



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Progetto di ricerca-azione destinato al sostegno dell'innovazione sociale e inclusione in contesti lavorativi

Settimo Tavolo di condivisione e di regia

Trento, 30 ottobre 2018



La visita a Cergy – Val d’Oise, Francia
Prime riflessioni

Federico Manfredda
Marco Milano
Nicola Orlando

Le visite di Cergy – Val d’Oise, Francia

- 18 ottobre (mattina)
 - DIRECCTE
 - UNIV. DI CERGY PONTOISE
 - ARACT
- 18 ottobre (pomeriggio)
 - AMETIF
 - CNAV
- 19 ottobre (mattina)
 - CLEF JOB
 - ARM
- 19 ottobre (pomeriggio)
 - MEVO MEDEF

*Descritti in schede ad hoc nel documento predisposto
prima della partenza*

Punti salienti DIRECCTE ARACT e Università

DIRECCTE

- Modello di integrazione di servizi e di politiche.
- Sviluppo rete pubblico privata su senior
- Tutti gli strumenti sono frutto di collaborazione collettiva (coprodotti) e validati da imprese partner e infine distribuiti/capitalizzati.

ARACT Agenzia regionale per il miglioramento delle condizioni di lavoro

- Qualità della vita al lavoro / Salute al lavoro / Sviluppo delle persone lungo l'arco della vita lavorativa
- Le condizioni di lavoro: come si coniuga condizione di lavoro degli occupati con il profitto. Si opera sul piano organizzativo a partire da diagnosi

UNIV. CERGY

- Non rinchiudere i lavoratori né solo nell'impresa né solo sui banchi dell'università ma fare percorsi ibridi coprogettati di formazione.
- Università meno soggetto formativo e più di ingegneria delle competenze
- Università di territorio?

Punti salienti AMETIF e CNAV

AMETIF

- Modello di integrazione DIRECTTE e AMETIF
- Diagnosi precoce e focus su usura da lavoro
- Riduzione durata sospensione dal lavoro
- Misure per ridurre disagio sul posto di lavoro

CNAV

- Percorsi di avvicinamento alla pensione (es PSA) con salario 70% per 3 anni ma 100% lavoro solo il primo anno. Accordi di rivitalizzazione territoriale es. formazione apprendisti
- Tempo parziale come soluzione (ridurre usura professionale, e prevenire licenziamento)

Punti salienti CLEF JOB e Impresa

CLEF JOB

- Gruppo di imprese + lavoro condiviso (secondo esigenze del gruppo d'impreses)
- Sede nelle stazioni per andare incontro a utenti
- Si punta sulla risposta rapida CV e valutazione opportunità (87% tasso di ore lavorate)

ARM (PMI)

- Management responsabile
- Management delegativo
- Qualità del posto di lavoro
- Valorizzazione e trasmissione delle competenze

Punti salienti MEVO MEDEF e CCI

MEVO MEDEF

- Saper essere al lavoro (formazione)
- Progetti dormienti presso le imprese
- Parrinage da parte di imprenditori

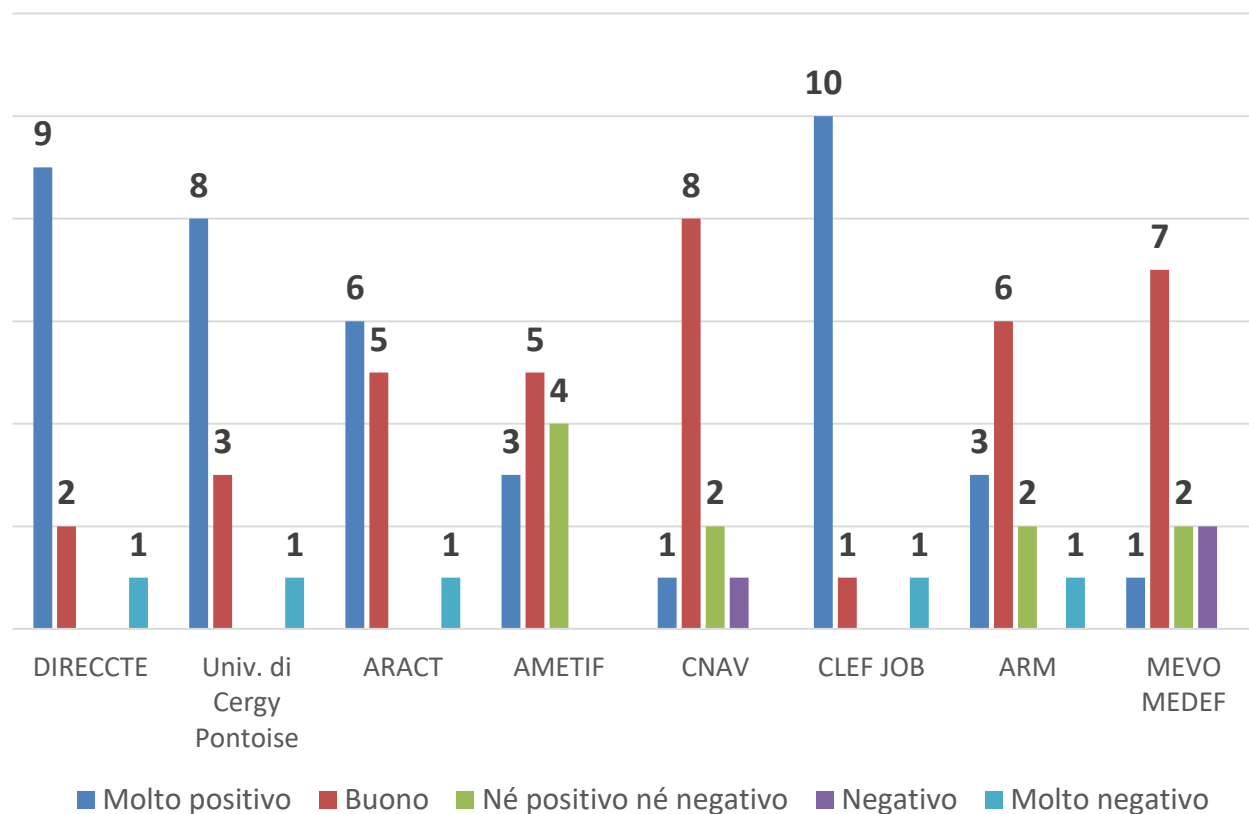
CCI

- Progetti dormienti (piloti di progetti). Durata 6 mesi
- Ruolo importante della formazione nel percorso (17 gg su 6 mesi nella gestione progettuale) (non rivolto solo a lavoratori anziani, ma esito anche imprenditoriale)

Valutazione di ciascuna esperienza visitata (Questionario di feedback)

- I giudizi «molto positivi» o «buoni» rappresentano la maggior parte dei giudizi raccolti sulle esperienze visitate in Francia
- Emerge una valutazione prevalentemente «molto positiva» delle visite a CLEF JOB (10), DIRECCTE (9) e Univ. di Cergy Pontoise (8).

Valutazione di ciascun incontro effettuato



Valutazione della qualità di temi, programma, presentazioni, discussioni (Questionario di feedback)

Il giudizio sulla qualità della visita nei suoi dettagli è complessivamente positivo.

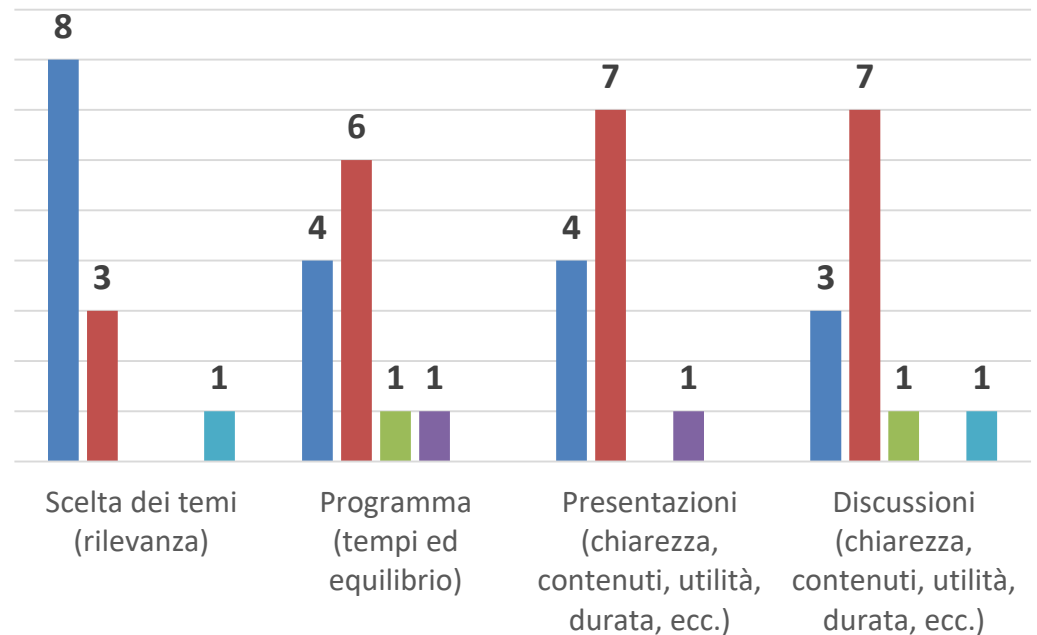
La maggior parte dei rispondenti giudica:

- Molto positiva la scelta dei temi.
- Buono il programma, le presentazioni e le discussioni

Tuttavia:

- Temi e discussioni ricevono un giudizio «molto negativo» da parte di un partecipante
- Programma e presentazioni un giudizio negativo da parte di un partecipante

Valutazione della qualità della visita in dettaglio



■ Molto positivo ■ Buono ■ Né positivo né negativo ■ Negativo ■ Molto negativo

Elementi delle pratiche visitate ritenuti **utili** per il territorio della PAT/1

(Questionario di feedback)

- Ruolo e funzioni della DIRECCTE, ossia la convergenza in un unico dipartimento delle funzioni di sostegno alle imprese, formazione professionale, politiche del lavoro, servizi per l'impiego e tutela dei consumatori.
- La missione della Direzione Centrale che si pone al servizio delle imprese co-progettando con datori e rappresentanti dei lavoratori interventi e politiche da estendere come buone pratiche a tutto il sistema economico locale.
- L'importanza e la centralità di creare una *governance* del territorio.
- I protocolli organizzativi che "obbligano" ad una collaborazione comune
- Enti di diritto privato con missione pubblica (ANACT-ARACT/AMETIF) partecipati pariteticamente da datori e sindacati a supporto delle imprese, che offrano consulenza e costruiscano gli interventi su qualità del lavoro e benessere nei luoghi di lavoro in base ai reali bisogni delle aziende (→ si potrebbe aggiornare la mission di alcuni soggetti pubblici locali ampliandone i compiti e le risorse sul fronte del dialogo sociale e della contrattazione con particolare riguardo all'Age Management, Salute e sicurezza, conciliazione, ecc.)
- Il servizio di consulenza alle imprese per affrontare le problematiche dell'invecchiamento
- La logica e la pratica del *dialogo sociale*, sebbene sia opportuno rivisitarla (qualificare, strumentare, attualizzare...) e superare la difesa di interessi specifici per determinare politiche più equilibrate

Elementi delle pratiche visitate ritenute **utili** per il territorio della PAT/2

(Questionario di feedback)

- II (tentativo di creare un) forte collegamento fra pubblico e privato e la reale condivisione degli strumenti progettati
- La costruzione di reti che mettono insieme pubblico e privato per lo sviluppo del territorio e che operano per definire progetti/strumenti/modalità d'azione
- Il riconoscimento dell'iniziativa privata, intesa come attivazione del cittadino tramite le sue istituzioni, anche di tipo imprenditoriale, in maniera paritaria al ruolo delle istituzioni pubbliche/politiche.
- La creazione di reti di imprese/consorzi di imprenditori per l'impiego di particolari target di lavoratori (modello Clef Job)
- Gli aspetti programmatori degli interventi
- La presenza di una equipe pluridisciplinare;
- Le modalità di accompagnamento delle esperienze, i cluster sociali, ecc.
- Le sperimentazioni/i progetti (anche in azienda) per la valorizzazione dell'esperienza dei senior
- La promozione di politiche integrate tra Università e Mondo delle Imprese
- L'ingegneria di formazione continua fornita dall'università
- La certificazione effettiva delle competenze e adeguamento dei corsi erogati dagli Istituti professionali e dall'Università sulla base delle richieste del mercato

Elementi delle pratiche visitate ritenute **utili** per il territorio della PAT/3 (*Questionario di feedback*)

- La capacità delle Università di creare una rete stabile con le imprese del territorio, sia per qualificare il personale in funzione della domanda di lavoro delle aziende, sia nella nascita di nuove imprese (Università di Trento come Università di Cergy-Pontoise)
- Lo sviluppo delle competenze e l'apprendistato e formazione continua anche in Università
- L'impostazione di metodologie e strumenti
- L'analisi/diagnosi preventiva per la programmazione degli interventi
- L'anticipazione ed evoluzione delle carriere;
- La validazione delle esperienze e la valorizzazione delle risorse senior finalizzate alla trasferibilità delle competenze
- Il luogo dei servizi (stazione)
- Le missioni dei senior
- I progetti dormienti

Le principali **lezioni apprese** durante la visita /1

(Questionario di feedback)

- La necessità di unire in un unico referente diverse competenze
- Il sistema pubblico ha esercitato una funzione insieme di controllo e di consulenza anche metodologica
- La necessità che la PA promuova il dialogo sociale e promuova strutture trilaterali, orientate non solo alla definizione di politiche pubbliche, ma 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
- La necessità che la PA si riorganizzi al proprio interno per migliorare la propria capacità di "risolvere" i problemi delle imprese e dei lavoratori, mettendosi in ascolto delle esigenze del sistema economico e mettendo al servizio delle imprese le proprie competenze e le proprie esperienze organizzative
- Il pubblico come soggetto con un ruolo di regia, che sviluppa capacità di supporto/consulenza con i diversi soggetti del territorio oltre a svolgere una funzione di controllo e vigilanza.
- L'importanza del coinvolgimento effettivo, della contrattazione collettiva da parte dell'ente pubblico e la necessità di fare e creare reti per la sensibilizzazione e diffusione degli strumenti già presenti e nuovi
- Il forte investimento nella concertazione dell'Istituzione con le Parti Sociali

Le principali **lezioni apprese** durante la visita /2

(Questionario di feedback)

- Il metodo adottato dalla PA francese nel momento in cui esisteva ancora l'obbligo per le aziende sopra i 50 dipendenti di negoziare con il sindacato o adottare unilateralmente dei piani di azione per i senior: partire dalla diagnosi interna (puntando all'analisi della forza lavoro della singola azienda), superare la logica dell'adempimento formale puntando alla qualità delle azioni, costruire buone pratiche a partire dalla partnership con le imprese
- Sebbene abolito l'obbligo definito dalla normativa ha costretto le imprese ad affrontare il tema dell'invecchiamento
- La consapevolezza dell'importanza di un management responsabile
- La promozione della complementarità pubblico/privato e i consorzi di aziende
- Importanza di lavorare in rete tra soggetti di uno stesso territorio (soggetti sia pubblici che privati), ciascuno per la propria competenza, evitando frammentazioni e affrontando le questioni in un'ottica globale
- La rete d'impresе dove sperimentare le buone pratiche ha avuto anche l'effetto di diffusione in un ambito più ampio di imprese
- La voglia e soprattutto la possibilità di sperimentare su ambiti mai intrapresi prima (es consorzi di aziende, Clef Job), realtà che magari possono risultare per alcuni con numeri relativi ma innovative e in crescita
- La possibilità di validare le esperienze fatte.

Le principali **lezioni apprese** durante la visita /3

(Questionario di feedback)

- L'organizzazione (pubblica) che lavora su diagnosi e quindi sulla programmazione
- La capacità di analizzare i dati
- Partire da una conoscenza puntuale delle azioni di politica attiva rivolte ai lavoratori maturi e sulla base di questa conoscenza condivisa pensare a delle sperimentazioni
- La capacità di lavoro in team
- Il concetto di formazione continua
- L'importanza di una università che diventa soggetto attivo nel territorio, che si confronta con le problematiche esistenti attraverso il riconoscimento delle competenze sviluppate nel mondo del lavoro, la formazione continua e l'analisi delle professioni del futuro
- Percorso lungo e risultati non immediati

Possibilità di implementare azioni sul territorio della PAT a partire dal modello francese/1

(Questionario di feedback)

Le lezioni apprese possono essere implementate sul territorio della PAT:

- Sperimentando un ampliamento delle funzioni di alcuni soggetti pubblici locali nell'ottica di realizzare partnership con le imprese, offrire consulenza e migliorare il dialogo sociale/contrattazione nel campo della formazione continua, nella qualificazione del lavoro, nel miglioramento del benessere aziendale e della salute nei luoghi di lavoro (vedi Piano per la salute del Trentino 2015-2025)
- Rendendo strutturali alcuni soggetti pubblici locali, facendo convergere su di essi le funzioni di sostegno alle imprese, imprenditorialità, politiche per l'occupazione, formazione continua e servizi per l'impiego e qualificando le risorse umane della PA afferenti a questi ambiti
- Costruendo una governance forte con un ruolo di regia della PAT
- Costituendo una cabina di regia nella quale studiare, analizzare e affrontare la situazione
- Sviluppando un diverso rapporto istituzionale tra centro e periferia
- Creando protocolli o accordi scritti
- Attivando tavoli di lavoro che producano azioni concrete che possano continuare a svilupparsi in un'ottica di rete e supporto tra le parti.
- Sviluppando il confronto tra i vari attori del tavolo ... il fatto che il gruppo in visita fosse composto in modo eterogeneo è un primo passo.
- Promuovendo il dialogo sociale ed un diverso ruolo delle parti sociali
- Coinvolgendo maggiormente la contrattazione collettiva e responsabilizzandola sui temi dell'invecchiamento (e non solo)

Possibilità di implementare azioni sul territorio della PAT a partire dal modello francese/2

(Questionario di feedback)

Le lezioni apprese possono essere implementate sul territorio della PAT

- Sviluppando soprattutto l'approccio al tema che è sempre più rilevante e multidimensionale. Quindi non è approcciabile con gli attuali strumenti a disposizione (staffetta generazionale) ma serve un approccio più ampio e più articolato negli interventi, fondato su metodi innovativi
- Progettando azioni che si sostengano da sole, senza finanziamenti o finanziate solo in parte
- Attivando incontri informativi/formativi con gli operatori locali delle Parti Sociali e operatori del lavoro e della formazione
- Innovando e sperimentando, per esempio ricorrendo a strumenti di diagnosi e di implementazione in impresa nel caso di azioni a supporto dei senior
- Coinvolgendo l'università nei percorsi
- Lavorando per una certificazione delle competenze reattiva
- Modificando e riflettendo sulle modalità di lavoro
- Definendo e condividendo una metodologia (scatola degli attrezzi o *tool kit*) per affrontare la problematica in azienda
- Adottando progetti pilota da realizzare in modo sperimentale in alcune aziende e poi verificandone i risultati
- Solo l'esperienza del Clef Job - emploi partagé non è non è riproducibile nel territorio della PAT. In Italia infatti non esiste la strumentazione giuridica per promuovere questi consorzi di imprese

Alcuni elementi comuni tra le due visite

- Ruolo delle parti sociali e delle istituzioni (concertazione) nella definizione delle politiche (coprogettazione)
- Integrazione dei servizi
- Attenzione miglioramento dell'ambiente di lavoro
- Accento sulle competenze (non solo stereotipi o aspetti legati alla salute)
- Supporto alle imprese (formazione del management)
- Ruolo del dialogo impresa/lavoratore
- Importanza dei dati/partenza dai dati
- Importanza della sperimentazione con e nelle imprese
- Importanza della rete (basata sull'interesse reciproco)
- ...

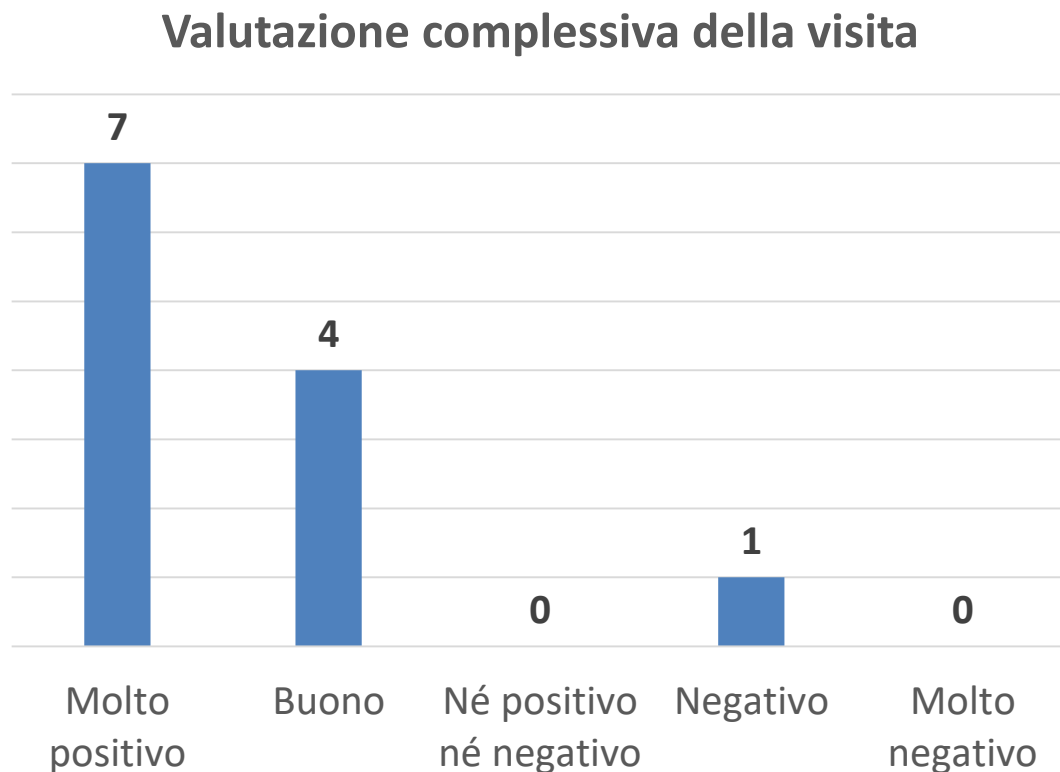
Giro di tavolo per ulteriori valutazioni e riflessioni

-
●
●
●

Valutazione complessiva della qualità della visita (Questionario di feedback)

Valutazione prevalentemente molto positiva o buona della visita per quanto riguarda l'organizzazione e l'utilità della visita in termini di

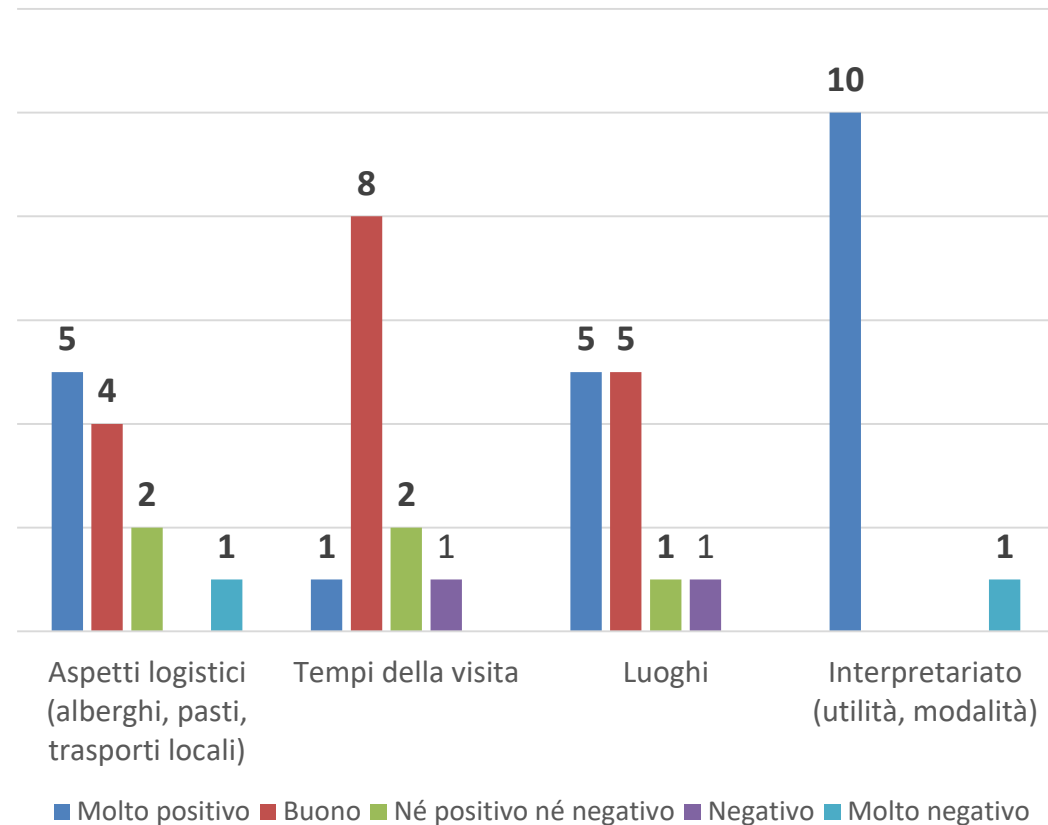
- qualità dell'informazione,
- valore aggiunto dell'esperienza,
- utilità per il progetto.



Valutazione dell'organizzazione della visita (Questionario di feedback)

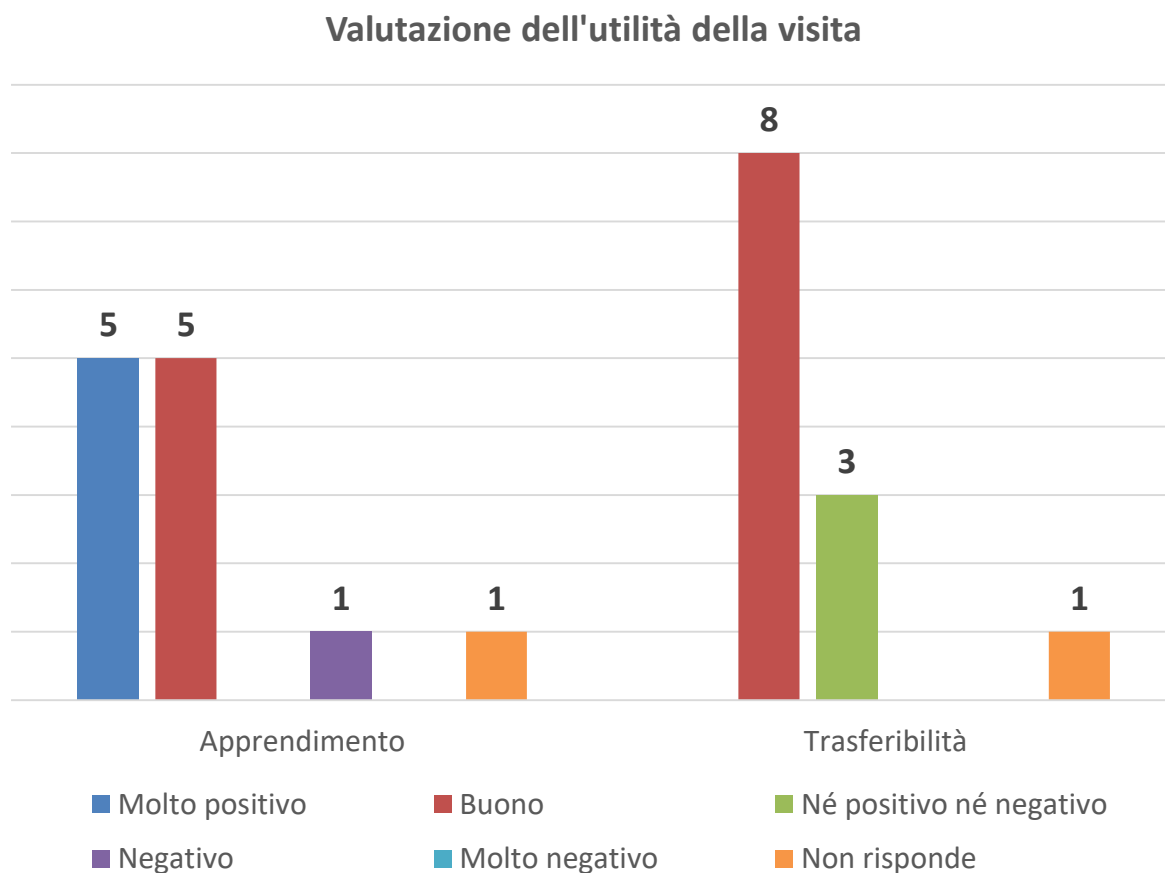
- Valutazione complessivamente molto positiva per quanto riguarda l'interpretariato (solo un giudizio molto negativo).
- Valutazione prevalentemente molto positiva o buona per quanto riguarda gli aspetti logistici e i luoghi.
- Buona la valutazione dei tempi di visita, nonostante emerga qua e là dai questionari che il tempo non è mai abbastanza.

Valutazione dell'organizzazione della visita



Valutazione dell'utilità della visita (Questionario di feedback)

- Giudizio prevalentemente «molto positivo» o «buono» sull'utilità di quanto appreso durante la visita
- «Buono» è il giudizio positivo sulla trasferibilità delle pratiche visitate, anche se in 3 casi non ci si sbilancia sulla trasferibilità.





Questa iniziativa è realizzata nell'ambito del Programma operativo FSE 2014-2020 della Provincia Autonoma di Trento grazie al sostegno finanziario del Fondo Sociale Europeo, dello Stato Italiano e della Provincia Autonoma di Trento.