una *rete flessibile*, che preveda, invece, la possibilità di estensione e coinvolgimento di nuovi attori in funzione delle specifiche esigenze, sia in una logica di approfondimento sul piano della ricerca, che in quella operativa di consentire l'ingresso di nuovi soggetti con funzione di facilitatori. La rappresentanza attuale del Tavolo, implementata in corso d'opera, rappresenta un esempio di rete flessibile, fina-

lizzata al tema specifico oggetto di sperimentazione, ovvero l'invecchiamento attivo della forza lavoro trentina;

3. il **metodo**: Oltre all'implementazione del processo continuo già descritto, sembra opportuno sottolineare il carattere innovativo della metodologia adottata all'interno del Tavolo che non rappresenta semplicemente il frutto di una pur auspicabile concertazione, capace di portare a sintesi i diversi punti di vista nella fase attuativa, né può essere fatta coincidere soltanto con una co-progettazione, né, infine, può essere ridotta a semplice partecipazione, bensì prevede una interazione continuativa in tutte le fasi del ciclo come modalità innovativa di intervento. A livello di governance del sistema, occorre ragionare in termini di sostenibilità, distinguendo sin da subito quelle attività che potranno essere verosimilmente svolte internamente (a titolo di esempio, una rilevazione periodica dei dati sulla condizione occupazionale di donne e uomini maturi con diversi livelli di istruzione, nei diversi settori economici che potrebbe essere fatta rientrare nelle attività dell'Osservatorio del Lavoro provinciale) e quelle che richiederanno invece una task force di esperti sui singoli temi, con compiti mirati;
4. gli **strumenti**: per dare concreta operatività ai lavori dell'AGELAB si è prevista la possibilità di ricorrere a una molteplicità di strumenti, da selezionare in funzione delle specifiche esigenze. In linea generale, si tratta di opzioni tutte praticabili, anche se non necessariamente tutte previste in questa prima fase di operatività in seno alla sperimentazione progettuale:
 - individuazione di buone pratiche;
 - visite di studio;
 - seminari di approfondimento tematico;
 - focus group che coinvolgano esperti (anche nazionali) su uno specifico tema in una discussione di merito, volta a raggiungere uno specifico risultato (ad esempio, la definizione dello scenario più plausibile per il mercato del lavoro locale, un'analisi di scenario per la definizione dei fabbisogni formativi dei lavoratori senior, ecc.);
 - convocazione di singoli esperti con obiettivi specifici (es. supporto nell'identificazione di politiche di age management innovative nelle imprese);
 - lavoro in sottogruppi, in funzione degli specifici ruoli nel campo delle politiche del lavoro dei membri del Tavolo;
 - focus group con stakeholder locali (ad es. rappresentanti della domanda e dell'offerta di lavoro sul territorio trentino);

5. i **prodotti**: il lavoro messo in campo attraverso il dispositivo dovrà avere un carattere operativo, ovvero essere capace di intervenire concretamente sui problemi rilevati, dando luogo ad output mirati. Affinché ciò sia possibile, è necessario dotare l'AGELAB di un insieme di prodotti di natura conoscitiva e strumenti diagnostici a partire dai quali definire strategie generali e soluzioni pratiche implementabili.

10.3. Il percorso

Nell'ambito del progetto di ricerca-azione destinato al sostegno dell'innovazione sociale e inclusione nei contesti lavorativi il modello generale sopra delineato si è focalizzato sul tema della *seniority* e sugli aspetti identificati nel corso della ricerca-azione come prioritari per promuovere sul territorio provinciale una più piena occupabilità e migliori livelli occupazionali, in una logica di inclusione sociale.

Si tratta di un'esperienza che, pur riprendendo un'attenzione già maturata sul territorio rispetto al problema di partenza, risulta del tutto nuova in virtù del coinvolgimento degli attori (soggetti istituzionali, parti sociali, terzo settore) intorno a un **Laboratorio, pensato come processo replicabile potenzialmente anche su altri temi anche se oggi focalizzato sul tema dell'ageing.**

In particolare, come già messo in luce, sono stati individuati **due piani costitutivi del modello, fra loro strettamente interconnessi**: da un lato, il *Tavolo provinciale di coordinamento e regia per l'innovazione sociale e l'inclusione occupazionale*, dall'altro il *Laboratorio* che sviluppa gli studi, le analisi previsionali, promuove le azioni di sensibilizzazione sul tema, ecc. Gli attori del Tavolo, hanno esercitato un'azione di regia rispetto alle attività messe in campo all'interno del Laboratorio (pensato come luogo in cui vengono concretamente realizzate le attività e le sperimentazioni) e, nel contempo, hanno esercitato una funzione strategica rispetto alla progettazione e implementazione di policy e interventi a sostegno dei senior e dell'invecchiamento attivo, anche di natura complementare rispetto alle politiche a finanziamento pubblico.

Ciò ha consentito di ragionare su più livelli, anche sotto il profilo temporale: da un lato, le attività e le scadenze del Laboratorio, in alcuni casi a breve termine in funzione delle esigenze, dall'altro un modello organizzativo e di governance che ragiona inevitabilmente sul medio-lungo periodo. I partecipanti al Tavolo hanno anche avuto compiti di diffusione presso gli associati, secondo una logica di apprendimento istituzionale, e di progettazione di livello

macro (politiche e interventi per i senior), in un quadro di benchmarking finalizzato a produrre innovazione. Parallelamente, sono stati realizzati tre interventi di micro-sperimentazione relativi a singole azioni sottoposte poi a valutazione. Queste micro-progettazioni rappresentano uno strumento che ha garantito a tutte le organizzazioni coinvolte nel Tavolo ricadute concrete in breve tempo, anche se poi le attività proseguiranno andando a regime.

Operativamente, sulla base del suo mandato, dei diversi contributi alla discussione e delle proposte di sintesi avanzate, il *Tavolo provinciale di coordinamento e regia per l'innovazione sociale e l'inclusione occupazionale* ha promosso delle azioni di **sensibilizzazione, formazione, e promozione dell'innovazione nell'organizzazione del lavoro e nelle politiche di sostegno all'occupazione degli over 50 da modellizzare, sperimentare e valutare.**

Dunque, seguendo in maniera temporale il percorso della ricerca-azione, in primo luogo è stato modellizzato il **Tavolo provinciale di coordinamento e regia**, quale luogo di sostegno all'attività di ricerca, all'identificazione del tema di approfondimento, alla progettazione e alla definizione di proposte condivise di azioni innovative, multi-attore e multisettoriali per il sostegno all'invecchiamento attivo dei soggetti senior (con le loro diverse caratterizzazioni).

In secondo luogo, il Tavolo ha promosso delle **visite di studio** in Norvegia (Centre for Senior Policy *in primis*) e in Francia (Laboratorio come coordinatore e attivatore di sperimentazioni nel quadro di una rete di attori territoriali) in un'ottica di benchmarking e capitalizzazione delle esperienze, a cui hanno partecipato i membri del Tavolo.

In terzo luogo, il Tavolo ha promosso **tre seminari di sensibilizzazione e formazione rivolti a tutti gli stakeholder di queste politiche**, sia gli attori che siedono al Tavolo che i soggetti che operano nel campo della formazione degli adulti, della consulenza aziendale e organizzativa.

Sono stati, inoltre, **progettati strumenti e interventi formativi di rafforzamento delle competenze e di miglioramento degli strumenti dei formatori** e degli altri attori del mercato del lavoro che operano a favore dei soggetti adulti e anziani (nell'ambito della formazione continua, della formazione permanente e della riqualificazione professionale, in ambito formale, informale e non formale), al fine di tenere conto delle esigenze e modalità specifiche di apprendimento degli adulti e dei senior che richiedono strumenti e modalità didattiche adeguate, anche attraverso l'utilizzo di strumenti digitali e formazione a distanza. Questa attività ha tenuto conto dei risultati di **una rilevazione presso gli enti di formazione** del territorio sulle carenze percepite dai formatori in termini di competenze e modalità didattiche.

In quarto luogo il Tavolo ha promosso una serie di azioni volte ad accompagnare **l'avvio di un Laboratorio sull'invecchiamento attivo** attraverso:

- la **raccolta e l'organizzazione in un apposito data base** di materiali, studi, contributi al dibattito sul tema, buone prassi e misure adottate in diversi paesi;
- la ricognizione, raccolta, analisi e sistematizzazione dei dati e delle fonti disponibili a livello provinciale per **definire le prime condizioni di fattibilità di un Osservatorio** sull'invecchiamento nei contesti lavorativi e progettare i **report periodici**.
- la progettazione di una sintetica **newsletter** semestrale su dati o temi specifici riferiti all'invecchiamento attivo.

10.4. I seminari formativi

Sono stati organizzati tre seminari di sensibilizzazione, formazione, e promozione dell'innovazione nell'organizzazione del lavoro e nelle politiche di sostegno all'occupazione degli over 50, a cui hanno partecipato referenti e operatori delle parti sociali (sindacati, associazioni datoriali, camere di commercio), del terzo settore, della pubblica amministrazione (Agenzia del Lavoro di Trento, INAIL, Provincia Autonoma di Trento), del sistema formativo e consulenziale.

Ad ogni seminario hanno partecipato mediamente 30 persone, più dei due terzi esterni al Tavolo di coordinamento e regia, ad indicazione del forte interesse su questi temi dei soggetti e degli operatori locali.

Ogni seminario, di mezza giornata, ha seguito una struttura comune volta a favorire la partecipazione attiva dei partecipanti:

- a) inquadramento teorico;
- b) testimonianze su casi concreti;
- c) divisione dei partecipanti in sottogruppi per una riflessione su requisiti, strumenti e proposte/ipotesi operative di applicazione di quanto appreso nel loro ambito di intervento;
- d) riporto degli esiti del confronto nei sottogruppi in plenaria e discussione.

I seminari, che sono presentati in dettaglio nei capitoli che seguono, hanno consentito di individuare delle piste di lavoro per il territorio provinciale sui seguenti temi:

- *Seminario 1 – Age management e valorizzazione dei lavoratori adulti (e anziani) nei contesti lavorativi* che ha consentito di riflettere su alcune possibili ipotesi di lavoro per il territorio provinciale, tra cui:
 - monitorare a livello di singole organizzazioni le condizioni di lavoro, attraverso il sostegno di incentivi specifici;

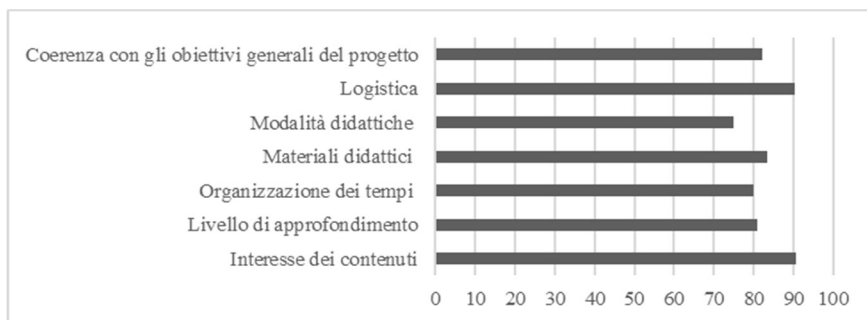
- attivare programmi che sostengano i lavoratori nella loro carriera lavorativa prima di raggiungere l'età senior;
- condividere in rete e comparare realtà e politiche pubbliche e aziendali diverse per favorire la circolazione di buone prassi e di soluzioni efficaci;
- creare reti e protocolli di collaborazione pubblico-privato e con le parti sociali per lo sviluppo di metodi e strumenti di diagnosi e di intervento precoce;
- sostenere nel territorio lo sviluppo di osservatori e iniziative di ricerca-azione.
- *Seminario 2 – Implementazione delle competenze: politiche, strumenti e dispositivi per le politiche di aggiornamento delle competenze di lavoratori low-skilled.* Il seminario ha messo in luce l'importanza di sviluppare a livello locale metodi e strumenti che permettano di:
 - monitorare il fenomeno dell'analfabetismo funzionale;
 - intervenire con una rete locale di CPI, strutture EDA e fondi interprofessionali;
 - promuovere sperimentazioni con obiettivi misurabili che permettano di comporre l'offerta di formazione di base e di formazione professionalizzante;
 - sostenere sperimentazioni di interventi formativi per i lavoratori senior attraverso collaborazioni fra pubblico e privato, con gli enti bilaterali e l'uso dei fondi interprofessionali.
- *Seminario 3 – Welfare aziendale, contrattazione e politiche pubbliche per l'attivazione dei lavoratori adulti e anziani,* che, attraverso un approfondimento sui temi del welfare aziendale e territoriale, ha portato all'individuazione delle seguenti piste di lavoro:
 - continuare e rafforzare la pratica della co-progettazione sperimentata dal Tavolo dopo questa esperienza per promuovere ulteriori azioni di ricerca-azione a livello territoriale;
 - attivare reti tra soggetti pubblici, privati, enti bilaterali, ecc. intorno al tema della salute e del benessere per le persone che invecchiano;
 - sostenere lo sviluppo di un welfare territoriale per le imprese trentine di piccole dimensioni, e stimolare il rafforzamento dei sistemi di welfare aziendale nelle imprese di maggiori dimensioni.

Il materiale prodotto nei seminari (slides, report, documenti) è stato pubblicato sul sito web del progetto (<http://www.foresweb.com/ricerca-azione/>) per consentire la maggiore diffusione possibile.

I 40 questionari di soddisfazione dei partecipanti raccolti alla conclusione dei seminari mostrano giudizi molto positivi per la buona rispondenza dei

seminari alle aspettative e agli obiettivi del progetto, i contenuti, i materiali didattici e il livello di approfondimento.

Fig. 10.2 – Percentuale di partecipanti molto o abbastanza soddisfatti



Tra gli elementi di interesse emersi nei seminari, i partecipanti hanno sottolineato l'offerta di una visione di insieme, la capacità di mantenere alta l'attenzione sull'ageing, le opportunità di confronto e di scambio di esempi operativi e casi pratici.

Fig. 10.3 – Principali elementi di interesse emersi dai seminari



In particolare, il 92% dei partecipanti che hanno risposto al questionario dichiara che i seminari hanno suscitato interesse ad approfondire i temi trattati, e l'87% dichiara che i seminari hanno fornito conoscenze utilizzabili anche nel loro contesto lavorativo.

10.5. Progettazione di una newsletter periodica

L'analisi dell'evoluzione del contesto socio-economico e demografico riveste un ruolo cruciale per la definizione e attuazione di politiche a favore dei lavoratori senior e a supporto delle imprese sul tema dell'invecchiamento

dei lavoratori. È stata, quindi, prevista la realizzazione di una sintetica newsletter semestrale di **approfondimento su dati o temi specifici riferiti all'invecchiamento attivo**.

A questo fine sono state analizzate le tendenze demografiche locali, le caratteristiche e i bisogni della popolazione senior e le loro condizioni lavorative in provincia di Trento, **valorizzando le banche dati** pubbliche già esistenti su mercato del lavoro (Forze di lavoro ISTAT, Comunicazioni obbligatorie, Osservatorio di Agenzia del Lavoro), sulle condizioni socio-sanitarie (dati Inail su malattie professionali, Apss), sulle competenze professionali (indagine OCSE-PIAAC, dati del Ministero del Lavoro sulla partecipazione alla formazione continua), sulla situazione economica e reddituale (dati Agenzia delle Entrate, Icef/Isee e INPS).

Su questa base è stata progettata una **newsletter semestrale** con dati e indicatori sui diversi aspetti tematici dell'invecchiamento attivo via via definiti e condivisi con il Tavolo, come ad esempio andamenti e previsioni demografiche, posizione nel mercato del lavoro e competenze dei lavoratori senior, politiche aziendali di valorizzazione dei lavoratori senior, politiche pubbliche di sostegno all'invecchiamento attivo, ecc. La newsletter è stata progettata con un format grafico e contenuti volti a garantire una facile ed immediata lettura e ad essere veicolata sui principali siti della Provincia Autonoma di Trento e dei soggetti partecipanti al Tavolo.

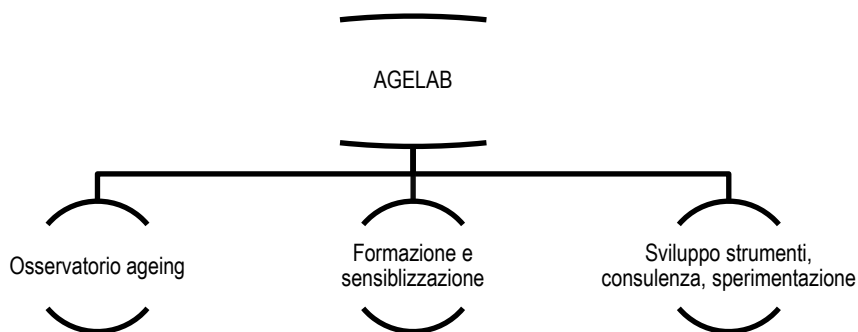
10.6. Gli sviluppi futuri: il Laboratorio provinciale sull'invecchiamento attivo

Sulla base delle attività di ricerca, scambio con operatori europei, modellizzazione e formazione/sensibilizzazione realizzate nell'ambito del progetto, l'Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento ha già deliberato le attività in un'ottica di sistema, attraverso la ricostituzione di un Tavolo di coordinamento e regia in materia di invecchiamento attivo che, terminato il progetto di ricerca-azione, proseguirà il suo lavoro secondo le direttrici sperimentate e, in particolare, curerà lo sviluppo e il consolidamento di un **Laboratorio sull'invecchiamento attivo** che comprenda diverse aree di attività, come illustrato nella Figura 10.4:

- un **Osservatorio** che comprenda: a) attività di analisi delle tendenze a livello locale ed europeo attraverso attività di ricerca, integrazione/sviluppo di dati e indicatori; analisi previsiva; b) attività di monitoraggio e valutazione delle politiche di sostegno all'invecchiamento attivo e delle azioni realizzate dal laboratorio;

- **azioni di formazione, sensibilizzazione** e sostegno al cambiamento culturale di tutti i soggetti che intervengono nell'ambito dell'invecchiamento attivo nei contesti lavorativi, inclusi i formatori;
- **sviluppo di strumenti e tool kit operativi** (a partire da quelli di autodiagnosi e di autovalutazione della situazione riferita ai lavoratori, in particolare quelli anziani nelle imprese e nelle organizzazioni) e attività di **consulenza** alle parti sociali, alle imprese/organizzazioni, alla pubblica amministrazione, a partire dal benchmarking/validazione di strumenti in essere a livello locale, nazionale ed internazionale.

Fig. 10.4 – Articolazione del Laboratorio sull'Invecchiamento attivo – AGELAB



AREA OSSERVATORIO

Questa area di attività prevede:

- lo sviluppo di apposite rilevazioni statistiche e attività di raccolta, analisi e creazione/gestione di banche dati che consentano di produrre dati e analisi/report periodici dell'andamento e l'evoluzione del mercato del lavoro, che agiscano in chiave anticipatoria dei fenomeni /problemi. L'obiettivo è quello di integrare il set disponibile di dati con indagini *ad hoc* sul territorio.
- lo sviluppo di attività di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche di sostegno all'invecchiamento attivo e all'age management a livello locale, nazionale ed europeo anche al fine di individuare buone pratiche e strumenti di interesse per il territorio.

L'Osservatorio produrrà dei **report di approfondimento e delle newsletter** periodiche (sulla falsariga di quella realizzata nel corso del progetto di ricerca-azione) sull'evoluzione del contesto e delle politiche a livello locale,

nazionale ed europeo e degli approfondimenti tematici sulla base di una programmazione annuale concordata con il Tavolo.

In un'ottica di ricerca-azione, le attività dell'Osservatorio saranno immediatamente funzionali allo sviluppo di strumenti di sostegno all'invecchiamento attivo utilizzabili nel contesto provinciale.

AREA FORMAZIONE E PROMOZIONE DELLA CULTURA DEL DIVERSITY MANAGEMENT

Si propone di sviluppare azioni di sensibilizzazione e formazione (utilizzando diversi strumenti di intervento) sull'importanza del riconoscimento delle competenze e della formazione per i soggetti adulti e senior e sulla diffusione di nuovi modelli organizzativi destinati alla valorizzazione dei lavoratori senior e al sostegno della produttività e del benessere nei contesti lavorativi attraverso l'age management. I destinatari delle azioni di formazione e sensibilizzazione saranno, in particolare, gli operatori della formazione e della consulenza aziendale, le parti sociali, imprenditori e dirigenti della pubblica amministrazione, delle imprese e del terzo settore.

AREA SVILUPPO DI STRUMENTI, TOOL KIT E CONSULENZA

A partire dall'esperienza già maturata a livello locale ed europeo, il Laboratorio progetterà strumenti di analisi, autovalutazione e diagnosi degli effetti e delle opportunità legate all'invecchiamento della forza lavoro, avviandone la sperimentazione in specifici contesti aziendali e/o territoriali – di diversa dimensione e ambito produttivo – così da verificarne l'efficacia. Gli interventi e le sperimentazioni saranno finalizzati a mettere a disposizione delle imprese una "cassetta degli attrezzi", con strumenti di incentivazione economica, esempi di buone pratiche, servizi di consulenza, sostegno alla contrattazione, per una migliore gestione delle età nelle imprese locali attraverso azioni di:

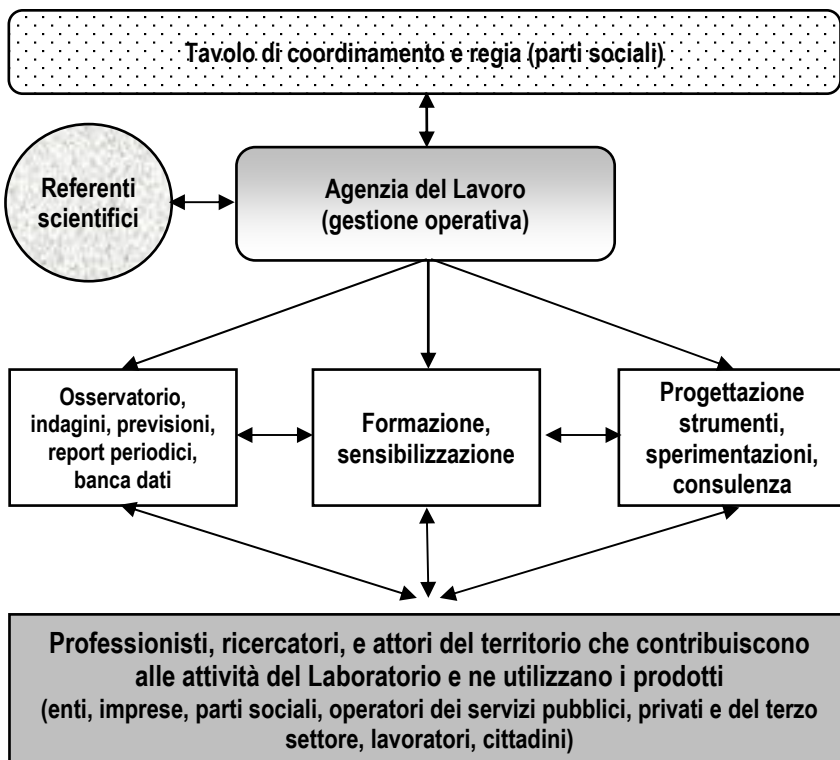
- rafforzamento delle competenze dei lavoratori senior e del management aziendale, attraverso interventi di formazione mirata;
- sperimentazione di meccanismi innovativi di promozione della salute e del benessere sui luoghi di lavoro e di prevenzione del rischio di infortunio e di malattia professionale (anche in coerenza con quanto disposto dal Piano per la Salute del Trentino 2015-2025);
- introduzione di buone pratiche nell'organizzazione del lavoro per la valorizzazione dei lavoratori senior e il consolidamento delle performance produttive delle aziende;
- promozione di campagne di sensibilizzazione sul lavoro dei senior e sull'age management;

- incentivi e misure di sostegno all’inserimento e al mantenimento lavorativo dei lavoratori senior.

Il Laboratorio **dovrà agire in una logica di rete ed integrazione tra le diverse strutture provinciali**, valorizzando le attività già in essere e le risorse sia locali che europee (FSE) e incentivando il contributo degli attori del Tavolo e delle loro realtà.

Dal punto di vista organizzativo, si prevede che **il Tavolo assuma un ruolo di regia del Laboratorio**, con compiti di indirizzo e raccordo sulle azioni da promuovere rispetto al tema dell’invecchiamento attivo e dell’age management. La **gestione operativa del Laboratorio** sarà invece in capo **all’Agenzia del Lavoro**, che si avvarrà della **consulenza scientifica di un panel di esperti tematici**.

Fig. 10.5 – Ipotesi di organizzazione e gestione del Laboratorio



Il Laboratorio attiverà una **rete flessibile di ricercatori, professionisti e operatori** sia a livello locale che nazionale/europeo e i suoi prodotti saranno diffusi presso tutti gli attori del territorio. Nel caso di aspetti di significativo impatto, si potrà valutare la partecipazione diretta di alcuni cittadini.

Il **metodo di lavoro** sarà basato sul confronto tra gli attori del Tavolo in merito agli aspetti da affrontare, le attività e gli approfondimenti da sviluppare (attraverso attività di ricerca e individuazione di buone pratiche, visite di studio, seminari di approfondimento con esperti ed operatori), gli strumenti di intervento da progettare e sperimentare e da mettere a regime in base ai risultati delle sperimentazioni.

11. DALLA CONSAPEVOLEZZA DELL'AGE MANAGEMENT AL LAVORO CON LE IMPRESE

di *Francesco Marcaletti*

11.1. Premessa

Il presente contributo ha lo scopo di rendere espliciti, su un piano operativo, gli assunti descritti nei capitoli precedenti così da fornire uno spazio di acquisizione laboratoriale dei contenuti elaborati. La proposta segue la metodologia della ricerca-azione che sta alla base del lavoro descritto e, pertanto, si proverà in questo capitolo a descrivere in maniera operativa lo sviluppo di un processo di implementazione dell'age management all'interno delle organizzazioni di lavoro basato sul modello della Quality of Ageing at Work (QAW, da qui in avanti), ampliando, soprattutto dal punto di vista procedurale, quanto pubblicato in letteratura in relazione al modello stesso (Garavaglia et al., 2018; Marcaletti, 2014; Marcaletti e Garavaglia, 2016; Marcaletti et al., 2014; Marcaletti et al., 2019). Riferimenti all'approccio QAW sono presenti anche all'interno di altri contributi del presente volume.

Il processo che viene esemplificato nelle prossime pagine ha trovato applicazione e successivo sviluppo in progetti di ricerca-azione finanziati da Provincia Autonoma di Trento e Provincia di Milano, in Italia, e da IberCaja e Consejo Economico y Social de Aragón, in Spagna, che hanno visto nel complesso la partecipazione di circa 35 organizzazioni pubbliche e private e la raccolta di oltre 8.500 questionari individuali presso lavoratori, di ogni categoria ed età, tra 2012 e 2019.

Nell'ambito dei progetti di ricerca-azione la collaborazione e il reciproco coinvolgimento tra ricercatori e soggetti a loro volta parte del campo di studio, risulta fondamentale in ogni fase del processo di ricerca e delle azioni trasformative che si intendono mettere in atto. Nonostante ciò, nel processo che si va a presentare, vi sono decisioni che rimangono di esclusiva pertinenza dell'organizzazione implicata nell'implementazione del processo, in

quanto riguardano scelte che solo l'organizzazione – e in particolare la sua direzione – può assumere.

11.2. L'age management come processo

Già in altri contributi del presente volume si è descritto l'age management non come una serie di iniziative indirizzate alla forza lavoro di età più avanzata, quanto in termini di un processo di ricerca-azione indirizzato al cambiamento delle culture organizzative, verso una migliore gestione delle età e dell'invecchiamento al lavoro. In tale prospettiva, quanto descritto in Tabella 11.1 rappresenta la modalità idealtipica di svolgimento di un processo di age management, così come emerso dal lavoro di campo realizzato con le organizzazioni che hanno utilizzato la proposta del modello QAW.

Seguendo tale schema, il primo fondamentale passaggio da affrontare riguarda le informazioni di partenza che possono determinare l'avvio corretto del processo. L'interesse per la gestione dell'invecchiamento al lavoro può, infatti, originarsi per molteplici ragioni. Nella maggioranza dei casi affrontati e descritti in questo capitolo, solitamente ciò è avvenuto grazie a iniziative seminariali e riunioni specifiche dedicate al tema, alle quali hanno generalmente partecipato responsabili delle risorse umane (manager RU da qui in avanti), responsabili delle relazioni di lavoro, ma anche responsabili per la salute e sicurezza sul lavoro. Nelle esperienze compiute è risultato da subito evidente che la pressione isomorfica attorno al tema dell'invecchiamento ha rappresentato tanto una risorsa quanto un ostacolo, permettendo da un lato il passaparola e contribuendo dunque a mantenere vivo e moltiplicare l'interesse, tuttavia producendo, dall'altro lato, inevitabili stereotipizzazioni che hanno spinto le organizzazioni a imitare quanto altre organizzazioni stavano promuovendo, senza che questo fosse realmente sostenuto da una forte motivazione ad agire. L'obiettivo di questa prima fase, che vede i ricercatori coinvolti con il ruolo di esperti e trasmettitori di conoscenza, riguarda l'aumento della consapevolezza di tutti gli attori coinvolti nella gestione quotidiana delle risorse umane nell'organizzazione di lavoro. Tale aumento di consapevolezza è quello che può sostenere la decisione di avviare una fase di esplorazione della situazione che sta vivendo l'organizzazione in termini di demografia organizzativa (Rivellini et al., 2017). Attraverso riunioni tra ricercatori e manager RU, in ragione delle specifiche esigenze di approfondimento che si vanno man mano delineando e discutendo, si perviene alla decisione di intraprendere la fase di analisi preliminare (2).

Tab. 11.1 – Fasi e obiettivi del processo di age management

Fase	Modalità	Soggetti	Barriere	Risorse	Risultati attesi
1 Input	Seminario di introduzione al tema	Ricercatori, Funzione R.U. (R.L.S.)	Scarsa consapevolezza Pressioni isomorfiche	Tema che si impone per la sua evidenza	Aumento della consapevolezza
Aumento della consapevolezza	Riunioni di pianificazione delle fasi di analisi	Ricercatori, Funzione R.U.	Tempo a disposizione Risorse da investire	Disponibilità ad adattare il processo alle esigenze	Implementazione delle fasi di analisi
2 Analisi preliminare	Analisi demografia organizzativa	Ricercatori, Funzione R.U.	Scarsa qualità delle informazioni, barriere all'accesso	Efficacia delle proiezioni basate sulla demografia	Informazione precisa circa l'evoluzione demografica
Restituzione risultati	Riunioni di esame dei risultati, presentazione strumenti e pianificazione fasi successive	Ricercatori, Funzione R.U.	Tempo a disposizione Risorse da investire Interruzione del processo	Basso investimento di tempo Ampiezza dei risultati Disponibilità ad adattare il processo	Aumento di consapevolezza e implementazione fasi successive
Aumento della consapevolezza	Riunioni per pianificare la fase diagnostica	Ricercatori, Funzione R.U., Direzione	Assecondare le decisioni della direzione Consenso e coinvolgimento	Disponibilità ad adattare il processo alle esigenze	Avvio della fase diagnostica
Informazione e coinvolgimento	Informazione ai lavoratori e al management	Funzione R.U., R.S.U.	Fase che non può essere supervisionata dai ricercatori	Fornire l'informazione corretta su obiettivi e metodi	Informazione e coinvolgimento di tutti i lavoratori
3 Diagnostico	Analisi con strumento diagnostico (es. QAW)	Ricercatori, Funzione R.U.	Somministrazione, raccolta dati, mancate risposte Tempo Sovrapposizione con altre iniziative	Basso investimento di tempo Ampiezza dei risultati Disponibilità ad adattare il processo	Report diagnostico sull'invecchiamento al lavoro nell'organizzazione
Restituzione risultati	Presentazione e discussione dei risultati	Ricercatori, Funzione R.U.	Tempo a disposizione Interruzione del processo	Profondità dei livelli di analisi Applicabilità dei risultati a fasi successive	Interpretazione delle criticità e decisione di proseguire l'approfondimento

(continua)

(segue)

Fase	Modalità	Soggetti	Barriere	Risorse	Risultati attesi
4 Approfondimento delle criticità	Analisi approfondite Focus group Interviste	Ricercatori, Funzione R.U.	Tempo e risorse a disposizione Creazione aspettative di cambiamento	Disponibilità di informazioni validate empiricamente	Report diagnostico sull'invecchiamento al lavoro nell'organizzazione
Restituzione risultati	Presentazione e discussione dei risultati	Ricercatori, Funzione R.U., Direzione	Tempo a disposizione Interruzione del processo	Applicabilità dei risultati a fasi successive	Interpretazione delle criticità e decisione di proseguire l'approfondimento
5 Cambiamento culturale	Assunzione di una politica in tema di gestione dell'età	Direzione, Funzione R.U., R.S.U.	Fase che non può essere supervisionata dai ricercatori	La nuova politica coinvolge tutta l'organizzazione	Nuova politica in tema di gestione dell'età
Informazione	Comunicazione e informazione sul cambiamento culturale	Funzione R.U., R.S.U.	Resistenza al cambiamento Coinvolgimento middle management	Il cambiamento è l'esito dell'analisi che ha coinvolto i lavoratori	Consapevolezza dell'intera organizzazione
6 Agenda operativa	Definizione di una agenda operativa, con il supporto di una metodologia (es. QAW-Focus)	Ricercatori, Funzione R.U., Direzione	Tempo e risorse disponibili Sovrapposizione tra priorità Interruzione del processo	Efficacia della metodologia Possibilità di definire interventi a basso impatto	Definizione di nuove pratiche Sistematizzazione di pratiche esistenti Pianificazione e sostenibilità
7 Implementazione	Implementazione delle misure individuate	Funzione R.U.	Sostenibilità nel tempo Cambiamenti organizzativi Turn-over	Le misure si appoggiano sul consenso creato	Pianificazione della fase di valutazione
Valutazione	Valutazione delle misure implementate	Ricercatori, Funzione R.U., Direzione	Tempo e risorse a disposizione Interruzione del processo	Possibilità di ripetere le analisi	Report sulla valutazione Decisione di ripetere il diagnostico a distanza di tempo
Networking	Condivisione con altre realtà organizzative (es. QAW-Network)	Ricercatori, Funzione R.U.	Tempo e risorse a disposizione	Efficacia dello scambio di esperienze e pratiche	Scambio di esperienze e pratiche tra organizzazioni

La seconda fase può risultare abbastanza articolata e, già al termine della stessa, può verificarsi una interruzione del processo. Quando si parla di analisi preliminare si fa riferimento all'esame di dati strutturali circa la composizione per gruppi di età della forza lavoro dell'organizzazione, con l'obiettivo di formulare proiezioni che ne descrivano l'evoluzione a breve e medio termine. Quanto più dettagliate sono le informazioni che l'organizzazione può fornire ai ricercatori, tanto più approfondite saranno le proiezioni che questi potranno produrre.

Per altro verso, diverse organizzazioni non necessitano tale tipo di analisi in quanto già le hanno realizzate autonomamente. In questo caso, ai ricercatori spetta di richiedere la visione dei risultati di tali analisi per poterli discutere in una riunione di preparazione delle fasi successive. L'analisi preliminare serve infatti non soltanto ad accrescere la consapevolezza circa le caratteristiche della forza lavoro dell'organizzazione, ma anche per motivare la necessità di procedere con l'approfondimento delle criticità che sono associate al suo invecchiamento attraverso uno strumento di tipo diagnostico più sofisticato. È a questo punto che il processo può a volte interrompersi, in quanto generalmente la decisione, circa la realizzazione di una indagine interna che coinvolga i lavoratori, deve passare per la direzione dell'organizzazione. E anche qualora tale passaggio non presenti ostacoli, è importante prestare molta attenzione alla fase di costruzione del consenso interno, da conseguire anche attraverso il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori e rispetto alla quale i ricercatori possono contribuire solo parzialmente. L'obiettivo finale di tali processi è rappresentato dalla corretta informazione a tutti i lavoratori e dal loro coinvolgimento nella fase di analisi diagnostica che si va ad avviare (3).

Per il lavoro diagnostico, mantenendo il riferimento all'approccio QAW, viene utilizzato il questionario proposto da tale modello di intervento, che consiste in uno strumento auto-somministrato di raccolta di informazioni presso tutti i lavoratori dell'organizzazione in relazione a varie dimensioni che definiscono la qualità percepita dell'esperienza di lavoro e che permette di pesare in vari modi gli effetti che su questa producono l'età anagrafica e il trascorrere del tempo. Per un approfondimento sulle caratteristiche dello strumento si rimanda alla letteratura citata in apertura del capitolo. La somministrazione del questionario avviene con modalità definite *ad hoc* in ciascuna organizzazione che intende avvalersi di tale tipo di analisi (dalla compilazione tradizionale in forma cartacea a quella elettronica attraverso piattaforma *web*) e altrettanto personalizzate sono le scelte circa il campione di lavoratori presso il quale si intende raccogliere il questionario. Il suggerimento ricorrente, a questo proposito, è quello di coinvolgere, se possibile,

tutta la forza lavoro. In alternativa ci si può rivolgere a singoli sotto-campioni di forza lavoro. Il vantaggio della metodologia QAW è rappresentato dal fatto che il questionario diagnostico che utilizza può essere definito a bassa invasività, in quanto implica tempi di compilazione relativamente bassi (variabili tra i 10 e i 15 minuti). Tuttavia, ostacoli al completamento con successo di tale fase sono presenti a ogni passaggio e si possono concretizzare in lunghe tempistiche per la raccolta dei questionari e in un elevato tasso di risposte mancanti o incomplete che pregiudicano la successiva analisi dei dati. Da questo punto di vista, la collaborazione tra ricercatori e manager delle RU in questa fase risulta decisiva per poter raggiungere un risultato soddisfacente. Risultato che tipicamente è presentato in una riunione di condivisione delle evidenze emerse che vede i ricercatori, da un lato, restituire la fotografia delle criticità associate all'invecchiamento al lavoro che il questionario ha permesso di identificare e i manager delle RU, dall'altro, fornire indicazioni contestuali per interpretare correttamente quanto le analisi statistiche hanno portato a identificare. Nel corso degli anni, le metodologie di analisi dei risultati del questionario QAW sono state affinate e ora si incentrano su una serie di sofisticate tecniche statistiche che restituiscono risultati di estremo interesse per l'organizzazione del lavoro e di agevole utilizzo pratico. Tuttavia, di nuovo, anche al termine di questa fase può determinarsi una interruzione del processo, dal momento che l'organizzazione può mostrarsi già soddisfatta del risultato dell'indagine, non vedendo la necessità di proseguire con ulteriori approfondimenti. Allo stesso modo, l'organizzazione può indicare la necessità di prendersi del tempo per valutare meglio i risultati del lavoro diagnostico e al contempo muoversi per affrontare altre priorità che si presentano come più pressanti, perdendo progressivamente interesse per il tema delle criticità generate dall'invecchiamento della propria forza lavoro.

Qualora l'organizzazione invece decidesse di continuare a seguire il processo, anche per le aspettative di cambiamento che la realizzazione dell'indagine con questionario ha generato nei lavoratori, la fase successiva riguarda l'approfondimento delle criticità emerse dall'analisi dei dati (4). Questo può avvenire attraverso la realizzazione di interviste o di focus group che coinvolgano le categorie di lavoratori che hanno evidenziato la presenza di elementi di criticità associati ai vari aspetti della loro esperienza di lavoro e che possono essere relazionati in maniera differente all'età e al trascorrere del tempo. È nella precedente fase diagnostica e nella fase di analisi delle criticità che segue che la percezione circa la gestione dell'invecchiamento al lavoro dei manager delle RU generalmente cambia, poiché i risultati molto spesso mostrano che la relazione tra qualità dell'esperienza di lavoro ed età non sempre è lineare e negativa (ovvero che la qualità peggiori con il passare degli anni). In altri

termini, possono emergere criticità più marcate con riferimento a componenti della forza lavoro di età intermedia, oppure possono essere maggiormente presenti tra i giovani. Il discorso attorno la necessità di interpretare l'age management come articolazione di interventi rivolti ai lavoratori di tutte le età e non soltanto ai più anziani, in questa fase inizia quindi a potersi radicare. La restituzione dei risultati dell'approfondimento delle criticità con i manager RU e possibilmente con la direzione conduce il processo a un ulteriore bivio che non può essere controllato da parte dei ricercatori implicati.

È a questo punto, infatti, che i vertici dell'organizzazione sono chiamati a operare un cambiamento culturale (5) o a interrompere il processo senza che nessuna iniziativa in conseguenza delle evidenze delle analisi svolte nelle fasi precedenti sia assunta. Nel primo caso, si può trattare semplicemente della decisione di dar vita a una agenda sistematica di interventi, ricalibrando quelli già esistenti alla luce del nuovo sguardo che l'osservazione delle politiche di gestione delle risorse umane a partire dalla prospettiva dell'età ha consentito di gettare. Oppure si può trattare, più in profondità, di una ridefinizione della cultura organizzativa in favore della valorizzazione delle età e dell'inclusività di tutti i posti di lavoro. Oppure, ancora, questo momento può generare il rigetto di prassi di accompagnamento al pensionamento anticipato in favore di politiche dirette al prolungamento della permanenza al lavoro o anche al reclutamento di lavoratori senior. Tali cambiamenti devono essere affiancati da campagne di comunicazione e informazione che aiutino tutti i dipendenti, a tutti i livelli e con particolare attenzione al management intermedio (Leisink e Knies, 2011), ad assumere i nuovi valori dell'organizzazione, esito di un processo la cui formazione ha peraltro visto coinvolti in prima persona i lavoratori stessi.

La definizione di nuove pratiche associate alla gestione dell'età, la sistematizzazione delle pratiche già esistenti e la pianificazione degli elementi di sostenibilità delle iniziative da intraprendere, rappresentano un passaggio ulteriore che può essere accompagnato con apposite metodologie di tipo quanti-qualitativo da parte dei ricercatori coinvolti nel processo. In questo caso, lo sviluppo di nuove pratiche può associarsi a scelte di investimento, qualora gli interventi immaginati richiedano competenze specialistiche assenti tanto nell'organizzazione quanto nel bagaglio di conoscenze dei ricercatori stessi. In alternativa, o in aggiunta, il ridisegno di pratiche già in atto potrebbe presupporre anche solo opzioni di gestione di queste complessità con risorse interne. La definizione di una agenda operativa (6), la sua implementazione (7) e l'identificazione degli elementi per valutare *ex post* gli interventi realizzati, sino alla decisione di ripetere a distanza di tempo il

processo, riprendendolo dalla fase del momento diagnostico (3), rimangono sotto il controllo diretto dell'organizzazione e della sua funzione RU.

Un ultimo passaggio che, una volta completato il processo descritto in queste pagine, può rivelarsi un volano affinché altre organizzazioni di lavoro lo intraprendano, è costituito dall'attività di networking. Nell'esperienza concreta di promozione dell'age management di cui si è dato conto nel presente capitolo, è stata registrata più volte l'efficacia della partecipazione di manager RU appartenenti a organizzazioni che hanno utilizzato il modello QAW e hanno raccontato del percorso di ricerca-azione realizzato. Ciò presuppone la creazione di seminari di presentazione che possano fornire l'idea di occuparsi di questo argomento ad altre organizzazioni di lavoro, sollecitando così interesse e attenzione alle pratiche attivate. L'esercizio di una pressione isomorfica in questo caso è da considerare positivamente in quanto generata a partire da contenuti di natura empirica.

11.3. Considerazioni conclusive

Nonostante la brevità dell'esposizione e assumendo la specificità della prospettiva che qui è stata adottata secondo l'approccio della QAW, risulta evidente che prima ancora che un contenuto, l'age management rappresenta un processo o piuttosto un set di metodologie che presuppongono una forte compenetrazione tra ricerca e risoluzione di problematiche concrete che si manifestano all'interno di organizzazioni – più o meno complesse – nel momento in cui si affronta la questione della gestione del tema dell'età al lavoro.

Diverse organizzazioni coinvolte nei progetti di ricerca-azione menzionati in apertura del capitolo, pur motivate ad affrontare il problema, non sono tuttavia riuscite a portare a termine il processo di implementazione di un piano di age management. Quelle che ci sono riuscite lo hanno fatto a partire da un chiaro cambiamento culturale. Come emerge anche dalla letteratura (Mykletun e Furunes, 2011), questo cambiamento rappresenta un passaggio imprescindibile da compiere affinché si possa radicare nelle organizzazioni di lavoro una nuova mentalità, inclusiva per i lavoratori di qualsiasi età.

Riferimenti bibliografici

Garavaglia E., Marcaletti F. y Iñiguez Berrozpe T. (2018), Hacia un entorno laboral saludable e inclusivo. Gestión del envejecimiento en el trabajo a través del Quality of Ageing at Work (QAW-q). *Revista Internacional de Organizaciones*,

- 20(June), 197-226. <https://doi.org/https://doi.org/10.17345/rio20.197-226>.
- Leisink P. L. M. and Knies E. (2011), Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.573969>
- Marcaletti F. (2014), Age management and sustainable careers for the improvement of the quality of ageing at work. In G. Riva, P. Ajmone Marsan and C. Grassi (Eds.), *Active Ageing and Healthy Living: A Human Centered Approach in Research and Innovation as Source of Quality of Life* (Vol. 203, pp. 134-144). Amsterdam: IOS Press. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-425-1-134>.
- Marcaletti F. and Garavaglia E. (2016), Surveying the Quality of Ageing at Work: Tools and Findings to Support HRM Processes. In A. P. Müller and C. Braedel-Kühner (Eds.), *Re-thinking Diversity. Multiple Approaches in Theory, Media, Communities, and Managerial Practice* (pp. 139-156). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11502-9_9.
- Marcaletti F., Garavaglia E. e Milone A. M. (2014), *Age management. Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Marcaletti F., Iñiguez Berrozpe T. y Elboj Saso C. (2019), Bienestar en el Trabajo y Calidad del Empleo. Resultados del Modelo Quality of Ageing at Work (QAW). *Research on Ageing and Social Policy*, 7, 260-284. <https://doi.org/10.4471/rasp.2019.3919>.
- Mykletun R. J. and Furunes T. (2011), The Ageing Workforce Management Programme in Vattenfall AB Nordic, Sweden. In R. Ennals and R. H. Salomon (Eds.), *Older Workers in a Sustainable Society* (pp. 93-105). Peter Lang, Frankfurt am Main.
- Rivellini G., Marcaletti F. and Racioppi F. (2017), Population ageing and human resources management. A chance for Applied Demography. In M. Pratesi and C. Perna (Eds.), *Proceedings of the 48th scientific meeting of the Italian Statistical Society* (pp. 1-12). Università degli Studi di Salerno, Salerno.
- Somekh B. (1995), The Contribution of Action Research to Development in Social Endeavours: a position paper on action research methodology. *British Educational Research Journal*, 21(3), 339-355.

12. IMPLEMENTAZIONE DELLE COMPETENZE PER I LAVORATORI MATURI: POLITICHE, STRUMENTI E DISPOSITIVI PER L'AGGIORNAMENTO DELLE COMPETENZE DEI LAVORATORI LOW-SKILLED

di *Alberto Zanutto*

12.1. Il secondo laboratorio: in dialogo con Claudio Vitali

Il secondo laboratorio sperimentale, attivato con il gruppo di lavoro del Tavolo di coordinamento e regia sull'invecchiamento attivo promosso dalla Provincia Autonoma di Trento, ha avuto per oggetto il tema delle competenze dei lavoratori in generale, la governance dei sistemi di erogazione e le strategie complessive che possono essere riservate proprio ai lavoratori con una più lunga carriera lavorativa. La complessità del tema è stata affrontata e sviluppata da Claudio Vitali, funzionario senior INAPP, coordinatore nazionale per l'implementazione in Italia dell'Agenda europea per l'apprendimento in età adulta e membro del Gruppo Esperti 2020 per l'Adult Learning in rappresentanza dell'Italia. Vitali ha al suo attivo lunghi anni di lavoro sul tema della formazione dei lavoratori come funzionario ISFOL (successivamente trasformato in INAPP), struttura che sviluppa una serie di progetti ed iniziative per conto del ministero del lavoro. Grazie a queste numerose e articolate esperienze, Vitali ha maturato negli anni importanti competenze in questo settore, sia a livello nazionale che internazionale. Nell'impossibilità di poter disporre di un suo testo organico relativo all'intervento effettuato, abbiamo cercato di cogliere l'occasione per cambiare temporaneamente in questo capitolo la linea narrativa abituale e restituire ai lettori i contenuti che ci ha offerto assumendo la modalità del resoconto di intervista. Contiamo, in questo modo, di rendere ancor più vivido il suo contributo e di poter riportare con maggiore fedeltà i punti di vista ed i suggerimenti che ha offerto al Tavolo rispetto al tema delle competenze dei lavoratori¹. Di seguito riportiamo l'esito di questo tentativo.

¹ La responsabilità dell'estensione del testo è di Alberto Zanutto ed è l'esito di una intervista specifica raccolta a margine dell'intervento nel secondo laboratorio programmato per il

D. Caro Claudio, come possiamo descrivere brevemente ai lettori il tuo punto di vista e il tipo di esperienza che negli anni hai costruito sia a livello nazionale che internazionale?

R. La prospettiva che vi offro mi deriva dall'essere coordinatore nazionale dell'Agenda europea per l'apprendimento in età adulta e quella di componente del Gruppo Esperti 2020 nominato dal Ministero del Lavoro e dal Ministero dell'Istruzione, cui è stato assegnato il compito di affrontare al meglio la debolezza dei lavoratori adulti con basse qualifiche, le diverse fragilità che ha questa particolare fascia di lavoratori, per comprendere le problematiche e per indagare e quantificare le caratteristiche salienti di questa componente lavorativa. Inoltre, dai ministeri ci è stato chiesto di intervenire per promuovere le policy assunte a livello nazionale e programmate a livello europeo.

D. Qual è il punto chiave che meglio descrive l'urgenza primaria di cui vi siete occupati come esperti ministeriali per ciò che riguarda la formazione degli adulti?

R. Partirei dal tema della governance. Il nostro è un paese che sul terreno degli adulti e soprattutto dei lavoratori adulti, ha problemi di governance perché sono molteplici gli attori che incidono nell'assunzione di decisioni riguardanti questi temi. I principali attori sono il Ministero del Lavoro, il Ministero dell'Istruzione, nonché le Regioni, però non sono affatto gli unici. Abbiamo interventi e politiche che vengono determinate anche da altri soggetti e se analizziamo le statistiche più importanti che ci sono in materia, il peso dell'apprendimento in contesti informali e non formali, è nettamente superiore alla quantità di offerta formativa e, soprattutto, di utilizzo della stessa in contesti istituzionalizzati. Questa è la prima cosa che ci diversifica rispetto ad altri paesi europei. Da noi gli adulti accedono ad un'offerta che rimane limitata e tuttavia, sviluppata prevalentemente in contesti non formali e informali di apprendimento. Questo è confermato dall'indagine AES (Adult Education Survey) e in parte nella Labour Force Survey (Eurostat), anche se in quest'ultima ci sono meno informazioni sull'offerta informale e non formale, entrambe le fonti concordano che sono le forme prevalenti.

D. Cosa intendiamo per offerta "informale e non formale"?

R. Con questa definizione ci riferiamo a tutti gli apprendimenti erogati da strutture che non appartengono al sistema dell'istruzione. Nel caso italiano il non formale e l'informale prevalgono di molto sull'offerta istituzionale. Per gli adulti noi abbiamo un sistema derivante dalla recente riforma che ha istituito i CPIA (Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti), che hanno

Tavolo di coordinamento e regia. Il testo non è stato rivisto dall'autore e quindi ogni limite o responsabilità di eventuali incompletezze o imprecisioni sono da imputare esclusivamente alla curatela.

sostituito i vecchi CTP (Centri Territoriali Permanenti) e questa costituisce l'offerta delle scuole di seconda opportunità erogata dal Ministero dell'Istruzione per gli adulti ad una popolazione che oscilla tra i 270 e i 290 mila iscritti l'anno. È lo sviluppo, la riforma, dei vecchi centri che si sono trasformati in CTP i quali, successivamente, si sono evoluti in CPIA. Queste sono le scuole, l'offerta di tipo scolastico, diciamo, più istituzionale. Sugli adulti, nei CPIA, c'è un'offerta interessante perché, contrariamente al passato, sono state reintrodotte due o tre innovazioni che sono di tipo, direi, epocale. La prima è che i percorsi sono fortemente individualizzati e quindi, in ingresso ad un corso scolastico, un adulto costruisce un patto formativo individualizzato con la scuola e, sulla base di questa negoziazione che avviene attraverso un colloquio, si valutano e si considerano le competenze già possedute. Grazie a ciò, la persona può ottenere degli importanti sconti nell'orario scolastico che dovrebbe seguire per conseguire il titolo per cui si iscrive alla scuola. Tieni conto che nei CPIA si arriva fino al diploma della secondaria, fino alla maturità e, prevalentemente, si lavora sul livello della vecchia scuola media, per capirsi. Solo alcuni proseguono fino ad arrivare ad un titolo di istruzione secondaria superiore. Naturalmente questi percorsi dovrebbero richiedere un numero di anni uguale a quelli della scuola ordinaria, perché il titolo è assolutamente equiparato alla così detta "scuola del mattino" ma, con i patti formativi individualizzati, le competenze e le conoscenze già possedute vengono validate e queste persone possono ottenere importanti sconti sull'intero percorso, permettendo loro di completare più velocemente ciò che era rimasto incompiuto. Questo tipo di offerta è un ottimo esempio di flessibilizzazione. Il secondo elemento importante è che i CPIA non sono una scuola, ma una "rete di scuole" inserite nelle reti territoriali per l'apprendimento permanente. Sono gli enti che rientrano nella L. 92/2012, strutture scolastiche che hanno abbastanza frequentemente, non quanto dovrebbero, però, contatti con il territorio. Quindi, i CPIA sono le scuole per adulti, quelle che hanno maggiori contatti con soggetti esterni al mondo scolastico, in primo luogo con gli enti locali, per ragioni di utilità, in quanto queste scuole hanno solitamente pochi locali a disposizione, per cui spesso sono i comuni a concederglieli. I CPIA dovrebbero sviluppare nel tempo anche importanti relazioni con i centri per l'impiego, con il terzo settore e con le agenzie formative. Questa riforma del Ministero dell'Istruzione, che certamente non brilla per innovazione, in sostanza lavora strettamente sulla riproposizione degli assi curriculari e difficilmente ha voluto mediare su questi aspetti. Questa riforma è stata frutto di anni di negoziazione, perché per molto tempo si è parlato di inserire elementi di flessibilità e di adattamento del sistema per rendere più flessibile l'offerta, sia in termini di contenuti che in termini di

orari, e anche in termini di supporto. Una parte di ore, infatti, può essere svolta anche a distanza, facilitando molto l'accesso.

D. E quindi se possono accedervi "tutti" gli adulti che lo desiderano, perché non si riesce a percepire il beneficio di queste misure, perché la nostra forza lavoro rimane la meno produttiva in quasi tutta Europa?

R. Diciamo che la riforma potenzialmente migliora molto il problema dell'accessibilità degli adulti, è il contesto di apprendimento formale istituzionalmente offerto loro. Al sistema accedono, come dicevo, poco meno di 300 mila adulti. Tuttavia, non dobbiamo dimenticare che questa utenza è caratterizzata da basse o bassissime competenze o, comunque, competenze insufficienti su una quantità di indicatori che, secondo PIAAC (Programme for the International Assessment of Adult Competencies – OCSE), ha limitate capacità di leggere un testo e interpretarlo, di utilizzare gli strumenti dell'aritmetica e della matematica per la vita di tutti i giorni e limitate competenze che riguardano il mondo del digitale. Su questi indicatori l'Italia presenta più di una difficoltà e PIAAC stima che più di 13 milioni di italiani abbiano problemi di alfabetizzazione funzionale. La cosa importante da dire è che queste competenze di base, di alfabetizzazione nel caso dei lavoratori, sono simili a quelle della popolazione in generale. Non ci sono grosse differenze tra gli adulti al di là dalla posizione sul mercato. Quindi, noi abbiamo una popolazione di lavoratori che ha un grave deficit di competenze e di alfabetizzazione funzionale e che li mette in posizione di debolezza, sia rispetto alla rivoluzione dell'automazione e della digitalizzazione, sia perché probabilmente sono quelli che potrebbero subire gli effetti più indesiderati nell'attuale trasformazione del mercato. Questi lavoratori hanno oggettivamente limitate possibilità per rimanere in azienda, per restare competitivi. Sono lavoratori che rischiano di pagare di più i processi di automazione e digitalizzazione. Ti faccio un esempio molto banale: non avere la capacità di leggere ed interpretare correttamente un testo, vuol dire anche non individuare e comprendere il significato di aspetti simbolici, non saper leggere una tabella piuttosto che un segnale, vuol dire esporre questi lavoratori, ad esempio, al rischio di passare attraverso un percorso di formazione, mettiamo sulla sicurezza, attraverso il quale l'utente dovrebbe imparare a memoria il numero della legge, però magari non riesce a interpretare un segnale di pericolo attaccato sui muri della propria azienda, insomma. In azienda, le conseguenze di queste incapacità, non solo rendono poco affidabili i lavoratori, ma anche sempre meno utilizzabili. Queste competenze di base sono le prime competenze che si perdono andando avanti invecchiando e diventano rapidamente obsolete ma, soprattutto, sono ostative a qualsiasi intervento formativo qualificante. In altre parole, se io ho un manuale tecnico che mi illustra

un nuovo pezzo di motore della turbina che debbo riparare, io posso leggere il testo ma potrei non comprendere e associare al testo le figure esplicative. In termini generali posso dirti che, nelle piccole e nelle microimprese, il tema dell'analfabetismo funzionale è sicuramente presente, cioè è distribuito abbastanza longitudinalmente ma ha delle conseguenze peggiori, sia sulla competitività della piccola impresa, sia sulla possibilità che il lavoratore venga facilmente sostituito in assenza di forme sindacali di tutela. Mi dicevano in Assolombarda, tra l'altro, che in Lombardia loro trovano che nelle piccole e piccolissime imprese ci sia un problema notevole di analfabetizzazione funzionale, pur mitigato dall'esperienza, anche a livello dell'imprenditore. Nel 2018 e nel 2019, ci sono stati degli importanti avanzamenti da questo punto di vista nella contrattazione. Nello stesso giorno in cui sono intervenuto a Trento, il collega relatore che interveniva per conto della CISL, ha presentato alcuni dati del monitoraggio di un dispositivo collocato nel contratto collettivo nazionale del settore della meccanica e confermava che era la prima volta che è stato possibile inserire in contratto l'obbligo di un minimo di formazione per i lavoratori del settore metalmeccanico. Questo dispositivo obbliga le aziende a garantire ad ogni lavoratore, solo nel settore della meccanica, un minimo di 22 ore l'anno di formazione sulle competenze di base. Questo è un accordo molto innovativo, è una buona pratica, perché per la prima volta si prende in carico non soltanto l'urgenza di fare formazione continua e la individua come un assetto importante di innovazione sul quale spendersi, ma la cosa interessante è la tipologia delle competenze indicate che sono competenze di base. Il rischio è tuttavia che, come venne rappresentato quel giorno, è prevista la possibilità, da parte dell'imprenditore, di affidare completamente ad una persona esterna queste cose o di "retribuire" queste ore invece che erogarle. Il che, da un punto di vista dell'efficacia dell'innovazione, un po' la depotenzia perché non è quello lo spirito della contrattazione.

D. Dato questo quadro, quali sono oggi le priorità che ti sembrerebbe opportuno indicare agli stakeholder che si impegnano per le politiche del lavoro in riferimento a questa fascia di lavoratori anziani?

R. Se ne possono indicare alcune. La prima, se restringiamo il campo all'apprendimento dei lavoratori delle aziende in età adulta, è dare seguito a tutti gli accordi che ci sono stati recentemente in materia di validazione e certificazione delle competenze dei lavoratori che hanno comunque seguito percorsi di apprendimento. È importante che oggi si insista per certificare ogni intervento formativo. La formazione continua in alcuni casi si fa, ma non produce necessariamente come esito una certificazione, cioè una attestazione formale delle nuove competenze acquisite durante i corsi di formazione continua. Ciò accade prevalentemente per l'evidente disinteresse da parte degli impen-

ditori nello scrivere su un pezzo di carta che tu sei più competente di prima e quindi ad aprire il rischio di una rivendicazione successiva.

D. Ma a questo proposito, sembra che tutti gli indicatori macroeconomici confermino che noi abbiamo una incapacità storica ad aumentare la produttività dei lavoratori.

R. Assolutamente sì, ma questo è un tema che riguarda la propensione all'investimento in materia di formazione continua che hanno le nostre imprese. Da un lato, abbiamo chiare evidenze che il capitale umano è estremamente strategico rispetto alla produttività e alla competitività dell'impresa, dall'altro, quello che è più stupefacente, è che un imprenditore medio italiano non ha ancora capito che la formazione continua non è una perdita di tempo, ma è un investimento sui fondamentali della propria impresa. L'altro tema peculiare è che il nostro è un paese che ha il 70% di piccole e piccolissime imprese, dove le azioni non possono che essere organizzate "fuori" dalla produzione proprio perché la formazione si deve fare in orario di lavoro. Questo non può essere fatto né spesso, né a lungo, da parte delle nostre imprese. È un problema fisiologico che riguarda la vita delle imprese. Nel frattempo, ci sono paesi che hanno una propensione migliore a fornire formazione per i lavoratori rispetto al contesto italiano e che, tuttavia, hanno tessuti produttivi analoghi. Per esempio, l'altra settimana ero a Marsiglia, dove abbiamo parlato proprio di queste tematiche e si percepiva chiaramente che c'era una propensione all'investimento in formazione che è sicuramente maggiore che in Italia. È questo il tema su cui bisogna insistere. Bisogna agire sulle parti sociali, sulla parte sindacale, dicendo che negoziare maggiori contenuti di formazione per i lavoratori è importante come negoziare altre forme di tutela, di avanzamenti di carriera o di miglioramenti retributivi. Dall'altra parte, la risposta che ti danno regolarmente gli imprenditori rispetto allo sviluppo delle competenze di base, è che la formazione non è il loro business, cioè è la scuola che deve insegnare a leggere e ad usare la matematica. Non lo considerano un loro problema. Di fatto, però, rischiano di pagarne proprio loro le conseguenze. Prima o poi capiranno questo tema, che va promosso. Molti imprenditori dicono al limite che sì, okay, ce ne occupiamo ma vogliono che si ragioni di sgravi fiscali, incentivi di sostegno. Anche i fondi internazionali noi preferiamo destinarli a competenze più qualificabili e immediatamente utilizzabili piuttosto che sviluppare a tutto tondo la competenza del lavoratore.

D. Ti riferisci spesso al bisogno di documentare anche da un punto di vista formale gli apprendimenti, perché?

R. Qualsiasi intervento formativo si faccia in azienda deve lasciare traccia, nel senso che deve poter condurre in tutto, al raggiungimento di una qualifica o, almeno, al raggiungimento parziale di contenuti che portano ad una

qualifica. Soprattutto in presenza di un mercato del lavoro che non è quello che abbiamo conosciuto noi e che oggi tende ad essere sempre più, come dire, non rigido, ma fatto di entrate e uscite, più o meno volontarie dallo stesso. Quindi, bisogna mettere in condizione qualcuno di uscire ma con una attestazione del titolo, questa è un'urgenza fondamentale, ci sono dei segnali importanti su questo sia negli accordi tra parti sociali, ma anche nelle linee guida per l'uso di fondi interprofessionali che sono uscite l'anno scorso e che hanno chiaramente stabilito ed identificato come esito naturale di un percorso di formazione continua finanziata con quei fondi, una attestazione fino ad una certificazione delle competenze. Stiamo andando nella direzione giusta ma resta sicuramente un'urgenza.

D. Rispetto alle azioni specifiche che sarebbe opportuno assumere a breve, quali ti sembrano più urgenti sul fronte della qualificazione delle competenze dei lavoratori, con riferimento a quelli con le esperienze più lunghe in termini di anni al lavoro?

Ne segnalerei almeno cinque, così è più organizzata la risposta. In primo luogo, l'avvio di massicci investimenti sull'*up-skilling* e, quindi, sulla riabilitazione di questi lavoratori in materia di competenze digitali, e quando si parla di competenze digitali non parliamo soltanto di quelle di base, che comunque servono, ma parliamo qui di competenze digitali di medio livello, questo per poter in ogni caso continuare a giocare il proprio ruolo anche a fronte di qualsiasi automazione che l'azienda dovesse attivare. La seconda che indicherei è l'investimento sui piani individuali di formazione, cambiando cioè la formazione d'aula classica per porre più attenzione alle modalità di apprendimento che hanno gli adulti e i lavoratori in genere. Quindi non classi convenzionali di 10, 15 persone ma il più possibile piani individuali e individualizzati. Serve partire da uno *skill assessment*, cioè da una analisi delle competenze possedute dai soggetti e organizzare così un'offerta formativa fortemente personalizzata. I lavoratori anziani vanno di malavoglia in gruppo con colleghi più giovani a fare formazione. Questo comporta l'organizzazione di una modularità nei percorsi e quindi non possono essere percorsi molto lunghi. La modularità rende possibile cumulare le piccole unità didattiche e questi moduli, anche brevi, devono essere caratterizzati da una metodologia formativa che sia in linea con il fatto che non siamo a scuola ma in un contesto nel quale si parla con adulti e quindi bisogna utilizzare molti riferimenti a studi di caso o testimonianze. Un altro elemento centrale riguarda il "dialogo" da incentivare tra lavoratori e mondo universitario. Per i lavoratori che hanno titoli di diploma di maturità o di qualifica equivalente, occorre ragionare con le università perché aprano maggiormente a questi soggetti offrendo loro percorsi di istruzione superiore che sarebbero molto

motivanti. A cinquant'anni, per esempio, alcuni lavoratori potrebbero cogliere l'opportunità di completare percorsi di studio abbandonati o di nuova attivazione. Il collo di bottiglia, per questa opzione, è dato dal fatto che le università riconoscono pochi crediti nel caso di ingresso di adulti ai vari percorsi di laurea. In genere, le università scontano al massimo una o due decine di crediti e questo è troppo poco se si considera il numero di crediti complessivo richiesto per ottenere i titoli (180 per i trienni e 120 per i bienni). In una sperimentazione che fece l'Università Cusano, qui a Roma, quando uscì questa modalità di attribuire peso agli esami attraverso il sistema dei crediti, si fece una sperimentazione abbastanza interessante che fu proposta ai formatori. In quel periodo erano uscite le norme sull'accREDITamento degli enti di formazione e molti formatori di grandi enti, come può essere ad esempio Formedil (Ente nazionale per la formazione e l'addestramento professionale nell'edilizia), erano dotati di molte competenze tecniche e di un buon metodo di lavoro, ma non erano laureati. In quella sperimentazione si arrivò a riconoscere anche 90 crediti. Questo ci avvicina di più a sistemi estremamente avanzati, come per esempio quelli della Francia o del Belgio. In Francia, con un dispositivo che si chiama VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), consentono all'adulto che ha maturato molta esperienza professionale, di accedere all'università, di fare un percorso di riconoscimento e validazione delle competenze e, sulla base di questo processo, arrivare addirittura fino ad uno sconto dell'80% sugli esami. In questo modo hai veramente la possibilità di arrivare rapidamente al titolo universitario. Da noi, invece, al di là di questa sperimentazione della Cusano, si è tornati indietro e, in base alle decisioni della CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane), viene riconosciuto un numero molto basso di crediti. Ecco, un dispositivo come quello francese sarebbe estremamente importante per i lavoratori qualificati e che hanno voglia di rimettersi in discussione. Questa è una opportunità sulla quale le università dovranno ragionare con attenzione perché da tempo vanno predicando la "terza missione" (oltre alle due missioni tradizionali della formazione e della ricerca, le università definiscono come terza missione il compito della trasferibilità economica), e quindi dovrebbero avere un'apertura maggiore per garantire nuove opportunità per gli adulti che intendono proseguire nella formazione. In generale, serve una maggiore attenzione da parte delle organizzazioni datoriali, come dei sindacati, affinché si trovino dei dispositivi che permettano di capitalizzare le competenze già maturate sul lavoro e permettano di integrare le stesse con ulteriori apprendimenti, sia di base e che specialistici. Si potrebbe ottenere un gioco *win-win*, da una parte perché gli insegnanti della scuola costano meno dei formatori del set-

tore privato, dall'altro si potrebbero mettere in circolo persone esperte e competenti dotate dei titoli adeguati.

D. Ma perché insisti spesso sulla possibilità per i lavoratori adulti di giungere a dei titoli riconosciuti?

R. Il titolo non è dirimente in sé ma, certamente, il mercato ha dimostrato che certificazioni di basso livello come può essere un Curriculum Europass o un curriculum tradizionale, non servono assolutamente a nessuno. Per quanto a chiacchiere il mercato dichiara di essere interessato principalmente alle competenze e al saper fare dei soggetti, poi di fatto le opportunità di lavoro negli annunci vengono sempre descritte in termini di requisiti di ingresso. Inoltre, nella realtà, i colli di bottiglia per le carriere dei singoli, all'interno delle imprese, si verificano perché mancano dei requisiti formali, cioè la certificazione, quindi non un documento "debole" come può essere anche un bilancio di competenze. Le certificazioni ufficiali hanno ancora un rilievo strategico.

D. Ti ho interrotto, volevi forse completare lo sguardo sulle iniziative da assumere?

R. Sì, infatti, l'ultima iniziativa particolarmente urgente ed estremamente utile, per le imprese medio grandi, è istituire un *assistance center*. Le grandi imprese già ce l'hanno ma, per le medie che non ce l'hanno, sarebbe strategico poter disporre di una struttura che periodicamente valuti le competenze dei dipendenti in termini di titoli, master, ecc. Queste realtà potrebbero mettere a disposizione una serie di competenze estremamente utili. Possiamo immaginare queste strutture anche come servizi condivisi tra le PMI, immaginando soggetti esterni che eseguono periodicamente questo tipo di colloqui di validazione e di analisi delle competenze sviluppate. Qualcosa di analogo accade in Francia dove ogni organizzazione, annualmente, deve offrire ai propri collaboratori un momento chiamato "*entretien professionnel*", un'intervista obbligatoria, nella quale la scheda del lavoratore viene arricchita di tutte le competenze che sono state acquisite durante l'anno. Un *assessment* del personale che si fa regolarmente e che accompagna il lavoratore anche quando dovesse abbandonare quell'azienda.

Nel caso francese, queste iniziative hanno migliorato l'accessibilità dei lavoratori e delle lavoratrici agli strumenti di formazione. Questo avviene attraverso un voucher individuale, messo a disposizione proprio dalla grande riforma sulle competenze che ha introdotto il Presidente francese Emmanuel Macron, un piano di 15 miliardi di investimento per i prossimi quattro anni, per cui ogni cittadino riceve un buono da 500-800 euro l'anno, accumulabili con altri dispositivi come ad esempio l'indennità di disoccupazione, da utilizzare per attività di formazione e riqualificazione. Non è stato particolarmente utilizzato nel primo anno, ma sta migliorando significativamente gra-

zie al fatto che si obbligano le imprese ad informare individualmente il lavoratore del diritto di richiedere questo voucher. Nel primo anno della riforma, inoltre, l'investimento è stato orientato soprattutto verso la creazione dell'infrastruttura del sistema e un po' meno sui beneficiari. Oggi, i dati già ci dicono che la spesa sta migliorando notevolmente. È presto per valutare l'impatto sulla qualità delle competenze dei beneficiari finché non ce ne sarà un numero dignitoso. In generale, non sarei pessimista. In ogni caso, è interessante il fatto che il lavoratore possa avere un appuntamento annuale con il proprio diretto superiore, un capo del personale, con il quale affronta un colloquio specifico e definisce un quadro di come sono migliorate le sue competenze e le sue capacità, a partire da come è variato il lavoro nel corso dell'anno. Ciò dovrebbe permettere anche agli imprenditori di capire come evolva nel tempo la struttura delle competenze dei loro lavoratori e anche come queste competenze incidano sul valore potenziale dell'impresa.

D. Ma quali sono le principali differenze con i dispositivi attivi in Italia?

R. In parte alcune di queste opportunità ci sono anche in Italia. Però, lo spirito dei dispositivi esistenti in Italia è prevalentemente valutativo e orientato a riconoscere la qualità delle prestazioni, cioè il raggiungimento degli obiettivi. Il dispositivo francese è, invece, orientato a verificare qual è la crescita del tuo bagaglio di conoscenza e competenze in funzione di un accumulo delle esperienze. In un colloquio possono emergere informazioni, che so, relativi al fatto che hai partecipato ad un corso sulle competenze digitali, che hai fatto trenta ore di lingue, che hai utilizzato una nuova macchina o un nuovo software di contabilità, e così via. Questa verifica, attuata attraverso il colloquio, porta il lavoratore a riflettere su quali competenze nuove ha acquisito e a formalizzarle davanti al suo superiore. Un'attività narrativa che viene documentata in azienda e per la quale c'è un dialogo specifico tra il lavoratore e il suo superiore. Questo modo di agire ha un senso anche nella direzione della costruzione dei fascicoli elettronici, dei libretti di competenza, o come li vogliamo chiamare. Ha un senso perché, comunque, si va a valorizzare qualcosa che spesso viene completamente ignorato. Oggi, in Francia, questo è finalmente un adempimento formale. Potrebbe essere una pratica da sviluppare anche in Italia.

D. La certificazione delle competenze è una retorica utilizzata anche in Italia da diverso tempo. A che punto è questo processo?

R. Il sistema delle infrastrutture abilitanti è partito dal 2013 e oggi, alla fine del 2019, dovremmo arrivare a compimento del percorso. Proprio in queste settimane stanno per arrivare alla conferenza Stato-Regioni le linee guida suggerite per l'implementazione del sistema nazionale di certificazione delle competenze. Nel 2013 si è cominciato a parlarne con un decreto

poi, nel 2015, c'è stata la prima conferenza Stato-Regioni dove questo decreto è stato seguito da alcune circolari attuative e alcune prime definizioni di implementazione. Successivamente si è deciso di predisporre una serie di linee guida operative che, tuttavia, hanno richiesto un processo lunghissimo perché questa è una materia che è delegata alle regioni e, quindi, era necessario mettere d'accordo prima le regioni. Nel frattempo, siccome la certificazione delle competenze aveva bisogno di riferimenti, qualifiche e qualificazioni universalmente definite, è stato finalmente predisposto il repertorio delle qualifiche e dei loro standard. Entro la fine dell'anno, spero, dovremmo arrivare finalmente ad avere chiarezza del quadro normativo e operativo dei processi e anche delle strutture ingaggiate presso le regioni.

D. Ci sono altre esperienze europee che varrebbe la pena considerare rispetto ai modelli di valorizzazione delle competenze?

R. Guarda, qui ho citato più spesso la Francia, ma potrei parlarti anche dell'Olanda dove sono stato come visiting diverse volte. Ho visitato negli anni diversi paesi e ho potuto confrontarmi con diversi scenari, però il confronto lo dobbiamo fare con sistemi che hanno dimensioni analoghe alle nostre. Dobbiamo ammettere che quello che funziona in Finlandia, dove vivono meno di 6 milioni di abitanti, non è molto interessante per un paese dalle dimensioni che ha l'Italia. Le comparazioni che mi interessano e che mi possono essere utili, sono quelle che prendono a riferimento sistemi che hanno dimensioni simili alle nostre. A ben guardare, su questo tipo di tematiche e cioè sulle competenze dei lavoratori adulti, sia la Francia che la Germania hanno problemi molto simili a quelli italiani. Per questo dobbiamo sforzarci di comprendere le loro scelte e le loro misure di risposta.

D. E dunque, se prendiamo a riferimento questi due paesi, cosa si nota?

R. Si vede abbastanza bene che hanno problemi simili ai nostri con la differenza che, entrambi i paesi, si dotano di strategie nazionali. Nel caso della Francia sono veramente nazionali mentre, nel caso della Germania, c'è sostanzialmente un accordo decennale federale di intervento sulle competenze degli adulti. Entrambi i sistemi hanno alle spalle una vision. Questa è, forse, la più importante differenza con il caso italiano. I nostri interventi sono caratterizzati dal solito stile politico incrementalista, spesso contraddittorio o incompleto, caratterizzato dalla "sommatoria" di scelte e non scelte. Ciò significa che, spesso, c'è un problema di valutazione che si accompagna a problemi di coordinamento e di efficacia degli interventi. Un esempio: i francesi fanno quello che in Italia è chiamata "analisi dei fabbisogni". Usano lo stesso strumento di indagine che gestiamo anche noi all'INAPP e, tuttavia, noi eseguiamo la rilevazione ogni tre anni, l'elaborazione dura circa un anno, così il rapporto finale esce una volta ogni quattro anni. I francesi realizzano

questa indagine tutti gli anni e il rapporto esce a marzo! Quindi, già a marzo, sono disponibili le informazioni relative alla geolocalizzazione delle domande di lavoro e contestualmente c'è l'invio automatico delle stesse ai centri per l'impiego. A quel punto l'operatore dei centri per l'impiego sa esattamente chi ha chiesto e cosa nel proprio territorio. Come si intuisce, questo modo di agire offre un valore importante al sistema del collocamento. Negli altri paesi ci sono soluzioni e infrastrutture, per l'incontro tra domanda e offerta, che funzionano molto meglio delle nostre. Un altro tema di rilievo che emerge comparando i sistemi, è che noi non abbiamo voluto andare fino in fondo ad una riforma, a mio avviso molto opportuna, che intendeva accoppiare i servizi ANPAL (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro), e i centri per l'impiego, combinando così la gestione delle politiche attive del lavoro con quelle passive. In Italia, se oggi devi accedere ad un'indennità di disoccupazione, devi rivolgerti in primis all'INPS e poi accedere ai centri per l'impiego (CPI), cui si aggiungono alcuni altri soggetti che stanno lì in mezzo. Sia in Germania che in Francia, quando hai perso il lavoro ed entri nel centro per l'impiego del sistema francese, devi compilare prima di tutto l'equivalente della nostra "Dichiarazione sostitutiva di disoccupazione", e contestualmente puoi dichiarare la tua disponibilità immediata per rientrare immediatamente al lavoro. Il centro, a quel punto, si occupa della tua sicurezza e cioè valuta il tuo diritto e quantifica per erogare l'indennità. In questo modo, se tu hai fatto la dichiarazione il primo di agosto, il 27 di agosto riceverai la tua prima indennità di disoccupazione, questo in quel tipo di impianto è prioritario su tutto. Avere tutto nello stesso posto facilita la relazione del cittadino con i servizi, costruisce legami di fiducia e mette in efficienza il sistema. Noi, queste opportunità, non le abbiamo. Nella complessa articolazione del modello italiano, sei chiamato a seguire la formazione da una parte, supportato nell'orientamento da un'altra e così via. Per capirci, le dichiarazioni di disoccupazione le presenti ai CPI mentre la richiesta dell'indennità la fai all'INPS e questo sicuramente non è un segnale di efficienza.

D. E quindi, in conclusione, da che parte iniziare a proposito dei lavoratori anziani?

R. Per me è focale il punto delle competenze. Questo è assolutamente necessario ed urgente. Non possiamo certo permetterci un modello ricco come quello dei francesi, non abbiamo risorse necessarie in questo momento, ma certamente si può lavorare per una migliore allocazione delle risorse esistenti al servizio di 3/4 priorità. Come avevo accennato all'inizio, serve un lavoro di *up-skilling/re-skilling* delle competenze digitali per questi lavoratori, una forte campagna di alfabetizzazione funzionale anche in direzione di un miglioramento della qualità della vita personale. Noi abbiamo gente di 60, 65 anni, che

ha problemi a fare i conteggi per la pensione sul portale dell'INPS solo perché non hanno idea di cosa sia un portale, non perché non abbiano idea di cosa sia una pensione o di quanto hanno lavorato. Una seconda direzione è l'attenzione alla demografia, ai suoi effetti che oggi si spalmano progressivamente su tutti i tipi di lavoratori. In particolare, i formatori e gli insegnanti non sono pronti a questi cambiamenti. Noi abbiamo una classe di formatori e di insegnanti che, da un lato, è invecchiata tanto e rischia di non esser sostituita, dall'altra, abbiamo un sistema universitario che non prepara correttamente i formatori e gli insegnanti nel gestire i processi di apprendimento con gli adulti. Spesso, a lavorare con i gruppi di adulti vengono mandati formatori e insegnanti che non riescono a lavorare con i giovani, determinando un problema nella qualità dell'offerta formativa. Sembra una cosa piccola, ma non lo è. Inoltre, il nostro sistema di formazione dei formatori e degli insegnanti da questo punto di vista è veramente poco performante e non c'è una tradizione consolidata di percorsi per preparare questi professionisti al lavoro con questo tipo di utenza. Mi pare peraltro difficile parlare di pedagogie innovative se a gestirle devono essere insegnanti a fine carriera. Va riconosciuto che c'è un "eroismo" dei docenti e come questo lo si ritrovi soprattutto nei programmi di educazione agli adulti, però nessun docente vuole fermarsi troppo in quelle posizioni e, quindi, in queste posizioni, troviamo insegnanti che di solito non hanno potuto completare l'orario di lavoro nella scuola del mattino. C'è qualche caso isolato che è diventato famoso anche in Europa, come Vittoria Gallina o Aureliana Alberici che qui a Roma all'università è ancora un pilastro, ma stiamo parlando di personaggi già over 70.

D. Dalle cose che ci hai detto e di cui ti ringrazio, mi sembra di capire che è importante agire come sistema. Che ne pensi, invece, delle gestioni bilaterali e della possibile co-progettazione tra soggetti datoriali e sindacali, ad esempio, a proposito dei fondi interprofessionali?

R. Ho una predilezione per le azioni di sistema perché sono quelle che in un paese come il nostro sono fondamentali, perché intervengono sulle regole, anche se ammetto che in questo subisco un portato culturale, di eredità. So che non basta. Ho appena finito di mandare un contributo a Bruxelles, dove ho spiegato che in campo educativo e sociale l'innovazione non può che essere incrementale e mai di rottura. In Francia, ad esempio, i fondi interprofessionali sono gestiti attraverso una corresponsabilità tra parti sociali ed esistono già da molti anni. In Italia, purtroppo, è prevalsa una logica di mercato protetto per la formazione continua, un mercato fin troppo compensatorio. In altre parole, molti dei soldi dei fondi interprofessionali sono andati a compensare i maggiori costi affrontati dalle aziende per realizzare la formazione cosiddetta "adempimentale" cioè riguardante la sicurezza, e così via. Invece,

il destino originario di quei fondi avrebbe dovuto essere l'innovazione e il potenziamento delle capacità dei lavoratori. Poi, però, bisogna anche scendere nel particolare e, a ben guardare, ci sono alcune esperienze che mi hanno riconciliato un po' con questa bilateralità. Ci sono alcune buone idee promosse da ConfCooperative o da Fondimpresa. Direi, però, che in generale la bilateralità è stata spesso una operazione più di eleganza e di equilibrio con il bilancino, piuttosto che lavoro sui contenuti. Le cose stanno migliorando anche grazie alle linee guida ministeriali e ad un certo ricambio nelle gestioni, ma ci sarebbe ancora molto da fare. So che a Trento, ne parlava recentemente Salomone (Presidente dell'Agenzia del Lavoro di Trento), c'è una serie di collaborazioni, accordi, protocolli che mettono in campo buone linee di collaborazione e questo è positivo. Non dimentichiamo che, per molto tempo, l'imprenditore si è iscritto a questi fondi solo perché glielo suggeriva il commercialista. L'adesione ad un fondo, infatti, è spesso, considerato un agire burocratico, e l'adesione al fondo avviene semplicemente barrando una casella sulla dichiarazione dei redditi.

13. GENERARE VALORE CONDIVISO E INNOVAZIONE SOCIALE CONNETTENDO LE RISORSE DEL TERRITORIO: L'ESPERIENZA DI WELFAREPOINT

di *Sara Sabbadin, Marco Palazzo e Fabio Streliotto*

13.1. Introduzione

Il momento storico che stiamo vivendo rappresenta un'opportunità per lo sviluppo e la messa a sistema di nuove modalità di risposta ai bisogni che emergono nella società.

Lo scarto tra i bisogni sociali e la capacità delle pratiche esistenti di darvi risposta adeguata, la disponibilità di nuove tecnologie e le recenti riforme in merito al welfare aziendale, lavoro agile e Terzo Settore determinano, infatti, le condizioni perché si inneschino processi di innovazione in grado di riconfigurare in modo differente relazioni e progettualità dei sistemi territoriali che erogano i servizi.

Questa innovazione sociale consiste nella sperimentazione di un nuovo modo di interpretare e governare i rapporti tra tutti i soggetti che entrano in gioco nella risposta ai bisogni della comunità.

La sempre più ampia differenziazione dei bisogni, coniugata alle difficoltà economiche e gestionali dei tradizionali sistemi di welfare state, evidenziano, di fatto, come oggi la comunità tutta, e non solo l'ente pubblico, sia chiamata a essere protagonista attiva nei processi di pianificazione e produzione dei servizi superando la tradizionale dicotomia pubblico-privato.

I cambiamenti demografici, in atto, in particolare l'invecchiamento della popolazione e la progressiva diminuzione della quota di popolazione attiva, sono i fenomeni che più avranno impatto sul welfare futuro.

All'evoluzione demografica si affianca un cambiamento dei bisogni della popolazione, che abbracciano non solo la dimensione economica e produttiva, ma si allargano sempre di più anche ai bisogni sociali, relazionali e di cura. Una delle trasformazioni più rilevanti e sorprendenti riguarda le modalità di percezione e formazione del benessere delle persone. In particolare, la variazione della ricchezza non rappresenta più il determinante principale della

variazione della felicità individuale riportata dalle persone. L'influenza dell'economia sul benessere individuale non si esaurisce, infatti, con la produzione di ricchezza, ma interessa sempre più le mutate dinamiche di produzione del valore tipiche dei sistemi economici contemporanei, in cui la dimensione identitaria e relazionale diviene centrale (Becchetti, 2017; Venturi, 2018).

Diviene urgente, quindi, una radicale riconfigurazione dei sistemi di welfare, che chiami in causa i presupposti, gli obiettivi ed il tipo di benessere sociale che si intende perseguire, nonché la capacità e le modalità regolative ed operative degli attori del welfare chiamati a realizzarlo. L'invecchiamento della popolazione è un processo intenso e inarrestabile (Golini, 2011), iniziato decenni fa e oggi sempre più evidente nei cambiamenti sociali che sta determinando. Ma se da un lato siamo ormai sempre più consapevoli dell'aumento del numero di anziani grazie alla recente attenzione dei mass media sul fenomeno, dall'altro vi è ancora una scarsissima consapevolezza del parallelo invecchiamento della forza lavoro e delle radicali conseguenze che questo comporta nella "gestione delle risorse" (Rivellini et al., 2016; Orlandini et al., 2014; Racioppi e Rivellini, 2013). Recentemente, grazie alla riflessione di sociologi del lavoro e altri studiosi, il tema ha iniziato ad essere affrontato in seminari e pubblicazioni. Negli ultimi dieci anni la letteratura sulla gestione dell'invecchiamento in azienda è progressivamente aumentata, con l'emanazione di linee guida e buone prassi per l'age management, ad opera di gruppi di lavoro nazionali e internazionali. Lentamente si sta quindi rafforzando la consapevolezza della necessità di mettere in campo strategie di adattamento delle risorse umane per un miglior utilizzo della forza lavoro esistente, caratterizzata da un minore ricambio generazionale e dal permanere in azienda di lavoratori "anziani".

Sul piano operativo occuparsi del fattore età può favorire soluzioni per il mantenimento, il reinserimento e la valorizzazione professionale dei lavoratori maturi nel mercato del lavoro; promuovere entro i luoghi di lavoro una cultura dell'"age diversity" (diversità in termini di capacità manageriali, comunicative, analitiche e numeriche per età); prevenire atteggiamenti discriminatori rispetto all'età in aree come il recruitment, la formazione e lo sviluppo e trovare un equilibrio tra differenti generazioni; investire in formazione che contrasti la riduzione della produttività o favorisca nuovi processi di apprendimento; mantenere e promuovere la buona salute attraverso programmi di prevenzione e benefit; favorire una collaborazione intergenerazionale mediante attività di mentoring e reverse mentoring (Rivellini et al., 2016).

Alcune esperienze mostrano come la convergenza di contingenze vissute dall'azienda, la sensibilità dei responsabili del personale sul tema e le risorse a disposizione dell'azienda stessa influenzano la possibilità che si avviino

progetti mirati all'age management, condivisi anche con il territorio. A tal proposito, uno strumento importante per gestire questi cambiamenti e per costruire ponti con il territorio è sicuramente il welfare aziendale. Diverse esperienze europee dimostrano come questa politica aziendale possa supportare i processi sopra descritti e aiutare i lavoratori nella gestione dei carichi di cura familiari.

Il welfare aziendale e l'age management in Italia deve però fare i conti con il problema dimensionale delle organizzazioni: nel nostro paese le imprese con meno di 10 addetti sono quasi quattro milioni (il 95% del totale) e danno lavoro a quasi 7 milioni tra operai ed impiegati, pari al 46% di tutti gli addetti del settore privato in Italia. La media Ue, invece, è al 29%, il 17% in meno rispetto all'Italia (EU, 2017). La PMI è al suo interno molto varia in quanto ogni singola azienda ha degli elementi distintivi legati al territorio e alle caratteristiche della popolazione aziendale. Di conseguenza la conoscenza delle opportunità offerte può essere varia e quindi migliorata. Nella PMI di solito è tutto sulle spalle dell'imprenditore, che ricopre anche il ruolo di responsabile delle risorse umane, risulta quindi difficile introdurre nelle micro e piccole imprese, azioni strutturate per una gestione efficace delle risorse umane. Fortunatamente queste difficoltà strutturali si possono superare se si ragiona in termini di ecosistema territoriale, ovvero se le azioni che vengono messe in campo coinvolgono tutti gli attori della comunità.

13.2. Nuovi modelli di welfare territoriale

Alla luce del fenomeno dell'invecchiamento, vari attori sociali stanno mutando le proprie pratiche quotidiane e si stanno aprendo nuovi spazi per modelli territoriali ancora da esplorare pienamente. Nelle sue prime sperimentazioni, queste opportunità hanno l'intento di coinvolgere tutti gli attori sociali presenti in una comunità e, nell'ottica di generare valore condiviso, intendono creare una rete sinergica tra welfare aziendali, servizi pubblici, beni e servizi delle imprese sociali e delle cooperative, servizi volontaristici delle associazioni, beni e servizi delle imprese profit e cittadini, in un'ottica di responsabilità sociale condivisa.

L'obiettivo in questo senso è favorire la partecipazione attiva dei diversi attori territoriali per generare valore condiviso, ispirandosi ai principi della sussidiarietà circolare e del miglioramento dell'offerta dei servizi di prossimità. Il welfare, interpretato in questo modo, non è così più visto come un costo finanziato dall'ente pubblico, quanto piuttosto come un'opportunità di crescita e sviluppo che può avere ricadute economiche sul territorio.

Per realizzare il modello Innova ha elaborato alcune metodologie progettuali e tecnologie oltre che un modello di governance orizzontale.

I soggetti identificati come partner fondamentali dei modelli territoriali sono almeno quattro:

1. le imprese con particolare riferimento alle organizzazioni for-profit;
2. gli enti del Terzo Settore;
3. i cittadini-lavoratori delle aziende partner ma anche come utenti *prosumer* di servizi di prossimità);
4. pubbliche amministrazioni.

Il modello è in fase di sperimentazione in differenti regioni: Veneto, Lombardia, Sardegna e Friuli Venezia Giulia ed è una opportunità considerata anche a livello nazionale per chi si sta avvicinando a queste tematiche. La territorialità non influisce sul modello ma è intimamente interconnessa con l'idea stessa di sviluppo che il sistema di welfare permette di creare in quella comunità.

Il territorio è infatti l'ambito principale di intervento: la dimensione territoriale è un elemento con il quale tutti gli attori chiamati a mettersi in gioco si devono confrontare. Questa dimensione deve essere considerata come una risorsa generativa, della quale tutti sono responsabili, e va intesa nella sua accezione di rete di relazioni, di geografia di legami economici, sociali e familiari, di comunità locale con la propria identità e valori. In quest'ottica si definisce il territorio come un locus generativo: «diventano perciò luoghi quegli spazi in cui la dimensione comunitaria è protagonista di un'innovazione che dà vita a nuove forme di produzione del valore» (Zamagni e Venturi, 2017).

Vista l'importanza che ricopre per la vita delle persone la modalità di organizzazione dei servizi di welfare, il modello si caratterizza per una dimensione relazionale. Inoltre, vi è un uso massiccio di tecnologie e l'implementazione di varie piattaforme digitali che tuttavia si pongono l'obiettivo di promuovere relazioni reali e servizi personalizzati anche con il supporto di operatori dedicati. Questo tipo di modelli di welfare territoriale mettono, infatti, al centro di ogni azione la persona e si propongono come un servizio che investe in primis sulle relazioni. Il modello territoriale non ritiene coerente né sufficiente una proposta che obblighi solo ad interagire con piattaforme online, dove i lavoratori/cittadini scelgono i servizi e i prodotti a cui sono interessati senza una reale interazione con la rete degli erogatori. Nelle sperimentazioni si nota come l'interesse primario per i cittadini sia poter rappresentare una community offline con cui si può interagire in vari momenti in modo diretto.

Il modello più ricorrente prevede la creazione e la cura di una rete di relazioni tra i differenti soggetti appartenenti ad un contesto e possibilmente

ad una comunità territoriale. Questi contatti dovrebbero essere valutati anche per il loro potenziale nell'attivare continue sinergie e ulteriore valore aggiunto da condividere sul territorio. Alcuni modelli hanno individuato dei centri di "ascolto" (in alcune esperienze definiti WelfarePoint) che possono essere considerati come dei nodi primari della rete. La loro funzione è aggregare la domanda di servizi secondo specifiche peculiarità e, al tempo stesso, offrire competenze professionali adatte alla funzione di comprensione e ridefinizione della domanda.

Il passaggio successivo è definire degli strumenti multiplatforma che possano soddisfare sia le aziende interessate a mettere a disposizione dei servizi per i propri lavoratori, sia per le aziende che vogliono erogare servizi al sistema. La sfida per questi sistemi di welfare di nuova concezione è convincere le realtà locali a mettersi in circolo secondo alleanze territoriali e allo stesso tempo convincere le imprese che si può operare efficacemente per l'aumento della qualità della vita dei lavoratori suggerendo loro di entrare a fare parte della community attraverso il sistema. Nelle situazioni più fortunate questo lavoro di prossimità mediato dalla tecnologia potrebbe a sua volta generare nuove opportunità di impresa e di economia circolare.

Nel caso del Veneto questo tipo di sistema ha trovato un alleato rilevante negli enti bilaterali. Questi enti hanno diversi scopi: la mutualizzazione di obblighi retributivi per lavoratori che cambiano spesso datore di lavoro, la formazione professionale, la sicurezza del lavoro e le prestazioni assistenziali. La particolarità è che la loro governance prevede il coinvolgimento sia delle organizzazioni datoriali che di quelle sindacali.

Questi tipi di modelli di welfare territoriale, pertanto, sembrano essere una opportunità interessante per affrontare la criticità che porteranno da un lato l'invecchiamento dei lavoratori e dall'altro la riduzione delle risorse disponibili. Una opportuna alleanza a livello di governance ed una attenzione specifica ai bisogni mutevoli dei lavoratori che invecchiano possono offrire uno spazio di progettazione e di organizzazione dei servizi capaci di attenzione specifica ai bisogni delle imprese e dei lavoratori.

Riferimenti bibliografici

- Becchetti L. (2017), Non c'è tempo da perdere. La svolta per un'economia sostenibile. *Avvenire* (accesso 8 novembre 2019 <https://www.avvenire.it/opinioni/pagine/non-c-tempo-da-perdere>).
- European Union (2017), *Annual report on European SMEs 2016/2017: Focus on self-employment*. European Union, Brussels.

- Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F. e Vecchiato T. (2019), *Welfare 4.0: Competere responsabilmente*, FrancoAngeli, Milano.
- Golini A. e Rosina A. (2011), *Il Secolo degli anziani. Come cambierà l'Italia*, il Mulino, Bologna.
- Orlandini M., Rago S. e Venturi P. (2014), *Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare*. Short Paper 1, AICCON, Forlì.
- Porter K. (2011), Creare valore condiviso. *Harvard Business Review Italia*, n. 1/2: 69-85.
- Racioppi F., Rivellini G. (a cura di) (2013), *Applied Demography. La demografia per le aziende e la governance locale*, Edizioni Nuova Cultura, Roma.
- Rivellini G., Marcaletti F., Racioppi F. (2016), *Population ageing and human resources management. A chance for Applied Demography*. Italian Statistical Society Conference Proceedings, SIS2016, 1-12 (accesso 8 novembre 2019 <https://publicatt.unicatt.it/handle/10807/95589#XcWAFvvQh24>).
- Venturi P. (2018), Tracciare l'identità e la fiducia, *Nova Il Sole 24 Ore* (accesso <https://nova.ilsole24ore.com/frontiere/tracciare-identità-e-la-fiducia/>).
- Zamagni S. e Venturi P. (2017), *Da Spazi a Luoghi*, Short Paper 13, AICCON, Forlì.

14. IL CONTESTO TRENINO: UNA PRIMA INDAGINE QUALITATIVA DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA DI LAVORO OVER 50 IN TRENINO

di *Laura Pedron e Luciano Galetti*

Al termine di un'azione progettuale a finanziamento pubblico è necessario dare evidenza degli obiettivi perseguiti, degli strumenti, del grado di coinvolgimento degli attori istituzionali, dei risultati conseguiti, delle mete raggiunte, così che risulti evidente il perseguimento razionale e condiviso di finalità di efficacia ed efficienza dell'azione della pubblica amministrazione. È inoltre necessario chiedersi se ci siano e quali siano le conseguenze istituzionali, gli impatti di sistema, di queste azioni, soprattutto se beneficiano del cofinanziamento europeo.

Sono questi i fini e gli scopi principale della pubblicazione che avete fra le mani e che avete avuto modo di consultare.

Il progetto "Innovazione sociale e inclusione in contesti lavorativi" evidenzia importanti punti di forza:

- è stato programmato a fronte di una necessità di intervento avvertita dalla maggior parte degli stakeholder come importante e urgente;
- è stato strutturato in termini di ricerca-azione;
- è stato espressamente correlato al concetto europeo di innovazione sociale.

Il primo punto di forza risulta abbastanza evidente. I temi dell'inclusione sociale e occupazionale sono, infatti, all'ordine del giorno delle agende dei policy maker e delle parti economiche e sociali, soprattutto a seguito delle evidenti conseguenze della crisi economico finanziaria e poi anche occupazionale, nonché delle misure messe in atto per rendere sostenibili debito e deficit dei bilanci pubblici. Tra le misure più impattanti dobbiamo considerare l'innalzamento dell'età pensionabile. Il mercato del lavoro è cambiato profondamente in questi ultimi anni. Oggi le aziende, per affrontare la competizione globale, il progresso tecnologico e la globalizzazione, hanno bisogno di competenze poiché spesso la competitività passa per un maggior investimento in tecnologie. Le nuove immissioni nel mercato del lavoro

subiscono inevitabilmente questo salto tecnologico. Questi cambiamenti, tuttavia, colpiscono in modo differenziato le forze lavoro e, tra queste, quelle più anziane, che hanno meno risorse per affrontarli. I lavoratori maturi, infatti, sono stati tradizionalmente considerati portatori di competenze professionali affidabili e durature nel tempo. Queste caratteristiche, insieme a qualche buona competenza relazionale, creava la condizione ideale per poter salvaguardare il patrimonio delle competenze aziendali, garantendo la permanenza di questi addetti il più a lungo possibile in azienda. Nei nuovi contesti imprenditoriali quelle stesse caratteristiche si possono trasformare in elementi di rigidità. La solidità delle competenze, la stabilità di rapporti e il perdurare delle consuetudini, può generare rigidità eccessive, limiti alla flessibilità, resistenze alla capacità di adattamento e blocchi verso i nuovi apprendimenti. Questo quadro è ulteriormente aggravato dal limitato investimento delle imprese sul capitale umano cui solo raramente si offrono occasioni di formazione di base secondo la logica della formazione continua.

Il rovesciamento della piramide demografica ed il prolungamento delle prospettive di vita in buona salute, assieme alle conseguenti varie riforme dei sistemi pensionistici, hanno mutato e stanno sempre più modificando il quadro tradizionale tratteggiato: intere coorti di lavoratori maturi sono chiamate a lavorare un numero di anni decisamente più elevato, prive perlopiù di motivazione a farlo, sperimentando difficoltà crescenti nel mantenere il ritmo dei cambiamenti e delle evoluzioni tecnologico-organizzative che si susseguono con ritmo incalzante.

Quello che si configura oggi come un problema solo “percepibile”, si prevede sarà in futuro sempre più rilevante, qualora non si programmino e si attuino degli interventi correttivi di ampio respiro. Tale circostanza sta diventando una consapevolezza fatta propria in maniera sempre più evidente da parte degli stakeholder delle politiche del lavoro, della formazione e del welfare. Un atteggiamento di responsabilità che a volte tende ad indugiare su “rimedi” improntati più ad una logica di rinvio che tendenti ad una programmazione a medio/lungo termine di sistemi organici e razionali di intervento.

Il secondo elemento di forza è che il progetto è nato ed è stato implementato, come un intervento costruito secondo la metodologia della ricerca-azione.

Come è noto, la ricerca-azione è caratterizzata da una metodologia che nasce negli anni quaranta del secolo scorso e che trova la sua prima teorizzazione nel lavoro dello psicologo tedesco Kurt Lewin che coniò il termine *action research* che ha poi trovato varie declinazioni e applicazioni acquisendo nella

versione italiana il termine *ricerca-azione*¹. Il nucleo portante di questo approccio è la combinazione operativa delle conoscenze prodotte attraverso i dati, forniti dalle azioni di ricerca, con programmi di intervento che traggono origine e ispirazione proprio dai dati raccolti e dalle nuove conoscenze acquisite. Gli interventi, aspetto centrale di questo approccio, devono essere condivisi e assunti nella corresponsabilità dei committenti e dei ricercatori. Per questo, la ricerca-azione è uno strumento molto efficace sia per produrre conoscenza ma anche e soprattutto, per generare cambiamento condiviso.

La ricerca-azione è, quindi, una metodologia che ha lo scopo di individuare e comprendere i contesti problematici attraverso il continuo coinvolgimento di ogni singolo attore. L'assunto di fondo è che i contesti, essendo anche spazi relazionali, richiedano un ruolo primario a chi quei contesti li determina. In questo senso, la ricerca-azione diviene un modo di agire spesso definito "catalizzatore del cambiamento". L'innovazione portata da questo approccio è stata ricca di risonanze e applicazioni sia nella ricerca sperimentale come nella pedagogia classica. Tuttavia, la metodologia della ricerca-azione si caratterizza in modo peculiare per la sua originalità, il suo approccio olistico, il suo riferirsi ad una visione organica e circolare dei contesti rappresentati come dinamici e aperti. Realizzare un progetto di ricerca-azione significa, quindi, produrre apprendimento e, necessariamente, anche cambiamento. Se questo risultato non è riscontrabile negli esiti generati dai progetti, viene vanificata la stessa finalità dell'azione promossa.

Il terzo elemento di forza deriva dall'aver collocato il progetto nell'alveo degli interventi a sostegno dell'innovazione sociale. In questi ultimi anni, il concetto di innovazione sociale si è imposto come tema centrale all'interno delle strategie comunitarie quale strumento per uscire dalla crisi finanziaria, economica e sociale esplosa dal 2008 e che ha influenzato pesantemente tutti i paesi europei. L'innovazione sociale, infatti, può costituire una leva utile per immaginare e valorizzare nuove esperienze e modelli per combattere le povertà e per promuovere – insieme ai cittadini – un nuovo modello di sviluppo. Nel documento "*Empowering People, Driving Change. Social Innovation in European Union*", il *Bureau of European Policy Advisers* (BEPA) definisce le innovazioni come sociali qualora lo siano "sia nei fini sia nei mezzi". L'innovazione sociale deve consistere in nuove idee, prodotti, servizi e modelli, che rispondano ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che, allo stesso tempo, creino nuove relazioni sociali e collaborazioni. Il processo sotteso all'innovazione sociale implica trasformazioni tanto di prodotto (i servizi offerti), quanto di processo (chi offre il servizio e con quali risorse),

¹ K. Lewin (1980), *I conflitti sociali*, FrancoAngeli, Milano (ed. or. 1946).

che si distinguono dal resto delle sperimentazioni nel sociale per il fatto di riuscire a migliorare effettivamente e in modo duraturo la qualità della vita dei cittadini attraverso un qualche incremento del benessere collettivo.

L'innovazione risiede, in particolare, nella capacità degli individui di legarsi in rete e di gestire problemi complessi attraverso l'individuazione di soluzioni condivise capaci di ridurre il consumo di risorse pubbliche e private. Essa rafforza, quindi, la capacità di agire e reagire della società secondo una logica di sostenibilità, attraverso un cambiamento effettivo, duraturo e concreto della realtà.

Date queste premesse, in questa parte conclusiva del volume si possono tratteggiare gli esiti delle trasformazioni permanenti, sostenibili e durature degli approcci adottati, delle metodologie e delle azioni che il sistema trentino può introdurre a seguito degli apprendimenti istituzionali maturati grazie all'azione progettuale conclusa.

Si tratta di innovazioni strategiche e possono essere schematizzate in quattro piste di lavoro che andranno ulteriormente consolidate. In primo luogo il progetto ha permesso la messa a punto, anche in interazione con analoghe esperienze maturate in contesto di collaborazione con altre regioni europee, di strumenti permanenti di osservazione e diagnosi delle caratteristiche del fenomeno "invecchiamento della forza lavoro", sostenendo la realizzazione, con periodicità perlomeno semestrale, di un quaderno di aggiornamento sulle dinamiche demografiche, sull'invecchiamento della forza lavoro e sulle politiche di attivazione di dispositivi attenti a questa dinamica a livello locale, italiano ed europeo. Questa attenzione dovrebbe basarsi sulla rielaborazione di dati già disponibili nelle diverse sedi provinciali, nazionali ed europee, nonché eventualmente attivando dei dispositivi di sovra-campionamento di indagini già realizzate in sede OCSE (es. PIAAC). Il confronto metodologico con realtà più mature, in termini di analisi dei fabbisogni formativi, può consentire anche un'analisi specifica delle competenze richieste dal mercato del lavoro. Una manodopera attiva, anche se senior, può essere continuamente aggiornata e mantenuta grazie ad interventi formativi con adeguati obiettivi e contenuti da sostenere e programmare a livello istituzionale. La logica di questi interventi dovrebbe essere intersettoriale ed interdisciplinare.

Allo stesso tempo, tali azioni dovrebbero essere parte di un coordinamento gestito da un tavolo locale di stakeholder istituzionali, motivato e competente in materia di invecchiamento attivo, cui dovrebbero prendere parte tutte le aggregazioni economiche e sociali, i vari servizi provinciali direttamente o indirettamente coinvolti (salute, politiche sociali, politiche europee, formazione, ecc.), la comunità scientifica e alcuni rappresentanti della società civile. Il Tavolo di coordinamento e regia, in questo modo, potrà svolgere compiti di

promozione, condivisione, discussione e diagnosi sulle azioni realizzabili ed i loro contenuti. Le competenze del tavolo dovrebbero progressivamente essere implementate e “messe alla prova”, anche attraverso l’analisi di altre esperienze maturate in contesti innovativi italiani ed europei.

In terzo luogo si rende urgente la costituzione di un laboratorio provinciale sull’invecchiamento attivo (AGELAB) capace di ideare, sperimentare, valutare e prototipare azioni che risultino efficaci nell’attivare processi formativi, organizzativi, di welfare, ecc. Il laboratorio, sotto la regia del tavolo descritto al punto precedente, potrebbe trovare alimentazione da idee, indirizzi e progetti mutuati da azioni di scambio e confronto con altre esperienze in Italia, in Europa e anche fuori dall’Europa. In sede di sperimentazione delle azioni ideate, il laboratorio dovrebbe essere supportato dalle realtà già attive sul territorio nei diversi comparti sia pubblici che privati.

Infine, è necessario prevedere, nei documenti di programmazione degli interventi di politica del lavoro, specifiche linee attuative di intervento, con l’accortezza di suggerirle rispettando lo spirito di sperimentalità che inevitabilmente le caratterizzano, anche in un’ottica di supporto ai processi di riorganizzazione aziendale. Ciò sarebbe di particolare interesse sia per la promozione e lo sviluppo di reti di azioni di secondo welfare, sia per indicare un sostegno convinto agli interventi di formazione intra e inter aziendali rivolti ai lavoratori anziani. Anche le coorti più giovani, che dovranno in qualche modo farsi carico delle dinamiche demografiche che stanno consolidandosi in questi decenni, dovrebbero essere uno dei destinatari specifici da sostenere con questi programmi.

In conclusione possiamo affermare che il lavoro ha condotto alla messa a fuoco di una serie di idee operative frutto delle varie azioni progettuali promosse e della metodologia stessa che lo ha caratterizzato. Queste idee, se adeguatamente sostenute e promosse, possono diventare nel breve e nel medio periodo, un deciso segnale di svolta in direzione di una attenzione costante, efficace e funzionale verso i fenomeni dell’invecchiamento delle forze lavoro che sono destinati a caratterizzare fortemente il nostro futuro di operatori e cittadini.

GLI AUTORI

Daria Broglio: sociologa, esperta di metodologia della ricerca sociale, si occupa principalmente di attività di ricerca, monitoraggio e valutazione delle politiche formative e del lavoro.

Sebastiano Castelli: assistente sociale, dal 1992 lavora presso l’Agenzia del Lavoro di Trento nel campo delle attività riguardanti l’inserimento lavorativo dei soggetti deboli. Dal 2000 al 2003 è stato attivo presso il Centro per l’Impiego di Trento dell’Agenzia del Lavoro, in qualità di “analista aziendale” nell’ambito delle attività della legge n. 68/99. Dal 2003 lavora presso l’ufficio “inserimento lavorativo soggetti svantaggiati” dell’Agenzia del Lavoro sede centrale di Trento, nell’ambito dell’Intervento 19 “Progetti di accompagnamento alla occupabilità attraverso lavori socialmente utili”.

Luciano Galetti: direttore Ufficio risorse Unione Europea e sviluppo del lavoro, Agenzia del Lavoro, Provincia Autonoma di Trento, coordinatore del “Progetto di ricerca-azione destinato al sostegno dell’innovazione sociale e inclusione in contesti lavorativi”.

Andrea Grosselli: segretario confederale CGIL del Trentino con delega a lavoro, previdenza, welfare. È Presidente del Fondo di Solidarietà Territoriale inter-settoriale, vicepresidente di Fondimpresa, membro del consiglio di amministrazione di Agenzia provinciale del Lavoro e del fondo di previdenza integrativa Laborfonds. È inoltre membro del Comitato regionale Trentino-Alto Adige dell’INPS e componente del Comitato provinciale per le attività formative della Provincia Autonoma di Trento.

Francesco Marcaletti: professore di Sociologia Economica presso la facoltà di Scienze Sociali e del Lavoro dell’Università di Saragozza (Spagna). Ha insegnato e svolto attività di ricerca presso l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, la Karschochschule International University (Karlsruhe, Germania) e la Universidad Internacional de Catalunya (Barcellona, Spagna). Membro della segreteria della

rivista Studi di Sociologia, è autore di numerosi volumi, saggi e articoli sul tema dell'invecchiamento delle forze di lavoro e sulla gestione delle età nelle organizzazioni di lavoro.

Paolo Michelini: direttore dell'Ufficio delle Risorse Umane del Progettone, presso il Servizio per il Sostegno Occupazionale e la Valorizzazione Ambientale della Provincia Autonoma di Trento. Si occupa di promuovere l'inserimento dei lavoratori nei progetti delle attività socialmente utili presso le pubbliche amministrazioni. Già attivo presso l'Agenzia del Lavoro si è occupato in precedenza dell'inserimento dei giovani disoccupati e dei soggetti svantaggiati.

Marco Milano: esperto senior freelance di progettazione europea, gestione di progetti e valutazione di politiche pubbliche in Europa. Dal 2001 supporta autorità locali e regionali coordinando iniziative di inclusione sociale, innovazione sociale, formazione e occupazione. Partecipando a diverse reti europee di mutuo apprendimento, ha sviluppato competenze specifiche e implementato metodologie e strumenti per promuovere il trasferimento di pratiche e la capitalizzazione della conoscenza anche sui temi dell'invecchiamento attivo e dell'age management.

Daniela Oliva: presidente dell'IRS, Direttore dell'Area Politiche della Formazione e del Lavoro di IRS, è esperta di progettazione di politiche, di sistemi di monitoraggio e valutazione nell'ambito della scuola, della formazione professionale, delle politiche del lavoro, del welfare e delle pari opportunità di genere e per tutti.

Nicola Orlando: economista, esperto in ricerca, valutazione e monitoraggio delle politiche del lavoro (anche per le fasce più vulnerabili), dei fondi strutturali e in analisi del mercato del lavoro, anche con l'ausilio di modelli econometrici e approccio controfattuale.

Marco Palazzo: direttore dell'Ente Bilaterale Veneto e FVG, è coordinatore del progetto WelfareNet, sviluppato insieme a Fabio Strelotto.

È componente della Commissione Regionale di Concertazione con le Parti Sociali della Regione Veneto e componente del Consiglio direttivo dell'Ente Bilaterale Nazionale del Terziario.

Esperto di bilateralità, di welfare, di formazione e di contrattazione, interviene spesso a convegni, workshop e corsi di formazione

Laura Pedron: dirigente generale dell'Agenzia del Lavoro, Provincia Autonoma di Trento.

Lorenzo Pomini: segretario generale CISL del Trentino, è componente della Commissione provinciale per l'impiego e componente del Consiglio di Amministrazione dell'Agenzia del lavoro di Trento. Si occupa di politiche del lavoro in vari organismi provinciali e nazionali tra i quali Sanifonds, Fondartigianato e Fondimpresa.

Manuela Samek Lodovici: direttore dell'Area Mercato del Lavoro e Attività Produttive dell'IRS, è docente di Economia del lavoro (Università Cattolica di Milano) e di Public Economics (Università Cattaneo – LIUC, Castellanza). Esperta di valutazione delle politiche del lavoro, delle pari opportunità e dei Fondi strutturali europei.

Sara Sabbadin: psicologa presso l'IPAB "La Pieve", sviluppa progetti e collaborazioni con vari enti sul tema dell'invecchiamento attivo. È formatrice e progettista dei servizi di welfare nell'ambito del progetto Welfare 4.0 in collaborazione con Innova S.r.l.

Fabio Streliotto: cofondatore di INNOVA S.r.l., società di consulenza specializzata in servizi di welfare di comunità e welfare aziendale. Responsabile d'impatto di TreCuori S.p.A. società benefit con cui ha sviluppato un portale che offre servizi integrati per il welfare aziendale, il marketing sociale e il welfare locale. Consulente per il welfare territoriale e le politiche per la conciliazione vita-lavoro nei progetti WelfareNet e Welplan (Veneto), Valoriamo (Lombardia), Welflex e Oristano Welfare District (Sardegna).

Gianni Tomasi: segretario confederale UIL del Trentino, è delegato alle materie inerenti le politiche del lavoro, la previdenza complementare, la legislazione del lavoro, la normativa sugli appalti e gli ammortizzatori sociali.

Claudio Maria Vitali: lavora presso l'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) nel Dipartimento Pianificazione e Sviluppo ed è membro del comitato tecnico scientifico dell'Istituto. È coordinatore nazionale per l'attuazione dell'Agenda dell'UE per l'apprendimento degli adulti dal 2012 ed è membro del WG ET2020 per Adult Learning in rappresentanza dell'Italia. E inoltre project manager del Progetto E.Q.U.A.L. e ha collaborato con il Ministero del Lavoro e il Ministero dell'Istruzione nella redazione della relazione nazionale sull'attuazione della Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea sui percorsi di miglioramento delle competenze degli adulti in Italia. Attualmente i principali settori di ricerca affrontati riguardano la valutazione, la pianificazione e il monitoraggio dei piani operativi nazionali (FSE), l'orientamento e la consulenza, l'istruzione e la formazione degli adulti e la mobilità transnazionale

Alberto Zanutto: docente a contratto di sociologia economica dell'Università di Verona. Svolge attività professionale di formazione e ricerca in ambito organizzativo. Da vari anni attivo nell'ambito dell'innovazione dei sistemi sanitari, più recentemente cura la realizzazione di progetti di ricerca-azione per enti pubblici e privati sul tema del lavoro, dell'inclusione, delle organizzazioni del terzo settore e dell'innovazione tecnologica per la salute collaborando ad esempio con la Fondazione Bruno Kessler di Trento e con l'Azienda Provinciale dei Servizi Sanitari di Trento in tema di tutela del benessere psicologico e cognitivo delle coppie fragili.