

capitolo 7

AZIONI SPERIMENTALI PER I LAVORATORI MATURI

7.1 ORIENTAMENTI A SOSTEGNO DELL'OCCUPAZIONE DEI LAVORATORI MATURI. INTRODUZIONE ALLE AZIONI SPERIMENTALI

Da diversi anni, il tema dell'occupazione dei cosiddetti *older workers* è all'attenzione delle politiche di programmazione europee e nazionali¹³⁵.

La stessa locuzione, traducibile in italiano con il termine "lavoratori maturi" identifica una serie di questioni di rilevanza economica e sociale connesse all'occupazione dei lavoratori fra i 45 e i 64 anni di età, che attengono alle tematiche dell'invecchiamento demografico della popolazione, ed ai risvolti che questo comporta nell'equilibrio dei sistemi di welfare, previdenziali e di gestione del mercato del lavoro, nonché rispetto ai cambiamenti, anche culturali, che attraversano le modalità con cui si organizzano i sistemi produttivi.

Diversi studi sociali ed economici¹³⁶ evidenziano che dal punto di vista demografico la forza lavoro è caratterizzata da un fenomeno di invecchiamento a sua

135. Cfr.: Conclusioni della Presidenza del Consiglio Europeo di Lisbona 23 e 24 marzo 2000; Relazione della Commissione europea al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni. "Accrescere il tasso di attività e prolungare la vita attiva", (COM(2002) 9 def.), Bruxelles, 2002; Consiglio Europeo di Barcellona (2002); Comunicazione della Commissione Europea del 3 marzo 2004, "Aumentare il tasso d'occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro", (COM(2004) 146 def.), Bruxelles, 2004; Decisione n. 2005/600/CE del Consiglio, del 12 luglio 2005, relativa alle linee di orientamento per le politiche per l'occupazione degli Stati membri 2005-2008 ed in particolare la linea di orientamento integrata n. 18. "favorire un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita"; nonché l'orientamento n. 18 degli orientamenti integrati 2008-2010, COM (2007)XXX. Per una disamina approfondita della situazione italiana cfr. Riccio G. (a cura di), *Interventi per favorire l'occupazione in tutte le età della vita: più lavori e di qualità migliore*, Isfol, Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 2/2007.

136. Sonnet A., Baranzini A., Falter J. M., Ferro Luzzi G. e altri, *Ageing and employment policies - Italy*, Oecd, Paris, 2004; Senato della Repubblica Italiana - Commissione lavoro, previdenza sociale, Documento conclusivo dell'indagine conoscitiva sulla condizione dei lavoratori anziani in Italia, Roma, 6 luglio 2005; Fondazione Europea di Dublino (a cura di Mandl I., Oberholzner T., Dorr A. (2006), *Age and employment in the new member states*, EF/06/26; Fondazione Europea di Dublino (2008), *Working conditions of an ageing workforce*, EF/08/17.

volta legato all'incidenza della popolazione anziana su quella delle classi di età giovanili. L'allungamento della durata della vita, se da un lato offre maggiori opportunità nel realizzare le proprie potenzialità pone diversi ordini di questioni per lo sviluppo del sistema sociale ed economico europeo. Una prima questione è quella della sostenibilità dei sistemi pensionistici, una seconda è quella relativa alle possibilità, per lavoratori ed imprese di gestire in modo efficace ed efficiente le proprie risorse a fronte di cambiamenti e trasformazioni del mercato del lavoro. L'essere over¹³⁷ evidenzia un problema di "invecchiamento funzionale" di modelli di competenze, rappresentazione ed organizzazione del lavoro emersi in rapporto ad uno sfasamento fra le trasformazioni dei sistemi economici e produttivi e quelle dei sistemi standard di protezione sociale, legati al modello "fordista". Se infatti per oltre un secolo il sistema di tutele sociali ritagliate sui rischi prevedibili delle singole fasi del corso di vita (gioventù, maturità, vecchiaia) aveva svolto efficacemente il suo ruolo protettivo, nella situazione attuale, caratterizzata da condizioni di minore stabilità e da ingressi più tardivi nell'occupazione regolare, la questione è divenuta quella di trovare nuove combinazioni fra flessibilità e sicurezza che consentano alle imprese di valorizzare le risorse possedute, coniugando le proprie esigenze di sviluppo con le esigenze individuali di protezione e di promozione sociale dei lavoratori che in esse operano. In questo contesto, l'Unione Europea ha in più occasioni sostenuto l'importanza di salvaguardare l'occupazione della porzione di popolazione in età attiva, riconoscendo i lavoratori delle fasce di età più elevate quale componente essenziale dell'offerta di manodopera e risorsa per uno scambio generazionale funzionale allo sviluppo del sistema produttivo. In sintonia con la Strategia europea dell'occupazione e con gli indirizzi di massima delle politiche economiche, nell'ambito di una specifica comunicazione, la Commissione Europea, già nel 2004¹³⁸ invitava gli Stati membri a definire ed adottare linee di *policy* orientate non solo a scoraggiare il pensionamento anticipato, ma anche a promuovere lo sviluppo della qualità del lavoro, in modo da renderlo più attrattivo, favorendo in modo attivo l'occupabilità e la proattività di quelle categorie di popolazione che, per obsolescenza delle proprie competenze professionali o per scelte orientate alla riduzione del costo del lavoro, rischiano di uscire dal sistema produttivo. In questo contesto, la Commissione ha riconosciuto un ruolo cruciale ai servizi di orientamento nonché ai sistemi formativi quali strumenti per gestire in modo efficace ed efficiente, tali problematiche. A riguardo, un ruolo strategico viene riconosciuto ai

137. Cfr. Mirabile M.L. (2006), "Il fenomeno degli over 45 e la sfida dell'attivazione sociale in Italia. Considerazioni alla luce della ricerca empirica", in *Quaderni europei sul nuovo welfare*, n. 3 e Mirabile M.L., Nardini L., De Laurentiis A., (2006), "Essere Over: Età, Mercato del lavoro e nuovi scenari di welfare", *Quaderni Spinn*, n. 23.

138. COM.(2004) n. 106 del 03/03/2004, "Aumentare il tasso d'occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro". Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni.

Servizi per il lavoro, quali strutture deputate alla gestione di azioni ed interventi di politica attiva e passiva orientati a rispondere alle nuove domande sociali connesse al prolungamento della vita lavorativa.

Alla luce di queste brevi premesse, il paragrafo che segue tenterà di analizzare le diverse tipologie di intervento messe in atto in via sperimentale dai Centri per l'impiego, con specifica attenzione alle azioni sperimentali rivolte al target dei lavoratori maturi, individuate entro l'indagine Censuaria di monitoraggio sui Centri per l'impiego nella mappatura realizzata nel primo trimestre del 2008.

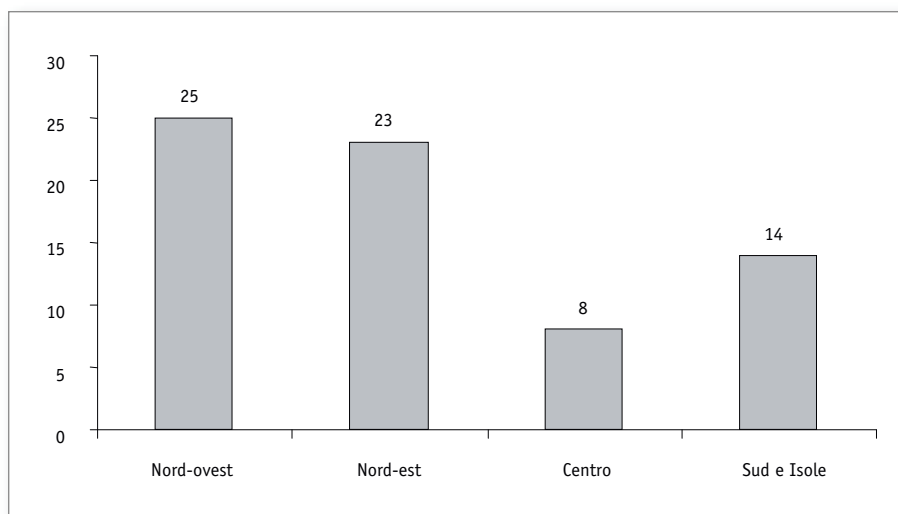
*7.1 Orientamenti
a sostegno
dell'occupazione
dei lavoratori
maturi.
Introduzione alle
azioni
sperimentali*

7.2 PROGETTI SPERIMENTALI E TIPOLOGIE DI INTERVENTO PER I LAVORATORI MATURI

Rispetto al campione delle 1228 azioni sperimentali realizzate dai Centri per l'impiego, 70 hanno avuto come destinatari lavoratori maturi, pari a circa il 6% del totale delle iniziative rilevate. Attraverso un lavoro di analisi del contenuto e di ricerca documentale compiuto sugli interventi segnalati, è stato possibile rilevare la presenza di 23 progetti cui le azioni si riferiscono, i cui titoli sono proposti in appendice.

Tale quantità, seppure esigua, indica che la questione della partecipazione al lavoro dei lavoratori maturi è attualmente all'attenzione di diverse programmazioni regionali e provinciali. Come è possibile rilevare dalla distribuzione proposta nella fig. 14, con modalità e configurazioni diverse secondo l'area geografica ed in rapporto alla domanda locale, gli Spi stanno cercando di attivare risposte specifiche alla domanda di un'utenza di lavoratori maturi che si presenta piuttosto variegata sia per quanto attiene alla sua composizione sia rispetto alle questioni poste nell'ambito del mercato del lavoro.

Figura 14
Distribuzione geografica delle azioni sperimentali rivolte al target dei lavoratori maturi (valori assoluti)



Fonte: Isfol, Monitoraggio Spi 2008

Considerando la distribuzione geografica dei progetti segnalati, è possibile rilevare che la maggior parte delle sperimentazioni rivolte ai lavoratori maturi sono realizzate entro i Centri per l'impiego del Nord del paese ed in particolare nel Nord-ovest. È qui d'altro canto che si concentra, come rilevato nel monitoraggio sui Centri per l'impiego realizzato fra il 2006 ed il 2007 dall'Isfol,

la maggior parte dei Centri in grado di offrire servizi specifici per tale tipologia di utenza¹³⁹.

Tenuto conto di questi rilievi, è interessante rilevare come la distribuzione delle azioni sperimentali, confermi la presenza di un investimento in questa direzione al Nord, e soprattutto al Nord-ovest del paese.

Già ad una prima lettura dei titoli delle iniziative segnalate¹⁴⁰ è possibile notare come più della metà dei progetti (16 circa) sia mirato ad erogare servizi specificamente dedicati al target dei lavoratori “over” (over 40/over 50), mentre la restante proporzione di iniziative, quelle ad esempio riferite al programma Pari, ed al progetto Ics (Interventi per la coesione sociale), coinvolga questo target all’interno di un ventaglio più ampio di questioni relative alla inclusione sociale e lavorativa di cittadini in condizioni di svantaggio.

Entrando nel merito dei contenuti progettuali, con le indicazioni fornite direttamente dai Cpi ed attraverso una meticolosa ricerca documentale sulle azioni sperimentali segnalate, è stato possibile acquisire una notevole quantità di informazioni sulla maggior parte iniziative¹⁴¹. L’analisi delle informazioni reperite, ha consentito di individuare alcune macrotipologie di iniziative, distinte sulla base del focus di intervento secondo una polarità che va da interventi che trattano l’inserimento lavorativo dei lavoratori maturi mantenendo l’attenzione sulle esigenze di sviluppo delle competenze e delle risorse personali e professionali del lavoratore, a progetti che trattano il reinserimento al lavoro intervenendo sul rapporto fra competenze del lavoratore e contesti lavorativi ed organizzativi.

L’articolazione degli interventi sembrerebbe essere in rapporto con differenti domande di servizio con cui i Centri si sono confrontati entro le sperimentazioni e in particolare:

- over 50 disoccupati ed inoccupati di lunga durata;
- lavoratori che si confrontano in età matura con eventi di perdita del lavoro relativamente “recenti” spesso legati a situazioni di crisi aziendale.

Nel primo caso si tratta generalmente di lavoratori che, in possesso di esperienze di lavoro polivalenti, maturate nel contesto di imprese medio piccole o artigiane, sono arrivati alla soglia dei 50 anni di età senza contratti di lavoro regolari, oppure non sono mai entrati nel mercato del lavoro. Nella seconda circostanza il riferimento è a persone la cui domanda di servizio si attiva in rapporto

139. Cfr. Isfol (2008), *Strumenti e Strategie di attivazione nei sistemi locali per il lavoro. Monitoraggio Spi 2000-2007*, Volume II, Roma, Isfol (I Libri Fse), pp. 188-197. In quegli anni (che coprono l’arco temporale di avvio delle sperimentazioni segnalate), la media nazionale dei Centri per l’impiego in grado di offrire servizi specifici per gli over 45 si attestava intorno al 41% dei Centri attivi e, nello specifico, la media del Nord-ovest raggiungeva il 58% dei centri attivi, al Nord-est il 46%, il 51% nel Centro ed il 37% al Sud e Isole.

140. Cfr. Appendice progetti, Progetti sperimentali con target over 50.

141. Sull’insieme dei 24 titoli segnalati (riferiti alle 70 azioni sperimentali), non è stato possibile reperire informazioni sui progetti indicati da 4 Centri per l’impiego.

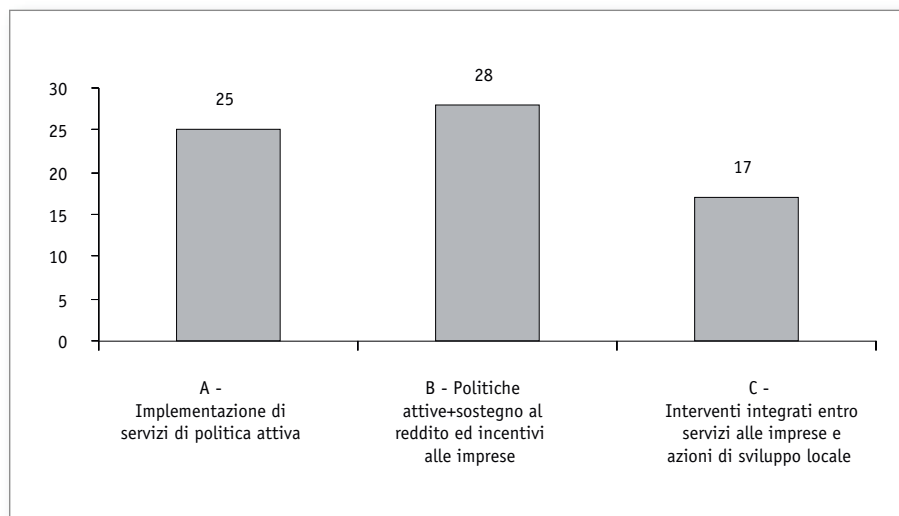
ad eventi di perdita del lavoro connessi a crisi aziendali o di settore che interessano anche fasce di professionalità con responsabilità gestionali o dirigenziali, ed il cui sviluppo è strettamente connesso con le caratteristiche del mercato del lavoro locale nonché alla capacità di gestione del sistema degli ammortizzatori sociali. Anche in questo caso gli interventi si rivolgono ad una ampia fascia di lavoratori che comprende anche persone di età compresa fra i 40 ed i 55/60 anni di età.

In rapporto a queste due condizioni è possibile articolare le sperimentazioni entro tre macrotipologie:

- a azioni volte all'implementazione di servizi di politica attiva del lavoro che hanno come focus lo sviluppo delle competenze e delle risorse dei lavoratori maturi (over 50);
- b azioni sperimentali di politica attiva del lavoro integrate a politiche di sostegno al reddito;
- c approcci sistemici all'inserimento lavorativo in un'ottica di sviluppo locale.

Prestando infine attenzione alla distribuzione delle azioni sperimentali entro le diverse tipologie di intervento, osservando la fig. 15 è possibile rilevare che le tre tipologie risultano equamente distribuite rispetto al totale delle azioni rilevate, con una lieve prevalenza di azioni sperimentali orientate all'integrazione di politiche attive del lavoro ed interventi di sostegno al reddito.

Figura 15
Distribuzione
delle azioni
sperimentali
entro le tipologie
di intervento
rivolte al target
dei lavoratori
maturi (valori
assoluti)



Fonte: Isfol, Monitoraggio Spi 2008

Prestando infine attenzione alla localizzazione delle azioni sperimentali (fig. 16), è possibile osservare che mentre al Nord si concentrano le iniziative volte all'implementazione di politiche attive del lavoro - con una prevalenza al Nord-ovest di progetti per lo sviluppo dei servizi di consulenza alle persone ed al Nord-est di progetti che intervengono in modo sistemico anche presso le imprese - nel Sud si rileva invece un investimento prevalente in iniziative sperimentali volte ad integrare politiche attive e passive del lavoro.

7.2 Progetti sperimentali e tipologie di intervento per i lavoratori maturi

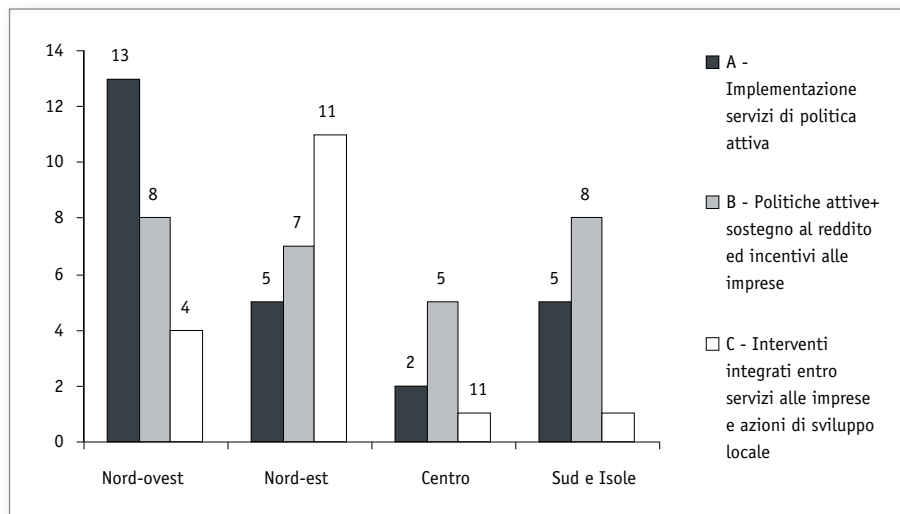


Figura 16
Distribuzione geografica delle azioni sperimentali rivolte ai lavoratori maturi entro le tipologie di intervento (valori assoluti)

Fonte: Isfol, Monitoraggio Spi 2008

Tali differenze entro potrebbero essere riconducibili alle risorse organizzative disponibili entro le realtà locali, ma anche a precise scelte strategiche legate alle esigenze e alle caratteristiche dei contesti di riferimento. Rimandando a successivi approfondimenti la verifica dell'una o dell'altra ipotesi di lavoro, in questa sede è possibile evidenziare che sembrerebbe esserci un investimento consistente nell'area Nord del paese, verso servizi che puntano, sul medio periodo, a promuovere la qualificazione della forza lavoro, considerando il fenomeno dell'occupazione over 50 nel più ampio quadro della domanda di servizio delle imprese locali, mentre nel Sud del Paese, seppure non manchino servizi alle imprese, la maggior parte delle sperimentazioni è orientata a promuovere lo sviluppo dei servizi alle persone nella direzione del raccordo fra politiche attive e passive del lavoro, con una particolare attenzione a misure di tutela del reddito. Tali considerazioni possono essere meglio comprese entrando, nei successivi paragrafi, nel merito delle esperienze locali e delle attività progettuali individuate.

7.2.1 Azioni per lo sviluppo delle competenze dei lavoratori maturi

Una prima tipologia di progetti sperimentali riguarda iniziative volte a promuovere misure di politica attiva del lavoro entro i Centri per l'impiego, con particolare riferimento a servizi di informazione, orientamento e consulenza, nonché a interventi di formazione finalizzati al recupero di motivazioni ed atteggiamenti proattivi nella ricerca del lavoro, oppure specifici per la riqualificazione professionale del lavoratore over 50. Obiettivo specifico degli interventi proposti non è tanto l'inserimento o reinserimento lavorativo inteso come *match* fra domanda ed offerta di lavoro, quanto soprattutto la promozione nei lavoratori maturi una capacità di riconoscere e valorizzare le proprie competenze e le risorse del contesto, ad articolare progettualità e proattività nella ricerca del lavoro e nel modo di confrontarsi con i contesti lavorativi, in risposta ad esperienze di discontinuità ed irregolarità che caratterizzano sempre più frequentemente le esperienze lavorative di fasce sempre più ampie di lavoratori. Le sperimentazioni vanno da azioni di natura informativa e consulenziale di base, verso servizi specialistici quali il bilancio di competenze o di prossimità, spesso integrato nell'accompagnamento al lavoro con percorsi formativi ed attività di tirocinio a valenza formativa o professionalizzante, fino ad arrivare a percorsi integrati di *outplacement* convenuti entro le aziende interessate.

Un esempio di servizi di consulenza "di base", sono le sperimentazioni realizzate fra il 2007 e il 2008 in Campania, presso 5 Centri per l'impiego della Provincia di Salerno nell'ambito del progetto *Orientare & Riorientare*. L'iniziativa prevedeva l'attivazione presso ciascun Centro di uno sportello specializzato di orientamento al lavoro rivolto a cittadini disoccupati ed inoccupati dai 49 ai 58 anni di età. Lo sportello mirava ad offrire agli utenti una prima informazione sui servizi per il lavoro presenti sul territorio, nonché sulla domanda locale di lavoro, per poi ingaggiare l'utente entro percorsi di consulenza più articolati, come il bilancio di prossimità, mirati a supportarlo nella definizione di percorsi di inserimento o reinserimento lavorativo.

Ancora con la modalità dello sportello, la Provincia di Grosseto, in collaborazione con quelle di Livorno, Pisa, Lucca, Massa Carrara e delle Asl di Massa, Lucca, Viareggio, Pisa e Livorno, ha sperimentato a partire dal 2007, un servizio di consulenza ed informazione *on line*, lo *Sportello over 50*. Utilizzando un numero verde e la posta elettronica, il servizio risponde in modo tempestivo a domande su lavoro (tipologie di contratto, licenziamenti, trattamenti di fine rapporto, mobbing, pari opportunità, congedi parentali); previdenza (posizione contributiva, disoccupazione, malattia, trattamenti di famiglia, pensione integrativa, rapporti con il datore di lavoro); sanità (sicurezza sul lavoro, infortuni e malattie professionali, riconoscimento della causa di servizio e infortuni in itinere); orientamento e formazione professionale (percorsi formativi personalizzati, reinserimento nel mondo del lavoro); attività ludico-aggregative (circoli di studio concordati su temi di interesse condiviso, iniziative per il tempo libero).

Entro queste sperimentazioni, la funzione svolta dal Centro per l'impiego è quella di "catalizzatore" di risorse informative e spazi di orientamento che accompagnano la persona in cerca di lavoro in età matura, nell'individuare risorse per riavvicinarsi al mercato del lavoro.

In linea con questa strategia, alcuni Centri per l'impiego della Provincia di Verbano Cusio Ossola, in Piemonte, hanno sperimentato nel progetto *Over 50*, percorsi di rimotivazione e reinserimento lavorativo realizzati nel 2007 attraverso tirocini, in collaborazione con gli Enti locali del territorio.

Altre tipologie di intervento sono state dedicate, ancora in Piemonte, ma anche in Liguria e in Emilia Romagna, alla sperimentazione di servizi più specificamente mirati allo sviluppo ed alla valorizzazione di competenze utili all'inserimento lavorativo.

I Centri per l'impiego di Alba e Bra, in provincia di Cuneo, hanno sviluppato nel 2007, in collaborazione con la Asl locale, un servizio di *Bilancio di competenze* specificatamente rivolto alla riprogettazione professionale e valorizzazione delle competenze di lavoratori disoccupati dai 30 ai 50 anni, iscritti alle liste di mobilità dei Centri per l'impiego. Attraverso il bilancio di competenze, il progetto intendeva supportare gli individui in percorsi di inserimento o reinserimento professionale (formativo e lavorativo) o di sviluppo di carriera. I percorsi di consulenza sono stati strutturati con attività di gruppo e individuali, e realizzati utilizzando tecniche attive, che favoriscono lo sviluppo di una competenza a riflettere sul proprio percorso lavorativo per conoscere ed individuare risorse nel mercato del lavoro locale. La finalità del percorso di bilancio era quella di promuovere nell'individuo la presa di coscienza delle proprie competenze, risorse e potenzialità, ed in tal senso sostenerne le capacità di autoregolazione nella carriera professionale e quella di esplorazione autonoma e progettuale del mercato del lavoro, avendo fiducia nelle proprie scelte ed abilità. Attraverso la ricostruzione della storia professionale della persona, il percorso di bilancio aveva altresì la finalità di facilitare l'elaborazione di un progetto di sviluppo professionale e promuoverne l'attuazione individuando modalità con cui rendere trasferibili e spendibili competenze acquisite dalla persona in contesti formali, non formali ed informali.

Una struttura di intervento per certi versi simile è stata segnalata nella Provincia di Forlì Cesena nell'ambito del progetto *Camper*, dedicato all'organizzazione e gestione di servizi di *counselling*, bilancio di competenze e laboratori di gruppo rivolti a giovani disoccupati, nonché a lavoratori iscritti in liste di mobilità o cassa integrazione.

Fra le prime esperienze in merito alla proposta di sviluppo di politiche attive del lavoro specifiche per il target degli over 40, viene segnalato dal Centro per l'impiego di Sarzana, ancora in Liguria, il progetto *Over 40-Oltre i 40 anni*, concluso nel 2004, e promosso dall'Agenzia Liguria Lavoro in collaborazione con le amministrazioni provinciali di Genova, Imperia, La Spezia e Savona, i relativi Centri per l'impiego e i Job Center comunali. Il progetto aveva lo scopo di elaborare metodologie per il reinserimento lavorativo e lo sviluppo professionale tarate *ad hoc*

per i lavoratori di età avanzata. L'intervento proposto prevedeva la presa in carico dell'utente nell'ambito del colloquio ex D.Lgs. 181/00, e la costruzione di percorsi di orientamento finalizzati all'inserimento professionale. Le azioni di orientamento e consulenza, a partire da una iniziale analisi della domanda, sono state sviluppate su molteplici versanti:

- il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze entro dispositivi di bilancio di competenze ed *assessment center*;
- lo sviluppo di strategie di ricerca attiva del lavoro con l'attivazione di *job club*;
- la fruizione di proposte di formazione orientate alla qualificazione professionale (informatica, contabilità, addetto alla ristorazione, amministrazione del personale);
- la messa in gioco delle competenze individuate entro il rapporto con le imprese locali, attraverso tirocini di inserimento professionale convenuti con le associazioni datoriali rappresentative dei diversi settori economici presenti sul territorio.

La sperimentality dell'iniziativa rispetto a quanto usualmente proposto entro i Cpi, era stata introdotta da due elementi: la possibilità di individuare un modello di integrazione fra le diverse tipologie di servizi presenti sul territorio (es. job center comunali, Cpi, enti di formazione); l'adozione di metodologie di orientamento fondate sull'utilizzo del gruppo come strumento di lavoro, volte in altri termini a promuovere scambio e riflessione metodologicamente orientata sulle esperienze di ricerca del lavoro, nonché a consolidare sistemi di appartenenza e socializzazione utili a sostenere il confronto con il mercato del lavoro.

Fondata sulla valorizzazione della risorsa gruppo è anche la sperimentazione realizzata nel 2007 in Provincia di Siena, nel Centro per l'impiego dell'Area Valdelsa. Il progetto *RADICI - Ritornare in azienda dopo i Cinquanta*, ha proposto a persone che si trovano a vivere in età matura fasi di mobilità professionale o situazioni di crisi aziendale, una serie di attività di orientamento accompagnate da moduli formativi brevi di qualificazione professionale, finalizzate alla lettura di esperienze ed apprendimenti pregressi, ed all'elaborazione di un progetto di reinserimento al lavoro in un nuovo settore o ambito professionale.

Una sperimentazione interessante infine, che ha preso origine dal confronto dei Centri per l'impiego con una presenza sempre maggiore di lavoratori *over 45* iscritti alle liste di mobilità collettiva ed individuale (ex L. 223/91 ed ex L. 236/93) è stata quella realizzata fra il 2005 ed il 2006 in Emilia Romagna, dal Centro per l'impiego di Parma nell'ambito del programma Spinn di Italia Lavoro.

L'intervento progettuale si proponeva di innovare le metodologie ed i modelli di servizio in uso presso i Centri per l'impiego a favore di questa tipologia di lavoratori, ed ha preso le mosse da una convenzione stipulata dalla Provincia con Federmanager in conseguenza della quale il Centro per l'impiego di Parma si impegnava nella ricollocazione di fasce professionali alte, quadri e dirigenti. In rapporto a tale tipologia di utenza, la sperimentazione si è incentrata sullo sviluppo di un *manuale di outplacement* rivolto agli operatori dei Centri per l'impie-

go utile a supportare i lavoratori in mobilità nella ridefinizione del proprio iter professionale, nella progettazione di un piano di carriera e una modalità di approccio al mercato del lavoro che tenesse conto dei maggiori canali di ricollocazione. La sperimentazione è stata così articolata in tre fasi: la prima di analisi del mercato del lavoro locale volta ad evidenziare le principali problematiche socio economiche legate alla ricollocazione del target over 45; la seconda volta ad analizzare il modello organizzativo, le modalità operative e le risorse attraverso le quali il Centro per l'impiego di Parma erogava i propri servizi di orientamento; la terza, mirata alla sperimentazione del manuale di *outplacement* a supporto dei servizi resi dai Cpi per lavoratori over 45 in mobilità.

Ancora entro la prima macrocategoria di progetti, è utile rilevare la presenza del programma *Laborlab - Linee di Sviluppo per la valorizzazione del capitale umano*, la cui sperimentazione ha coinvolto in Lombardia fra il 2007 ed il 2008, otto Centri per l'impiego della Provincia di Brescia e due della Provincia di Sondrio. Il programma è frutto della collaborazione tra Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, DG Istruzione, Formazione e Lavoro della Regione Lombardia, Italia Lavoro ed altri istituti formativi regionali¹⁴². La sua realizzazione si inserisce nell'ambito di una strategia complessiva di riforma dei servizi all'impiego avviata dalla Regione Lombardia con la Legge Regionale n. 22 del settembre 2006, e con il Piano di Azione Regionale per la riforma del mercato del lavoro.

Laborlab non è una sperimentazione specifica per gli over 50, anche se tale tipologia di destinatario è inserita all'interno degli ambiti di intervento del programma¹⁴³. È piuttosto un progetto che si muove in linea con l'obiettivo di "creare un sistema di servizi al lavoro fondato sulla centralità della persona che sia trasparente, accessibile a tutti, formato da una rete efficiente di operatori pubblici e privati soggetti a una costante valutazione, il cui fine sia il perseguimento di "buona" occupazione, con garanzie di tutela e sicurezza"¹⁴⁴. Attraverso un insieme di strumenti ed interventi il programma si propone di promuovere e raggiungere l'occupazione dei beneficiari attraverso contratti di lavoro a tempo indeterminato o determinato, o l'avvio di un percorso di autoimprenditorialità, affiancati da interventi di riqualificazione professionale e reinserimento lavorativo.

142. Ad esempio l'Arifl - Agenzia regionale per l'istruzione, la formazione e il lavoro, e I.Re.F. - Istituto regionale lombardo di formazione per l'amministrazione pubblica.

143. Il programma è complessivamente articolato in percorsi di sviluppo occupazionale suddivisi in 4 ambiti di intervento suddivisi sulla base delle tipologie di target a cui si rivolge: Disoccupati (donne e uomini over 40/50 disoccupati, espulsi o mai entrati nel mercato del lavoro non percettori di indennità diversa dalla disoccupazione ordinaria residenti in Lombardia); Atipici (lavoratori con contratto di somministrazione, a tempo determinato o co.co.co/co.co.pro); Reimpiego (disoccupati da non oltre 6 mesi, persone in Cigs o mobilità avviati da non più di 6 mesi), introdotto nel 2008; e Laborlab Academy (scuola di alta formazione rivolta agli operatori pubblici e privati che operano nel settore delle politiche del lavoro). Per approfondimenti sui contenuti di ciascun ambito si veda il sito web www.programma.laborlab.it

144. www.programma.laborlab.it, e cfr. Legge regionale n. 22 del 28 settembre 2006.

Ciò che è interessante rilevare, è la funzione assunta dal Centro per l'impiego nel momento della presa in carico della domanda di servizio dell'utente interessato a partecipare al programma. Laborlab si fonda infatti su un insieme di strumenti creati per attuare politiche attive per l'occupazione e per accompagnare il passaggio da lavoro a lavoro con una connotazione caratteristica data dalla loro natura strettamente negoziale fra Centro per l'impiego e fruitore dei servizi, in rapporto alla domanda ed agli obiettivi che hanno condotto il beneficiario alla richiesta del servizio stesso. Questi sono: il Patto di servizio, la Dote formativa, il Piano di intervento personalizzato. Il Patto di Servizio, stipulato tra l'operatore accreditato e il beneficiario dell'intervento di politica attiva, rappresenta il primo passo verso la costruzione del percorso personale di riqualificazione e reinserimento lavorativo. È lo strumento attraverso il quale beneficiario e servizio non solo concordano l'insieme dei servizi minimi garantiti dal D.Lgs. n. 181/2000, ma assumono un impegno di interesse reciproco alla verifica dei risultati di un percorso di inserimento lavorativo che si configura come consulenza in ordine agli obiettivi che l'individuo intende raggiungere ed alle risorse individuabili per il suo sviluppo professionale. In rapporto a tale impegno reciproco, operatore e beneficiario definiscono e sottoscrivono un Piano di intervento personalizzato che raccoglie l'insieme dei servizi specifici (moduli di formazione, orientamento, bilancio di competenze, tirocini ecc.) che vengono messi a disposizione del beneficiario a seguito di un'analisi dei suoi fabbisogni formativi e di crescita professionale. Il Piano fissa gli impegni reciproci dei suoi contraenti, vincolando l'operatore a erogare i servizi individuati e il soggetto beneficiario a rispettare il percorso individuato finalizzato all'obiettivo occupazionale. Per la realizzazione delle azioni definite nel piano infine, il programma prevede la possibilità di usufruire di una Dote, un insieme di risorse finanziarie, spendibili presso strutture accreditate, per l'utilizzo di quei servizi che risultino essere funzionali al raggiungimento della sua occupazione.

7.2.2 Azioni sperimentali di politica attiva del lavoro integrate a politiche di sostegno al reddito

Una seconda tipologia di azioni sperimentali riguarda lo sviluppo di progetti ed interventi specificamente volti ad integrare servizi di politica attiva del lavoro e formazione, con sistemi di sostegno al reddito ed incentivazione alle imprese finalizzati a favorire l'assunzione di lavoratori maturi. Questa varietà di progetti raggruppa una serie di misure sperimentali di promozione dell'occupazione centrate su due aspetti che integrano i servizi di politica attiva: la garanzia di un sostegno al reddito per disoccupati di lunga durata e non percettori di ammortizzatori sociali; l'implementazione di un sistema di incentivi e servizi rivolti alle imprese, funzionali a rendere per loro vantaggiosa l'assunzione di particolari categorie di lavoratori, e, nel caso specifico, dei lavoratori over 50.

Entro questa tipologia è possibile raggruppare le azioni sperimentali rivolte agli over 50 entro il programma *Pari - Azioni per il reimpiego*, promosso dal Ministe-

ro del Lavoro in collaborazione con l'Agenzia Italia Lavoro¹⁴⁵. In rapporto agli over 50, Pari è stato sperimentato in 21 Centri per l'impiego distribuiti sul territorio nazionale, ed in particolare in provincia di Treviso e Verona, Cremona, Pistoia, Arezzo, Roma, Caserta, Pescara, Campobasso, Taranto e Ragusa.

Il programma - volto a supportare la realizzazione di interventi per il reimpiego di persone che non percepiscono ammortizzatori sociali ed altri sussidi, nonché di target specifici quali giovani, donne ed ultracinquantenni - è nato con l'obiettivo di sperimentare politiche del lavoro centrate sul *welfare attivo*, nell'ambito del confronto sulla riforma degli ammortizzatori sociali e sulla creazione di un modello funzionale alla loro gestione. Le sperimentazioni si sono intervenute su un duplice versante: da un lato sostenere i beneficiari nella fruizione di misure di politica attiva del lavoro, offrendo loro una *dote formativa* - da spendere in percorsi di formazione o riqualificazione professionale presso enti accreditati - insieme ad un sussidio di *sostegno al reddito* legato allo stato di disoccupazione; dall'altro intervenire entro il sistema imprenditoriale offrendo incentivi ed aiuti alle imprese finalizzati all'assunzione delle categorie svantaggiate cui il programma è rivolto.

In accordo al criterio di *condizionalità*¹⁴⁶ seguito per l'erogazione dei sussidi e della dote formativa, la fruizione di risorse volte a sostenere le persone nella ricerca del lavoro è in stretto con lo sviluppo di una *autocommittenza* dell'individuo nei confronti del proprio percorso professionale, processo nel quale svolge una funzione importante la sottoscrizione del patto di servizio fra Centro per l'impiego e beneficiario del programma.

Un simile dispositivo è stato promosso fra il 2005 e il 2008 dalla Regione Sardegna nel progetto *Ics - Interventi per la coesione sociale*, in risposta all'aumento della disoccupazione di lunga durata di persone con più di 50 anni. Il progetto, promosso e cofinanziato dal Ministero del Lavoro e dall'Assessorato regionale al lavoro in collaborazione con l'Agenzia Regionale per il lavoro della Sardegna e Italia Lavoro, proponeva l'attivazione su base provinciale di Sportelli Territoriali presso i Centri per l'impiego.

Sul versante della domanda, attraverso avvisi e bandi rivolti ai datori di lavoro, è stato avviato un percorso di esplorazione del sistema imprenditoriale con l'intento prioritario di individuare nicchie di domanda e disponibilità da parte delle imprese all'assunzione di lavoratori non percettori di indennità o sussidio legato

145. Come già rilevato altrove entro questo studio, infatti, la sperimentazione del programma Pari, indipendentemente dal target di riferimento delle azioni sperimentali, ha avuto un peso importante in termini di diffusione su tutto il territorio nazionale; la sua realizzazione è stata indicata come sperimentale in tutte le Regioni, arrivando a coprire la quota del 16% circa del campione delle azioni sperimentali segnalate (196/1228).

146. Cfr. www.italialavoro.it, sezione progetti, programma PARI. Con il termine "condizionalità" si fa riferimento al diritto della persona di ricevere un sussidio di sostegno al reddito e per la propria qualificazione a fronte del dovere/impegno ad attivarsi nella ricerca del lavoro e nella propria "riqualificazione", partecipando a percorsi formativi presso enti accreditati.

allo stato di disoccupazione o inoccupazione. L'adesione all'iniziativa consentiva alle imprese di accedere ad un sistema di incentivi - specifici del programma, ma anche nazionali e regionali¹⁴⁷ - per l'assunzione e per la formazione dei neoassunti, nonché di usufruire di una serie di iniziative che consistevano in assistenza nella rilevazione di fabbisogni occupazionali, assistenza nella definizione di progetti di adeguamento e potenziamento delle competenze, nonché in piani di inserimento lavorativo.

Sul versante dell'offerta di lavoro, il progetto prevedeva la presa in carico dei lavoratori da parte di un tutor individuale, momenti di formazione e l'assegnazione di una *dote economica* di 460 euro al mese pro capite, per la durata massima di un anno, da utilizzare per incentivare all'assunzione le imprese, che a loro volta avrebbero beneficiato di ulteriori agevolazioni fiscali. L'acquisizione della dote era anche in questo caso subordinata ad un servizio di primo orientamento presso i Centri per l'impiego ed alla definizione di un profilo di occupabilità della persona con la sottoscrizione di un *Piano di azione individuale (Pai)*¹⁴⁸. Uno degli aspetti qualificanti del progetto Ics è rappresentato dalle modalità di raccordo fra formazione e sussidi per l'assunzione. La formazione a carattere generale veniva erogata in aula prima dell'assunzione col fine di aggiornare il lavoratore su aspetti normativi e organizzativi del rapporto di lavoro, quella a carattere specifico è stata erogata in azienda in costanza di rapporto di lavoro, col fine di agevolare l'inserimento lavorativo ed adeguare le competenze specifiche alla mansione.

Anche in Liguria, il progetto *Ricomincio da 40*¹⁴⁹, segnalato dai Centri per l'impiego della Provincia di Genova, Imperia e Savona, promosso fra il 2007 e il 2008 dall'Assessorato alle politiche attive del lavoro e della occupazione ed alle Politiche dell'immigrazione della Regione, ha previsto un duplice versante che integrava servizi alle persone e servizi di accompagnamento rivolti alle imprese.

Il progetto, riservato ai lavoratori svantaggiati con almeno 40 anni di età, disoccupati o in mobilità, immediatamente disponibili al lavoro ed iscritti ai Cpi, prevedeva percorsi di orientamento, supporto alla ricollocazione con tecniche di *outplacement*, tirocini ed incontri domanda-offerta di lavoro, nonché un incentivo di 5.000 euro alle imprese per assunzioni a tempo indeterminato full time o part-time superiore a 30 ore. Le Province, per il tramite dei Centri per l'impiego ed attraverso società di ricollocazione accreditate, hanno provveduto alla presa

147 Cfr. Report di sintesi: "Il progetto Ics - Interventi per la Coesione sociale: La sperimentazione di un modello di servizio per i lavoratori svantaggiati: analisi dei risultati conseguiti", in www.progettoics.it

148. Entro il PAI, lavoratore e Centro si impegnavano nella realizzazione di percorsi di sostegno all'inserimento lavorativo, entro i quali venivano erogati servizi specialistici di orientamento, counselling e potenziamento di competenze attraverso formazione a carattere generale o specialistico, secondo la rispondenza del profilo dell'individuo alle esigenze delle aziende individuate.

149. Per una descrizione del progetto cfr. Bollettino Ufficiale della Regione Liguria, Anno XXXVII - n. 18 Parte II 3.5.2006 - p. 1778.

in carico dei soggetti interessati, hanno attivato servizi di consulenza informativa ed orientativa individuale o di gruppo, ed hanno definito un programma personalizzato, di sviluppo professionale o formativo, volto ad acquisire competenze e conoscenze necessarie per realizzare l'obiettivo professionale convenuto. Quanto concordato è stato formalizzato presso i Centri per l'impiego con la sottoscrizione del *Patto per la ricerca occupazionale*. Il servizio di accompagnamento si è sostanziato poi in attività di consulenza mirate alla ricostruzione di un portafoglio delle competenze ed in attività di formazione orientativa utili a fornire metodologie e strumenti per la ricerca attiva del lavoro.

Sul versante dei servizi alle imprese, le società di ricollocazione si sono occupate dell'incrocio con i fabbisogni professionali delle aziende, assicurando in particolare: la verifica e valutazione del potenziale occupazionale dei candidati e delle rispettive opportunità di inserimento; la promozione dei profili professionali finalizzata a favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro; la verifica degli esiti della ricerca del lavoro mediante tecniche di supporto e di rimotivazione; l'individuazione di eventuali fabbisogni formativi dei candidati atti a colmare le lacune che si frappongono al reinserimento professionale; l'accompagnamento vero e proprio all'inserimento lavorativo presso le imprese.

Le Province potevano, infine, attivare tirocini presso le imprese della durata massima di tre mesi.

Nel Nord-ovest, il Centro per l'impiego di Novara ha segnalato una iniziativa della Regione Piemonte, nell'ambito della Legge regionale 28/93. La Regione, con l'apporto dell'Agenzia Regionale Piemonte Lavoro, ha promosso la realizzazione fra il 2007 ed il 2008, di *Percorsi orientativi destinati agli ultracinquantenni*¹⁵⁰. Obiettivo della Legge è favorire l'instaurazione di rapporti di lavoro a tempo indeterminato fra imprese, enti pubblici economici operanti sul territorio regionale e soggetti disoccupati residenti, appartenenti a fasce particolarmente deboli sul mercato del lavoro. La sperimentazione è stata rivolta alla promozione di percorsi di reinserimento lavorativo per ultracinquantenni in stato di disoccupazione di lunga durata e si è fondata sull'erogazione di incentivi alle imprese, attribuiti sulla base di progetti di inserimento lavorativo tesi a professionalizzare e riqualificare i soggetti assunti. Le aziende interessate ad assumere hanno inviato istanze e relativi piani di inserimento professionale redigendo, per ciascun lavoratore che intendevano assumere, un progetto specifico contenente informazioni circa: attività di professionalizzazione e riqualificazione previste per il trasferimento delle conoscenze relative alle mansioni che il lavoratore era chiamato a svolgere; attività di consulenza e sostegno all'inserimento svolte dal tutor; modalità di collegamento tra i servizi per l'impiego e le strutture in grado di fornire interventi specialistici ad esempio di tipo psicologico; collegamento fra assunzione ed esperienze precedenti.

150. Per una descrizione del progetto cfr. www.agenziapiemontelavoro.net

Ulteriore riferimento entro la seconda tipologia di interventi è il progetto *Reimpiego Puglia*. Promosso da Italia Lavoro per la Regione Puglia e la Provincia di Bari, è stato realizzato in via sperimentale nel 2007 per favorire il reinserimento dei lavoratori in mobilità delle ex Case di cura riunite ed i Lavoratori socialmente utili della provincia. Le azioni messe in campo, sono basate sulla creazione di un circolo virtuoso tra politiche di sostegno al reddito, ricerca attiva del lavoro da parte del singolo beneficiario e promozione della sua occupabilità presso le imprese per mezzo dell'attivazione di un sistema di convenienze reciproche. La sperimentazione ha previsto la creazione di sportelli *ad hoc* ed il coinvolgimento degli operatori dei Centri per l'impiego in attività di formazione mirate al trasferimento di strumenti e metodologie per il reimpiego. Ciò ha consentito uno specifico sviluppo dell'offerta dei servizi alle imprese. Il servizio sperimentato era articolato in tre fasi:

- presa in carico dell'utente attraverso: accoglienza, colloquio e firma del Patto di servizio, costruzione del Progetto Individuale e professionale;
- attivazione di tirocini e moduli formativi finalizzati al reinserimento lavorativo, all'avvio di forme di auto impiego, nonché di accompagnamento all'esodo pensionistico;
- azioni di concertazione con le imprese locali ed avvio delle attività di incontro e preselezione con le aziende interessate ad assumere i lavoratori espulsi.

Fra i servizi offerti ai lavoratori il progetto ha previsto accompagnamento all'avvio di un lavoro autonomo, di imprese profit o di cooperative, con relativa assistenza tecnica in fase di start up; emersione guidata di lavoro nero; consulenza pensionistica; inserimento in azienda, assistenza per la partecipazione a concorsi pubblici.

Rispetto alle imprese invece, il progetto prevedeva lo sviluppo della competenza degli operatori dei Centri ad offrire consulenza in merito a sgravi fiscali ed incentivi per assunzioni, accompagnamento nella rilevazione di fabbisogni professionali, attività di preselezione finalizzate agli inserimenti lavorativi.

7.2.3 Approcci sistemici all'inserimento lavorativo in un'ottica di sviluppo locale

Un'ultima tipologia di iniziative sperimentali rivolte al target dei lavoratori maturi, riguarda infine progetti più direttamente mirati a trattare i processi di riconversione o cambiamento aziendale che attraversano i mercati del lavoro locali e che inscrivono l'offerta di servizi di orientamento, accompagnamento al lavoro e ricollocamento entro interventi più ampi di sviluppo locale.

Caratteristica di questa tipologia di sperimentazioni è quella di essere specificamente volte a trattare l'invecchiamento delle forze lavoro attivo come evento sul quale intervenire in modo sistemico, puntando sullo sviluppo dell'*agemagement*, e sulle dimensioni culturali che caratterizzano imprese e comunità locali orientandone scelte organizzative e produttive.

Tale tipologia di azioni, si configura con una sostanziale offerta di servizi alle imprese, che si sviluppa a partire da iniziative di ricerca sul mercato del lavoro, mirate in prima istanza a promuovere la conoscenza del fenomeno entro le dinamiche locali, per poi individuare modelli e strumenti che ne consentano una migliore gestione in rapporto ai contesti specifici.

La Regione Veneto ha proposto una sperimentazione nell'ambito del progetto *Equal Age management, interventi Over 45*¹⁵¹ che ha coinvolto fra il 2007 e il 2008 i servizi per l'impiego delle Province di Belluno, Padova, Rovigo, Treviso, Vicenza e Venezia, nell'intento di promuovere presso le aziende la "cultura" del reinserimento dei lavoratori con più di 45 anni, in particolare quelli con profili professionali medio alti. Gli obiettivi perseguiti dall'iniziativa erano quelli di:

- fornire ai lavoratori over 45 un servizio di informazione e assistenza;
- promuovere e diffondere nelle realtà aziendali possibili soluzioni organizzative orientate alla valorizzazione dello scambio intergenerazionale ed alla gestione dell'invecchiamento attivo;
- condividere, con i referenti delle associazioni datoriali e sindacali, possibili linee di intervento da proporre ai loro associati, nell'ambito della gestione delle risorse umane in azienda;
- conoscere sul territorio regionale le specifiche esigenze del target "maturo", e formare operatori e formatori a gestire le richieste ed i fabbisogni specifici.

Age management si è sviluppato a partire da una prima indagine campionaria su 6000 imprese e 800 lavoratori della Regione, finalizzata ad individuare buone prassi aziendali, e a mappare i servizi di orientamento, formazione e reinserimento lavorativo operativi sul territorio. A seguito dell'indagine sono state realizzate due misure di intervento: una prima costituita da progetti provinciali finalizzati a sostenere l'occupabilità degli over 45 occupati e non, una seconda data da un progetto regionale finalizzato a promuovere su tutto il territorio regionale la cultura dell'*age management*. Un esempio della prima tipologia di azione, è stata la *sperimentazione di percorsi di inserimento ed orientamento lavorativo* rivolti ad over 45 non occupati in Provincia di Verona. Attraverso la collaborazione dei Centri per l'impiego locali, ai lavoratori iscritti presso i Cpi veniva proposto un colloquio preliminare finalizzato a convenire un Piano di Azione Individuale al quale seguivano, in rapporto livello di scolarità, professionalità ed esperienza dell'utente, percorsi differenziati articolati in sessioni di orientamento individuale e di gruppo sullo sviluppo di competenze alla ricerca attiva del lavoro, moduli di formazione di base o professionalizzante, stage ed accompagnamento al lavoro, laboratori di impresa.

Per quanto riguarda invece i lavoratori occupati, la Provincia di Venezia ha realizzato una sperimentazione implicando piccole, medie e grandi imprese locali in

151. www.agemanagement.it

un percorso di analisi della struttura organizzativa e consulenza allo sviluppo delle risorse umane in un'ottica intergenerazionale. Sono stati in quest'ottica proposti laboratori di formazione e apprendimento rivolti a lavoratori *over* e *under* 45, nell'ambito dei quali, attraverso la lettura di casi aziendali, si è puntato a promuovere una competenza volta ad attivare uno scambio intergenerazionale di competenze e conoscenze nella gestione di processi produttivi e criticità organizzative. Parallelamente alle iniziative provinciali, il progetto ha poi previsto la realizzazione di azioni di accompagnamento sul territorio regionale, fra le quali, l'attivazione di un portale e di un numero telefonico *help-desk*, e la formazione di operatori e responsabili di azienda sulla valorizzazione e la gestione del personale *over* 45. Sono stati infine attivati sportelli sull'*age management* in cinque province (Treviso, Belluno, Vicenza, Padova e Venezia), per informazioni e consulenza di natura orientativa e normativa ad individui ed imprese, nonché, per le imprese, assistenza sulle modalità di rendicontazione delle proprie attività ambientali e sociali secondo le logiche della *Corporate Social Responsibility*.

Altro esempio della terza tipologia di progetto, è *Investing in People*¹⁵², segnalato dal Centro per l'impiego di Tolentino, in Provincia di Macerata. Realizzato fra il 2006 e il 2008 nell'ambito della seconda fase del programma comunitario Equal, dall'Assessorato alla formazione professionale ed alle politiche del lavoro della Provincia insieme con aziende italiane e tre partner europei (Francia, Olanda e Slovenia), il progetto aveva l'obiettivo di promuovere la valorizzazione delle competenze dei lavoratori *over* 50 entro i sistemi aziendali di gestione delle risorse umane, e favorire la permanenza nel mercato del lavoro di persone che hanno superato i 45 anni o diversamente abili, valorizzando le loro competenze entro i contesti lavorativi di riferimento.

Si è trattato di una sperimentazione volta a testare un modello di sviluppo imprenditoriale basato sulla valorizzazione delle risorse *over* 45 ed in particolare della sperimentazione di un servizio alle imprese volto a sostenere i mutamenti organizzativi secondo la logica dell'apprendimento permanente, integrando bilancio di competenze, formazione individualizzata e consulenza alle aziende per lo sviluppo di nuove metodologie di sviluppo del potenziale delle risorse umane. La sperimentazione era volta a mettere a punto un modello di certificazione delle competenze dei lavoratori sviluppato dal partner olandese¹⁵³, specifico per l'integrazione lavorativa di categorie svantaggiate. Ciò allo scopo di individuare un sistema di validazione di competenze informali e non formali che, a partire dall'analisi dei fabbisogni formativi e professionali dell'azienda in cui i beneficiari erano inseriti, avrebbe facilitato una ricollocazione ottimale all'interno dell'azienda stessa. Le attività del progetto sono state rivolte, nella fase sperimentale, ai lavoratori *over* 45 impiegati nelle aziende partner: Lube di Treia, File-

152. Per approfondimenti cfr: web.equalmacerata.it

153. Dutch Centre for accreditation of prior learning (APL) - www.kenniscentrumvc.nl

ni di Cingoli e Falc di Civitanova Marche, e successivamente a tutte le imprese del territorio maceratese interessate. Il progetto si è articolato così come servizio alle imprese locali e prevedeva attività di formazione *ad hoc* per gli operatori dei Centri per l'impiego.

Anche nella Provincia autonoma di Bolzano, il progetto *FRAME*¹⁵⁴, *Formazione, Ricerca, Assistenza, Modellizzazione ed Empowerment*, realizzato fra il 2005 e il 2007, si è configurato come sperimentazione mirata a promuovere la valorizzazione delle competenze dei lavoratori over 50 in stretto raccordo con le aziende locali.

Il progetto, avvalendosi di una rete di soggetti attivi sul territorio¹⁵⁵ ha voluto rispondere, secondo una logica preventiva, al problema della marginalizzazione ed espulsione dei lavoratori "anziani" dal mercato del lavoro, trattando il fenomeno rispetto allo specifico contesto territoriale di riferimento, nell'ottica di armonizzare il rapporto fra domanda ed offerta di lavoro. A partire da una indagine sul campo, finalizzata a rilevare quali figure professionali fossero più a rischio di espulsione, la sperimentazione ha offerto interventi specifici e paralleli per disoccupati over 50 iscritti nelle liste di mobilità dei servizi all'impiego, e lavoratori over 50 occupati sul territorio. Per i primi, con il coinvolgimento delle aziende locali, sono stati realizzati percorsi di bilancio di competenze finalizzati alla stesura di profili di sviluppo professionale coerenti con le esigenze di sviluppo delle imprese, integrati con attività di formazione e percorsi di inserimento lavorativo.

Per i lavoratori occupati invece, sono stati realizzati servizi di orientamento, bilancio di competenze nonché consulenze orientative finalizzate a promuovere l'integrazione e lo sviluppo professionale entro i contesti di riferimento. Anche in questo progetto, in modo simile a quanto descritto in Veneto, è stato sperimentato il coinvolgimento di un gruppo di lavoratori over 55, in un percorso di formazione rivolto a neo assunti nelle aziende locali, finalizzato al trasferimento di saperi esperienziali e del *know-how* aziendale.

In provincia di Pavia, i Centri per l'impiego di Pavia, Vigevano e Voghera, hanno partecipato, ancora fra il 2005 ed il 2007, ad una sperimentazione rivolta agli over 40 nell'ambito del progetto *Equal Fabbrica*. Il progetto, dedicato all'attivazione di servizi per l'integrazione lavorativa delle fasce deboli del mercato del lavoro, ha realizzato un intervento mirato a persone al di sopra dei 40/50 anni, precocemente espulse dal mondo del lavoro, con buone competenze professionali e comprovata esperienza aziendale. I lavoratori con queste caratteristiche sono stati impegnati a supporto delle cooperative sociali, entro percorsi di accompagnamento formativo, nell'ottica di favorire un trasferimento del proprio *know-how* e lo sviluppo dell'imprenditoria nel terzo settore.

154. Per approfondimenti *cf.* www.frameweb.eu

155. Il progetto è stato promosso dalla Provincia in collaborazione con alcune agenzie di intermediazione (Adecco, AFI, IPL), CGIL, CISL e UIL, e all'Istituto per la promozione dei lavoratori, ed entro una partnership transnazionale con Agenzie di Spagna Austria ed Inghilterra.

Segnaliamo infine un ultimo progetto realizzato negli stessi anni dalla Provincia di Mantova in collaborazione con partner locali e transnazionali (Olanda e Grecia), il progetto *No out - trasferire l'esperienza dei lavoratori anziani nel lavoro e nell'impresa sociale*¹⁵⁶, realizzato con l'obiettivo di promuovere un modello di intervento basato sulla concertazione e programmazione territoriale. La finalità generale era quella di conoscere e monitorare la situazione occupazionale dei lavoratori over 50 della provincia e rispondere alle loro domande favorendo un cambiamento culturale della cittadinanza, nel mondo imprenditoriale, nelle parti sociali nonché nei lavoratori stessi, valorizzando l'età come esperienza da utilizzare in contesti inusuali come il terzo settore, promuovendo la cultura dell'imprenditorialità sociale. L'iniziativa ha previsto azioni di sensibilizzazione nei luoghi di lavoro, azioni di sensibilizzazione rivolte al mondo delle imprese e della rappresentanza sindacale attraverso tavoli di lavoro *ad hoc*; la realizzazione di un "Osservatorio permanente sul lavoro" con riferimento alla categoria target; la sperimentazione, in collaborazione con i Centri per l'impiego, di servizi di orientamento, formazione e tutoraggio per lavoratori ed aziende; attività di sensibilizzazione al bilancio sociale delle imprese; attività di creazione di impresa.

156. www.noout.eu/ita/home.php

CONCLUSIONI

Negli ultimi anni i Centri per l'impiego sono stati chiamati all'attivazione di una serie di processi a supporto dell'erogazione dei servizi di orientamento, inserimento ed accompagnamento lavorativo, atti a garantire la qualità e la personalizzazione dei servizi. A distanza di dieci anni dalla riforma degli Spi anche se in maniera piuttosto disomogenea su tutto il territorio nazionale, i servizi dei Cpi sono stati riorganizzati, strutturati e pianificati secondo i dettami definiti dalla legislatura recente.

L'analisi dei progetti sperimentali segnalati dai Cpi realizzata in questo studio ha evidenziato che persiste un dinamismo della proposta di servizi anche in via sperimentale ed insieme ha posto in luce alcuni fattori che hanno determinato l'estensione dei servizi di supporto alla persona per favorire un reale inserimento nel mondo del lavoro. Questi risultano piuttosto differenziati in relazione alla tipologia di target presa in esame, a conferma del nuovo orientamento degli Spi di "prenderci carico" dell'utente a seconda dei bisogni rilevati.

Per quanto attiene alle sperimentazioni, un primo elemento emerso è relativo alla diffusione delle esperienze presso i Cpi: circa il 60% dei Cpi attivi sul territorio nazionale è stato negli ultimi tre anni impegnato in progetti sperimentali di varia natura.

I target di beneficiari a cui sono stati rivolti i progetti sono differenziati, pur focalizzandosi sulla condizione lavorativa delle persone beneficiarie degli interventi, le sperimentazioni sono state articolate sui fattori specifici della domanda di servizio degli utenti, ampliando le proposte di intervento in modo diversificato rispetto al target. Sono state così individuate proposte di intervento specifiche per l'inserimento lavorativo dei giovani, dei giovani in diritto-dovere, interventi per favorire la partecipazione al lavoro delle donne, dei lavoratori stranieri, dei disabili e dei lavoratori maturi, con una attenzione specifica alle caratteristiche di ciascuna condizione. Sono state individuati, per citare alcuni esempi, progetti per favorire la transizione fra formazione e lavoro, interventi per la conciliazione vita lavoro, servizi a supporto delle imprese, servizi per i lavoratori di aziende in crisi, e molto altro come descritto nel dettaglio all'interno del volume.