



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

**Servizi connessi all'attuazione del progetto
di ricerca-azione destinato al sostegno
dell'INNOVAZIONE SOCIALE E
INCLUSIONE IN CONTESTI LAVORATIVI –
CUP C62C17000030001 – CIG 70749777B6**

Report di ricerca

Le buone pratiche identificate

Giugno 2018

Provincia Autonoma di Trento

Sommario

Sommario	2
1 Premessa	3
1.1 I criteri di selezione e identificazione delle buone pratiche	3
2 Due esperienze europee di particolare interesse	5
2.1 L'approccio partecipativo del modello norvegese: il Centre for Senior Policy	5
2.2 L'approccio regolativo del modello francese: il Decreto n. 2009-560 del 20 maggio 2009 e i Piani d'azione per l'occupazione dei lavoratori anziani e l'esperienza della Val d'Oise	8
3 Altre esperienze europee	10
3.1 Abloy's Agemaster Programme	10
3.2 ACTING - Active ageing for Competencies Transfer and trainING	11
3.3 AGEFACTOR "Boosting adult career management and key competences for inclusion and employability through social media"	12
3.4 ASPIRE - Active ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe	14
3.5 Job'In: the one stop shop for entrepreneurs	15
3.6 La risposta BMW per la gestione dell'invecchiamento dei lavoratori	16
3.7 Life skills for older people	17
3.8 Linee guida governative inglesi per i lavoratori over 50	19
3.9 New Quality of work	20
3.10 Senior enterprise	21
3.11 Working Life 2020 programme ('Arbetsliv2020')	22
4 Altre esperienze italiane	23
4.1 Garanzia adulti	23
4.2 Più più più	24
4.3 WelfareNet	25
5 Prime riflessioni sulle buone pratiche identificate	27

1 Premessa

Questo report non riporta gli esiti di un censimento esaustivo di tutte le buone pratiche reperibili rispetto al tema dell'invecchiamento attivo, bensì è frutto di una selezione "strumentale" rispetto agli obiettivi del progetto, rappresentati dalla valorizzazione di metodi e strumenti dell'innovazione sociale per implementare sul territorio trentino modelli organizzativi e gestionali funzionali a migliorare l'occupabilità e l'inclusione negli ambienti lavorativi in una prospettiva di ciclo di vita.

L'obiettivo della mappatura svolta non è stato, dunque, quello di realizzare attività di raccolta di buone prassi sull'*active ageing tout court*, peraltro già svolte in tempi più o meno recenti nell'ambito di molti progetti italiani ed europei, bensì identificare un numero molto ristretto di esperienze ritenute interessanti perché presentano uno o più elementi utili nella logica di consentire la messa a punto di dispositivi di innovazione sociale che potranno essere sperimentati sul territorio provinciale.

Tali dispositivi dovranno accompagnare lavoratori adulti, donne e uomini, in una vita lavorativa che sarà sempre più lunga, stanti i cambiamenti demografici in atto e il prolungamento della vita lavorativa legato al continuo innalzamento dell'età pensionabile.

La prospettiva adottata è, dunque, quella di un invecchiamento attivo inteso in una accezione ampia, che prenda cioè in considerazione non soltanto gli interventi di natura "riparativa" rivolti ad un target di persone già mature, ma anche quelle azioni preventive rivolte ai lavoratori adulti in genere (adulti sia in termini anagrafici, sia rispetto alle esperienze professionali maturate).

Si vuole ragionare, quindi, secondo una logica coerente con la natura di ricerca-azione del progetto, in una prospettiva di "ciclo di vita", ovvero tenendo conto delle criticità che possono incontrare nel mondo del lavoro donne e uomini già adulti (quando non anziani), sia a seguito dell'espulsione dal mercato del lavoro, sia all'interno dei contesti lavorativi. In questo senso, si ritiene sempre opportuno assumere, in questa fase come in quelle successive di modellizzazione e sperimentazione, un'ottica di genere, che tenga debitamente conto del diverso impatto su donne e uomini, prendendo in considerazione le maggiori difficoltà di inserimento e permanenza nel mercato del lavoro della componente femminile legate non soltanto alla sfera riproduttiva ma, più in generale, ai maggiori carichi di cura in tutte le fasi della vita, anche nell'età più adulta.

La chiave di lettura adottata, legata al ciclo di vita, consente di tenere insieme la dimensione individuale, quella sociale e quella lavorativa, ragionando in una logica di *active ageing* sulla tutela della salute fisica, del benessere sociale e di quello lavorativo.

In quest'ottica ampia, non è stato possibile reperire progetti che fossero in grado di coprire tutti gli aspetti e le dimensioni di analisi, ma sono state comunque individuate esperienze interessanti per uno o più aspetti, in una logica di accompagnamento in una *life course perspective*, che potranno essere utilmente riprese nelle fasi successive del progetto di ricerca-azione.

Nei paragrafi successivi si riportano, dopo una opportuna premessa relativa ai criteri adottati per l'individuazione delle buone pratiche (par. 1.1), le esperienze considerate di maggiore interesse ai fini del progetto di ricerca-azione, che si propone pertanto di visitare in loco (cap. 2), e le altre buone pratiche europee (cap. 3) e italiane (cap. 4) che si ritiene utile sottoporre all'attenzione, in virtù degli elementi di interesse che le contraddistinguono.

1.1 I criteri di selezione e identificazione delle buone pratiche

Il processo di individuazione e selezione delle esperienze fa riferimento, in primo luogo, ad una serie di criteri ormai largamente condivisi a livello italiano ed europeo, sintetizzati nel Box 1 a seguire.

Coerentemente con gli obiettivi specifici del progetto di ricerca-azione, particolare attenzione è stata dedicata, nel progetto di ricerca e selezione dei progetti, ai criteri della sostenibilità e dell'innovazione, quest'ultima intesa soprattutto in una logica di innovazione sociale.

Per quanto concerne il criterio della sostenibilità, si è scelto di dare un forte rilievo al fatto che progetti anche nati in tempi non recenti siano ancora attivi, attribuendo quindi un forte valore aggiunto alla continuità nel tempo delle azioni intraprese, che testimonia anche della bontà dell'idea progettuale iniziale. Ciononostante, in coerenza con l'approccio di tipo strumentale adottato, già descritto nel paragrafo precedente, sono state inserite come "buone pratiche promettenti" anche esperienze ancora in corso, ma che presentino *in nuce* elementi di interesse ai fini del progetto di ricerca-azione. Similmente, in presenza di analoghi elementi di interesse sono stati presi in esame e posti all'attenzione anche progetti conclusi ma che siano utili per

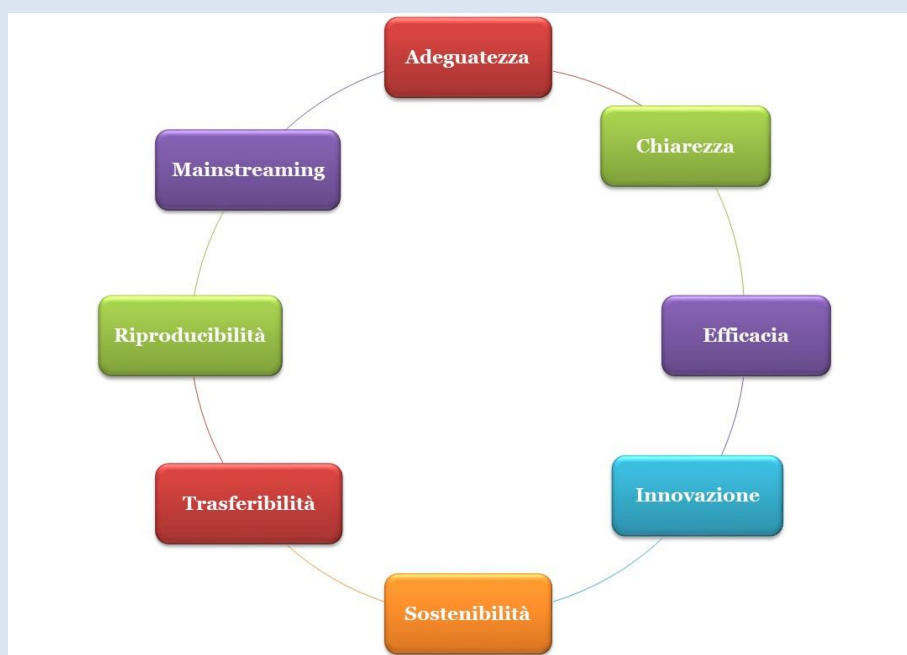
l'identificazione di eventuali elementi/procedure/meccanismi che hanno funzionato bene e potrebbero essere utilmente riproposti.

In funzione delle peculiarità proprie dei progetti di ricerca-azione, nella fase di identificazione delle buone pratiche si è, inoltre, tenuto conto anche dell'esigenza di "visitabilità" dei progetti e del tema della modellizzazione e adattamento al contesto trentino, di cui si dovrà necessariamente tenere conto nei successivi step del progetto.

Infine, pur essendo inizialmente definito un raggio di azione europeo per l'azione di ricerca delle buone prassi, si è ritenuto opportuno includere nella raccolta anche alcune progettualità italiane che offrivano spunti di riflessione ed elementi utili da mutuare/valorizzare nel contesto trentino.

Box 1 – Elementi che qualificano l'esperienza come buona pratica

Si riportano, di seguito, le dimensioni di riferimento per la raccolta e la selezione delle buone pratiche, sintetizzate nella figura seguente e meglio descritte di seguito.



Adeguatezza – Adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo, capace di assicurare una coerenza interna (in termini di obiettivi, attività e risultati) ed esterna (rispetto alle policy di riferimento) mediante la robustezza del processo di progettazione, attuazione e valutazione (conoscenza reale del bisogno/problema su cui si vuole intervenire; "buona" progettazione che garantisca coerenza fra strumenti, obiettivi, destinatari, tempi dell'intervento e risorse a disposizione; qualità delle azioni progettuali (adeguatezza delle metodologie adottate, della struttura organizzativa e gestionale messa in campo, ecc.); monitoraggio in itinere e valutazione ex post).

Chiarezza – Capacità di mettere a disposizione informazioni chiare, omogenee, sintetiche e affidabili, essenziale affinché la buona pratica possa essere comunicata e trasferita in altri contesti. Pur non essendo un criterio distintivo rispetto all'identificazione di una buona pratica, risulta, tuttavia, un criterio dirimente ai fini della riproducibilità e trasferibilità.

Punti di forza – Elementi di forza/di successo dell'iniziativa ed efficacia delle azioni in termini di raggiungimento degli obiettivi previsti e degli effetti attesi.

Elementi di innovazione – Aspetti dell'iniziativa/progetto da considerarsi innovativi sotto il profilo del contesto, del processo (es. struttura organizzativa e modalità di gestione, partecipazione attiva, reti/partenerariato con altre imprese o soggetti istituzionali e non) e del prodotto.

Sostenibilità – Prospettive di sostenibilità del progetto, anche in relazione alla presenza di problemi strutturali o contingenti. Si fa riferimento alla capacità del progetto/esperienza di fondarsi sulle risorse esistenti o di generare esso/a stessa nuove risorse e dunque di "vivere" oltre la durata iniziale, assicurando continuità e stabilità dei benefici del progetto/esperienza anche dopo la conclusione dell'azione di sostegno/finanziamento iniziale.

Riproducibilità e trasferibilità – Idoneità del progetto ad essere riprodotto in presenza di problemi analoghi a quelli che lo hanno originato in contesti che presentano caratteristiche e/o vincoli simili (contesto socio-economico con caratteristiche analoghe, vincoli normativi, ecc.) [riproducibilità] oppure ad essere trasferito/applicato (*in toto* o in parte) per la risoluzione

di altri problemi, diversi da quelli che lo hanno originato, anche in contesti diversi da quello in cui è nato, con specifico riferimento all'assetto territoriale e/o agli stakeholder coinvolti [trasferibilità].

Mainstreaming – Capacità del progetto di ingenerare una serie di effetti consequenziali nel territorio, ovvero possibile adozione della buona pratica da parte di altri soggetti operanti sul territorio in ambiti/settori analoghi, interni o esterni al progetto (*mainstreaming* orizzontale) e/o potenziale adozione ad altri livelli di intervento, anche superiori, ad integrazione delle politiche esistenti (*mainstreaming* verticale).

2 Due esperienze europee di particolare interesse

Ai fini delle possibili visite di studio e approfondimento, due esperienze sono risultate di particolare interesse, per cui si intende proporle come *case study* al Tavolo di regia e condivisione.

Si tratta di due esperienze molto differenti fra loro, sia per quanto concerne il contesto di partenza (i paesi scandinavi nel primo caso, la Francia nel secondo), sia per i modelli proposti e il tipo di soluzioni identificate per fare fronte ai cambiamenti del mercato del lavoro derivanti dalla transizione demografica, in questi come negli altri Paesi europei (in un caso un modello fortemente partecipato, nell'altro un approccio di natura prettamente regolativa). Proprio questa diversità ha ulteriormente orientato verso la scelta di questi due approcci, nella convinzione che possano offrire spunti interessanti ai fini della sperimentazione nel contesto trentino.

2.1 L'approccio partecipativo del modello norvegese: il Centre for Senior Policy

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Dal 1969, in corso.
Dove	Norvegia
Fonte di finanziamento	Pubblica: stanziamento annuale da parte del Ministero norvegese del Lavoro e dell'Inclusione
Attori coinvolti	Il CSP 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. All'inizio il Centro è nato 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 "Comitato congiunto per la preparazione alla pensione". Cambia nome nel 1994 in Centre for Senior Planning, finalmente in Centre for Senior Policy (Senter for Seniorpolitikk) nel 2001.
Obiettivi	Gli obiettivi del centro sono cambiati nel tempo e sono attualmente formulati come segue: <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendere visibile il contributo che i lavoratori più anziani portano nel mercato del lavoro ed evidenziare il loro potenziale di sviluppo; 2. Aiutare a sviluppare un ambiente di lavoro inclusivo e favorevole per tutti i dipendenti 3. Promuovere una cooperazione estesa tra le organizzazioni nel mercato del lavoro e collaborazione tra le organizzazioni e le autorità in materia di attività e politiche di invecchiamento attivo.
Azioni	Oggi, il CPS è un centro di risorse che lavora per incoraggiare e sviluppare politiche appropriate per i lavoratori anziani nel mercato del lavoro. Questi sforzi sono perseguiti principalmente attraverso il coordinamento e assistenza alla cooperazione con le autorità, le imprese, le parti sociali e organizzazioni professionali su questioni relative ai lavoratori più anziani. In altre parole, il CSP realizza una serie di interventi che possono essere riassunti nelle seguenti attività: <ul style="list-style-type: none"> • Avviare e sostenere la ricerca attraverso il finanziamento di programmi di ricerca, singoli progetti, conferenze di ricerca e pubblicazioni. • Raccogliere, pubblicare e diffondere conoscenze basate sulla ricerca e "buone pratiche" attraverso il proprio sito web, newsletter, partecipazione ai social media e organizzazione di incontri e seminari orientati all'utente, oltre a stabilire e sostenere reti di consulenti. • Counselling, formazione e consulenza specialistica a beneficio degli operatori dei servizi pubblici per l'impiego, dei datori di lavoro, dei direttori delle risorse umane e dei rappresentanti sindacali, direttamente o attraverso corsi di formazione specifici e seminari. • Dibattere e discutere sulle questioni relative alle politiche per i lavoratori più anziani nei media in generale e nei social media (come Facebook e Twitter).

	<p>Il CSP svolge dunque attività di ricerca, riunisce e diffonde buone pratiche e lavora direttamente con i datori di lavoro e i dipendenti per sviluppare strategie di invecchiamento attivo sul posto di lavoro. Il CSP si basa su un riconoscimento congiunto dell'importanza dell'invecchiamento attivo da parte delle parti sociali e delle agenzie governative e viene gestito su base tripartita. La promozione di reti tra organizzazioni, responsabili delle risorse umane e rappresentanti delle organizzazioni sindacali aziendali, industriali e nazionali è il principale metodo di lavoro.</p> <p>Il CSP è stato responsabile tra le tante iniziative, del coordinamento dell'"Iniziativa nazionale per lavoratori anziani nella vita lavorativa" e della campagna di informazione "Win-Win" contro gli stereotipi.</p>
Target del progetto	<p>Dall'inizio degli anni Novanta, i gruppi target del CSP comprendono i lavoratori <i>over 45</i>. Per promuovere la posizione di questo gruppo nel mercato del lavoro, il centro ha diretto i suoi sforzi verso datori di lavoro, rappresentanti sindacali e gli stessi lavoratori anziani.</p> <p>Inoltre, il centro ha cercato di influenzare le autorità e le loro politiche, in particolare per quanto riguarda i limiti di età nel mercato del lavoro e la legislazione antidiscriminazione.</p>
Risultati	<p>All'inizio del millennio, la politica senior norvegese ha preso una nuova direzione con l'avvio della riforma delle pensioni e la firma dell'accordo I tripartito per la promozione di luoghi di lavoro più inclusivi (<i>IW agreement – More Inclusive Working Life Agreement</i>).</p> <p>In virtù di ciò e del ruolo che il CPS ha assunto nel coordinamento dell'accordo, la percentuale di imprese che hanno attivato politiche speciali per i lavoratori più anziani è aumentata dal 33% nel 2005 al 50% nel 2010. L'aumento è stato soprattutto notevole dopo il 2006, quando tutte le imprese che hanno aderito all'accordo di IW erano obbligate ad introdurre politiche per promuovere tutti gli obiettivi dell'accordo. Quasi tutte le imprese nel settore pubblico (nove su dieci) ha attualmente politiche per i lavoratori più anziani, rispetto al 50% del 2005.</p> <p>Uno sviluppo positivo è evidente anche nell'atteggiamento dei dirigenti nei confronti dei lavoratori maturi. L'analisi più recente rileva come le persone attualmente etichettate come "più anziane" dai manager hanno oggi in un'età superiore rispetto a prima. Inoltre, i manager hanno 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.</p> <p>È anche migliorato l'atteggiamento dei lavoratori. La percentuale degli <i>over 50</i> che si dichiarano disponibili a lavorare almeno fino a 62 anni è quasi raddoppiata rispetto al 2003.</p> <p>La misura in cui questo sviluppo positivo può essere ascritta alle attività del CSP non è facilmente determinabile. Le uniche valutazioni accessibili sono la <i>Statskonsult's evaluation</i> (2007) e l'<i>Auslands</i> (2006) riflessioni sul lavoro del CSP sul "Piano nazionale per la politica senior nel mercato del lavoro", nonché alcune informazioni basate su uno studio della situazione lavorativa dei dipendenti dei Centri di supporto sul posto di lavoro, intrapresi nel 2009/2010 (Midtsundstad e Bogen 2011). Le valutazioni di tipo qualitativo condotte hanno comunque evidenziato l'ampio riconoscimento del ruolo del Centro da parte degli attori intervistati. Il ruolo sempre più centrale è attestato dai dati in crescita dei post, delle visite sul sito, delle sottoscrizioni delle newsletter, ma probabilmente il riconoscimento più importante deriva dal fatto che il Centro amplia le proprie attività ogni anno.</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
Adeguatezza	<p>Il Centro, nella sua lunga storia, mostra adeguatezza e completezza del quadro logico progettuale e attuativo, capace di assicurare una coerenza interna (in termini di obiettivi, attività e risultati) ed esterna (rispetto alle <i>policy</i> di riferimento) mediante la robustezza del processo di progettazione e attuazione. Proprio la storia del centro, e in particolare la sua capacità di adeguarsi alle esigenze, rappresenta il maggior punto di forza, che si basa sulla capacità (valorizzando la componente di ricerca) di cogliere il bisogno (conoscenza reale del bisogno/problema su cui si vuole intervenire). I risultati conseguiti testimoniano della "buona" progettazione che garantisce coerenza fra strumenti, obiettivi, destinatari, tempi dell'intervento e risorse a disposizione, come del resto la qualità delle azioni progettuali (adeguatezza delle metodologie adottate, della struttura organizzativa e gestionale messa in campo, ecc.).</p> <p>Un punto debole è forse rappresentato dal processo di monitoraggio <i>in itinere</i> e valutazione ex post, affidato a report annuali.</p>
Chiarezza	<p>Il CPS, anche in virtù del fatto che è stato spesso studiato e riconosciuto come buona pratica (ad esempio, dall'OECD 2012 e nello stesso anno da una <i>peer review</i> internazionale promossa dalla Commissione europea) ha sviluppato un'ampia capacità di mettere a disposizione informazioni chiare, omogenee, sintetiche e affidabili, essenziale affinché la buona pratica possa essere comunicata e trasferita in altri contesti.</p>

Punti di forza	<p>L'accordo <i>IW (More Inclusive Working Life Agreement)</i> sembra essere stato il fattore principale dietro l'attenzione crescente sulla politica senior nel mercato del lavoro norvegese. Il ruolo chiave (il punto di forza) del CSP in questo contesto dipende dalla acquisizione (anche tramite la ricerca) e divulgazione di conoscenza. Accumulando una base di informazioni facilmente accessibile e impegnandosi in attività di divulgazione (sito web, newsletter e, non ultimo, attraverso il <i>networking</i>) e organizzando corsi di formazione e conferenze, il CSP ha contribuito attivamente allo sviluppo di un nuovo approccio verso i lavoratori più anziani (e a vantaggio degli stessi lavoratori) e le politiche senior sul mercato del lavoro norvegese.</p> <p>Un ulteriore punto di forza è indubbiamente quello di collaborare con un'ampia rete di soggetti (oltre 30) direttamente interessati dalle misure e dalle politiche.</p>
Elementi di innovazione	L'innovazione principale è coerente con i punti di forza e risiede nella capacità di coniugare ricerca, formazione, sensibilizzazione con il <i>networking</i> . Nato come ente tripartito collabora oggi con tutti i principali attori delle politiche sul tema.
Sostenibilità	Il centro ha una storia quasi 50ennale. Naturalmente la sua sostenibilità dipende in larga misura dal sostegno finanziario pubblico (nazionale). Un'altra preconditione fondamentale per il successo del CSP sembra essere l'attenzione e la cooperazione con la comunità di ricerca in termini di finanziamento della ricerca sui lavoratori più anziani, nonché l'uso attivo della rete di ricercatori e consulenti a favore delle attività di disseminazione del Centro. Per non tacere della necessaria cooperazione tra parti sociali, datoriali e organismi pubblici.
Riproducibilità e trasferibilità	<p>Detto che il mercato del lavoro norvegese è per certi versi diverso da quello italiano e trentino, il modello del CSP si basa sulla tradizione di collaborazione tra le organizzazioni grandi e influenti nel mercato del lavoro e il pubblico (il modello norvegese o nordico) che anche in Italia e in Trentino è presente. Molto probabilmente, gli sforzi del CSP hanno beneficiato di questa situazione, dal momento che le parti sociali sono rappresentate nel consiglio di amministrazione del CSP e quindi si sentono in dovere di seguire le iniziative del CSP e di diffonderle alle loro organizzazioni.</p> <p>A livello di attività, molte delle funzioni e dei compiti eseguiti dal CSP hanno una forma e un carattere che li rende trasferibili (a patto di avere le risorse). Ciò include: il supporto e il finanziamento delle attività di ricerca; le attività di sensibilizzazione attraverso siti Web newsletter, seminari e campagne; la formazione; lo sviluppo di reti professionali con (e a vantaggio di) responsabili delle risorse umane, rappresentanti delle parti sociali e lavoratori.</p>
Mainstreaming	Nei 50 anni di attività il CSP ha evidenziato notevoli e riconosciute capacità di generare una serie di effetti consequenziali nel territorio e sui diversi attori (che negli anni sono cresciuti di numero) soprattutto in termini di cosiddetto " <i>mainstreaming</i> verticale", favorendo l'adozione ad altri livelli di intervento, anche superiori, di politiche e dispositivi ad integrazione delle politiche esistenti
RIFERIMENTI UTILI	
Link	https://seniorpolitikk.no/om-ssp http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=10597&langId=en
Referente del progetto	<p>Senter for Seniorpolitikk, Akersgata 32, 0180 Oslo Email: ssp@seniorpolitikk.no Tel: 23 15 65 50</p>

2.2 L'approccio regolativo del modello francese: il Decreto n. 2009-560 del 20 maggio 2009 e i Piani d'azione per l'occupazione dei lavoratori anziani e l'esperienza della Val d'Oise

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Dal 2010, in corso.
Dove	Francia
Fonte di finanziamento	-
Attori coinvolti	Ministero del lavoro francese
Obiettivi	Il modello francese intende favorire una gestione attiva delle età nelle imprese e nei settori produttivo-professionali, sostenendo una permanenza nel mercato del lavoro il più possibile protratta nel tempo e l'assunzione di lavoratori anziani da parte delle imprese.
Azioni	<p>Per promuovere l'active ageing e la valorizzazione della componente meno giovane della popolazione all'interno del mercato del lavoro, la Francia è intervenuta sia sul piano della cultura e dell'organizzazione aziendale, sia con specifici interventi normativi che obbligano le aziende con più di 50 dipendenti a sviluppare le proprie politiche di sostegno del mantenimento della base occupazionale <i>over 50</i>, anche in un'ottica di trasferimento di competenze alle nuove generazioni di lavoratori.</p> <p>Per promuovere una diffusione capillare delle politiche e degli interventi di invecchiamento attivo in ogni azienda e settore economico, l'articolo 87 della Legge finanziaria 2009 (Decreto n. 2009-560 del 20 maggio 2009) obbliga e incentiva le imprese e i settori professionali a concludere accordi o stabilire Piani d'Azione per l'occupazione dei lavoratori anziani</p> <p>A partire dal 1 gennaio 2010, le imprese e gli enti pubblici con almeno 50 dipendenti che non abbiano concluso un accordo o stabilito un piano d'azione relativo al lavoro dei dipendenti senior rischiano, infatti, una penalità pari all'1% del totale delle retribuzioni (monte salari) e dei premi versati ai lavoratori dipendenti o assimilati (cfr. articoli L. 138-24, L. 138-28, R. 138-25, R. 138-31 e D. 138-25 del Codice dell'Assistenza sociale). Per non incorrere nella penalità, le imprese o gruppi d'impresе che impiegano tra i 50 e i 300 lavoratori possono alternativamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aderire o a un accordo di settore relativo all'impiego dei lavoratori maturi • aderire a un accordo aziendale o di gruppo • aderire a un piano d'azione <p>Piani e accordi devono essere redatti secondo quanto previsto dalla normativa.</p> <p>Ciascun accordo di settore, d'impresa o di gruppo, al pari del piano d'azione, deve riportare almeno tre misure da realizzare, a scelta, tra le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • recruitment di lavoratori maturi; • anticipazione dell'evoluzione delle carriere professionali; • miglioramento delle condizioni di lavoro e prevenzione delle situazioni di penalizzazione legate all'avanzare dell'età; • sviluppo delle competenze e delle professionalità e accesso alla formazione; • gestione della fine di carriera e della transizione tra vita attiva e pensionamento; • trasmissione dei saperi e delle competenze e sviluppo/promozione di forme di tutorship. <p>Per ciascuna misura selezionata dovranno essere individuate una o più disposizioni, accompagnate da un obiettivo quantificato e misurabile attraverso l'individuazione di almeno un indicatore.</p>
Target del progetto	Lavoratori maturi (over 50)
Risultati	<p>Sono numerosi i contratti e gli accordi collettivi che hanno definito i dettagli dei Piani di Azione per l'occupazione dei lavoratori anziani. Il sito web di riferimento è www.emploi-des-seniors.gouv.fr</p> <p>Al 2012 solo tre rami professionali avevano concluso un accordo: bevande, servizi automobilistici e riparazione di trattori e macchine per l'agricoltura.</p> <p>Nella ricerca di applicazioni pratiche di tale approccio normativo (che potrebbero mettere insieme contrattazione collettiva, piani aziendali, accordi locali, ad esempio con PES o con agenzie formative o con iniziative di welfare aziendale, ecc.), di particolare interesse risulta l'esperienza sviluppatasi nel Dipartimento Val d'Oise, che sembra utile pertanto approfondire.</p> <p>L'esperienza sviluppatasi in Val d'Oise su cui si è focalizzata l'attenzione è "Tutte le generazioni in impresa" (http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com)</p> <p>Essa si è collocata nell'iniziativa Egalité nell'Ile-de-France, sede del Piano regionale di azioni concertate per la parità di accesso all'occupazione e al lavoro nell'Ile-de-France sotto la guida di Stato, Consiglio regionale dell'Ile-de-France e parti sociali della regione di Parigi. Offre articoli sull'occupazione degli anziani, i risultati delle disuguaglianze, i pregiudizi da</p>

	individuare e da superare e fornisce alcuni consigli e strumenti, nonché testimonianze di aziende che hanno implementato un approccio a beneficio dell'occupazione di lavoratori anziani. (http://www.egaliteeniledefrance.fr/seniors/home)
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>La scelta della Francia di attribuire per via normativa un ruolo rilevante alle imprese nella prospettiva dell'active ageing e dell'age management, lasciando al sistema imprenditoriale la scelta delle azioni da implementare ma mantenendo un ruolo di programmazione e di regia, risulta piuttosto innovativa.</p> <p>All'interno del modello francese è prevista, infatti, una forma di sostegno e controllo dei piani d'azione adottati da parte delle autorità pubbliche: la lista degli accordi di settore in vigore viene pubblicata e costantemente aggiornata all'interno di una sezione dedicata 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, comunque, in nessun caso rappresenta un obbligo per le stesse) che permette di assicurarsi della conformità dei loro accordi o piani d'azione alla regolamentazione nazionale (procedura indipendente dal fatto che l'impresa sia assoggettata o no alla penalità).</p> <p>Un punto di forza è rappresentato dal fatto che con il decreto attuativo della Legge finanziaria francese del 20 maggio 2009 vengono dettagliati in maniera analitica i contenuti e lo schema che deve essere seguito per lo sviluppo di piani e accordi per evitare che essi vengano vissuti come meri adempimenti amministrativi o dichiarazioni d'intenti privi di elementi di concretezza e volontà di attuazione effettiva.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	<p>http://travail-emploi.gouv.fr/mot/emploi-des-seniors sito dedicato per vedere gli accordi sindacali che hanno recepito il Patto d'azione</p> <p>http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=C_21_Benchmarking_587_documenti_itemName_0_documento.pdf&uid=019507e2-6e21-441f-8429-488eb3fbed52</p> <p>http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com (esperienza del Dipartimento della Val d'Oise)</p>
Referente del progetto	<p>Il referente del progetto senior per la Val d'Oise è Hakim Kamouche</p> <p>E-mail: hakim.kamouche@directe.gouv.fr</p>

3 Altre esperienze europee

3.1 Abloy's Agemaster Programme

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	2001 - in corso
Dove	North Karelia, Finlandia (sede di Joensuu della Abloy)
Fonte di finanziamento	Risorse aziendali
Attori coinvolti	Il management aziendale: si tratta di un programma interno dell'azienda, in collaborazione con lo staff aziendale in loco che si occupa dei servizi volti ad assicurare la salute e il benessere dei dipendenti
Obiettivi	<p>Il progetto muove dalla consapevolezza della necessità di interventi che si prendano cura e valorizzino le risorse umane anziane e che, contemporaneamente, permettano gradualmente ai giovani lavoratori di subentrare ereditandone le conoscenze, agendo nella direzione di modificare gli stereotipi che investono le risorse umane anziane e, ove possibile, prestando maggiore attenzione alle esigenze che sorgono in questo particolare momento del ciclo della vita, rendendo i luoghi di lavoro più rispondenti ai bisogni fisici e psicologici della terza età lavorativa.</p> <p>Gli obiettivi specifici del programma sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumentare le capacità lavorative e il benessere del personale, in particolare dei lavoratori maturi • diminuire l'utilizzo di congedi per malattia di un punto percentuale all'anno • aumentare l'età media di pensionamento (da 59 a 61 entro due anni) • aumentare la fiducia in se stessi e l'autostima degli "agemaster" • evidenziare il valore dell'esperienza e dei contributi dei lavoratori anziani • garantire il trasferimento delle conoscenze accumulate ai più giovani.
Azioni	<p>Le azioni messe in campo rispondono tutte alla logica di considerare i lavoratori più anziani come un asset economico da continuare a valorizzare fino al naturale termine del ciclo lavorativo e non come uno svantaggio per l'azienda, come purtroppo spesso accade.</p> <p>La Joensuu Factory della Abloy Ltd ha previsto, per raggiungere gli obiettivi fissati, sessioni di formazione continua per le risorse umane più anziane (per aggiornarle/migliorarne conoscenze e competenze), servizi gratuiti (palestra, piscina interna, gruppi sportivi, fitness plan personalizzato elaborato in collaborazione con il personale di fisioterapia dell'azienda) in aggiunta all'annuale check up medico.</p> <p>Sono previsti, inoltre, permessi retribuiti aggiuntivi per il personale di età superiore a 59 anni e particolare attenzione è stata rivolta all'ergonomia, nonché all'attribuzione di incarichi e alla definizione di turni appropriati per i lavoratori maturi. Questi interventi hanno permesso il miglioramento del benessere psicofisico e delle condizioni lavorative dell'intero stabilimento.</p> <p>Dirigenti e superiori sono, infine, stati formati all'age management, ovvero a prendere in considerazione le diverse fasi della vita dal punto di vista gestionale.</p>
Target del progetto	Lavoratori senior (55-64 anni) ma beneficiari, più in generale, sono oltre ai dipendenti maturi tutti i membri dello staff e l'azienda nel suo complesso
Risultati	<p>I risultati raggiunti grazie al programma sono significativi: l'età media di pensionamento è aumentata di oltre tre anni (da 59,5 a 63 anni) e la quantità di assenze per malattia, in particolare quella causata dalle malattie muscolo-scheletriche, è diminuita costantemente. Inoltre, grazie ad Agemaster i lavoratori più anziani si percepiscono più apprezzati e si sentono meglio di prima dell'avvio delle attività del programma, l'autostima dei dipendenti maturi è cresciuta e, più in generale, è più diffuso un atteggiamento che riconosce e rispetta il contributo apportato dai lavoratori più anziani all'impresa, che ha anche facilitato un più efficace trasferimento del know how ai colleghi più giovani.</p> <p>I risultati dei primi interventi sono stati utilizzati per un ulteriore sviluppo del programma Agemaster, che è stato approvato come parte integrante della gestione del personale, con la definizione su base annuale delle specifiche attività da svolgere.</p> <p>Grazie al Programma, si è ulteriormente consolidato il ruolo dello staff di medicina del lavoro all'interno dell'azienda.</p>

ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA

Il programma AgeMaster della Abloy è molto innovativo e avanzato in virtù dell'approccio olistico per il mantenimento delle capacità lavorative che è stato adottato.

Proprio in ragione di tale approccio, il Programma ha suscitato un notevole interesse a livello nazionale e internazionale ed è stato in più sedi riconosciuto come buona pratica innovativa (figura fra buone pratiche selezionate nel corso dei progetti INTERREG IVC (<http://www.interreg4c.eu/good-practices/practice-details/index-practice=759-abloys-agemaster-programme&.html>) e fra le esperienze identificate nell'ambito del progetto transnazionale sull'invecchiamento attivo DART - Declining, Ageing and Regional Transformation (www.dart-project.eu).

Il programma Agemaster della Abloy è un ottimo esempio di sostenibilità, in quanto dopo la sua introduzione nel 2001 è stato progressivamente implementato, divenendo parte integrante della gestione del personale dell'azienda (le attività specifiche sono confermate su base annuale) e risulta tuttora attivo.

Dal punto di vista della trasferibilità e replicabilità del progetti in altri territori, risulta importante tenere conto di alcune condizioni di contesto che hanno senza dubbio favorito il successo del Programma: un clima favorevole a livello nazionale, mediante l'assunzione della gestione della forza lavoro matura come priorità nazionale per la Finlandia; una politica nazionale sulle pensioni che incoraggia i lavoratori a rimanere nel mercato del lavoro; un approccio culturale diffuso che assume il principio della responsabilità del datore di lavoro rispetto alla cura e al benessere dei propri dipendenti, secondo una logica di responsabilità sociale di impresa; un ruolo consolidato dello staff aziendale interno di medicina del lavoro.

RIFERIMENTI UTILI

Link	www.abloy.com/en/abloy/abloycom/About-us/Sustainability/People/ (il sito dell'azienda presso cui il Programma è stato avviato e tuttora prosegue la propria attività) Ulteriori informazioni sul progetto sono disponibili al link: http://www.dart-project.eu/fileadmin/OrdnerRedakteure/0103_Achievements/Conference_Dresden/Abloy_Agemasters.pdf
Referente del progetto	Satu Krohns -Joensuu factory of the Abloy Ltd. E-mail: satu.krohns@abloy.com

3.2 ACTING - Active ageing for Competencies Transfer and training**PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO**

Periodo di realizzazione	Dicembre 2004 - Novembre 2006
Dove	Francia, Italia, Spagna, UK (Irlanda del Nord)
Fonte di finanziamento	Il progetto è stato finanziato nell'ambito delle Azioni innovative articolo 6 del Regolamento relativo al Fondo sociale europeo (per un valore complessivo di 1,13 milioni di euro).
Attori coinvolti	I FOA – Istituto Formazione Operatori Aziendali è il promotore del progetto. La partnership del progetto è ampia e comprende enti e organismi istituzionali (Regioni, Camere di Commercio, Servizi per l'impiego, Enti Locali), Partiti sociali (sindacati e associazioni datoriali), Agenzie formative e Università della terza età
Obiettivi	Obiettivo di ACTING è quello di elaborare e sperimentare metodologie e prassi a livello transnazionale, per: <ul style="list-style-type: none"> • preservare, valorizzare e trasferire in azienda il patrimonio di competenze professionali dei lavoratori anziani; • promuoverne l'adattabilità e l'occupabilità tramite l'acquisizione di competenze "innovative"; • sensibilizzare gli attori istituzionali e socio-economici sulle potenzialità dei lavoratori anziani e sulle politiche in favore dell'invecchiamento attivo della popolazione.
Azioni	Il progetto si è articolato nelle seguenti fasi: <ol style="list-style-type: none"> 1. ANALISI DELLE COMPETENZE E DEI FABBISOGNI dei lavoratori senior mediante: i) Indagine sui profili professionali strategici e le competenze distintive dei lavoratori senior che presidiano processi aziendali chiave; ii) Indagine sul gap di competenze dei lavoratori senior, legato all'introduzione in azienda di nuove tecnologie e metodologie organizzative e produttive 2. SVILUPPO DI STRUMENTI E METODI per: i) la capitalizzazione e il trasferimento delle competenze distintive in azienda, con il coinvolgimento dei lavoratori senior in qualità di formatori; ii) l'adeguamento delle competenze dei lavoratori senior ai nuovi contesti e processi produttivi, tramite metodologie e piani formativi ad hoc 3. SPERIMENTAZIONE FORMATIVA - Formazione di un campione di lavoratori senior europei per l'adeguamento delle competenze e valutazione della sperimentazione

	<p>4.DISSEMINAZIONE E MAINSTREAMING - Promozione e diffusione delle attività e risultati progettuali tramite eventi istituzionali, workshop, scambio e trasferimento di buone prassi europee, network tematici, Internet, newsletter, ecc.</p> <p>Le prime tre attività coinvolgono lavoratori e imprese, mentre l'ultima è essenzialmente rivolta ai decision makers.</p> <p>Il progetto ha operato nell'ambito di settori produttivi in difficoltà, di volta in volta individuati per ogni singola regione, con il coinvolgimento di 6 regioni in 4 Paesi e 5 settori di attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Italia (Emilia Romagna, Lombardia, Toscana): tessile e abbigliamento • Francia (Rhône-Alpes): materie plastiche e costruzioni edili • Regno Unito (Northern Ireland): trasformazione prodotti alimentari • Spagna (Asturias): metallurgico
Target del progetto	Lavoratori senior
Risultati	<p>Nella prima fase di analisi dei fabbisogni e delle competenze dei lavoratori senior sono stati mappati i profili strategici e le competenze distintive possedute dai lavoratori tramite interviste dirette a loro o ai collaboratori. Tale analisi è stata confrontata con quanto emerso dalle interviste ai loro responsabili.</p> <p>Nella seconda fase si è proceduto a sviluppare gli strumenti operativi previsti dal progetto. Gli output di questa fase, sono confluiti in una <i>guida operativa</i> che consente: i) la scelta delle modalità di trasferimento in funzione delle caratteristiche del destinatario target (tabella sinottica dei principali strumenti per i diversi profili, con indicazione dei relativi vantaggi e svantaggi); ii) la progettazione delle attività formative e la costruzione di un catalogo di unità didattiche sia per il trasferimento delle competenze dei senior agli altri lavoratori, sia per l'adeguamento delle competenze dei senior stessi.</p> <p>La sperimentazione formativa su un campione di lavoratori e di aziende ha permesso di testare gli strumenti formativi realizzati nelle fasi precedenti, sia con modalità tradizionali sia con strumenti non convenzionali (formazione a distanza) e di sviluppare piani formativi personalizzati. A seguito dell'analisi/valutazione dei risultati, è stata completata la guida, poi tradotta in quattro lingue.</p> <p>Nel complesso, il progetto ha coinvolto solo in Italia 22 aziende, in cui sono stati analizzati 59 profili professionali. Il catalogo delle unità formative prodotto contiene oltre 250 competenze descritte in 5 settori industriali e 65 unità formative.</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Sebbene il progetto sia concluso da molto tempo, la metodologia adottata e sembra ancora attuale, in particolare per quanto concerne la guida operativa per il trasferimento delle competenze e il pacchetto di percorsi formativi e metodologie per valorizzare e preservare il patrimonio di competenze dei lavoratori anziani in azienda.</p> <p>Ancora attuale risulta il focus sulla formazione in una logica di invecchiamento attivo sul posto di lavoro, così come alcune evidenze dal progetto: la necessità di formazione e aggiornamento "su misura" come parte delle policy di active ageing (percorsi formativi modulari e personalizzati), l'inserimento delle politiche formative in un più ampio piano strategico per l'invecchiamento attivo in azienda tarato sul lungo periodo, nonché la necessaria presenza di condizioni di contesto quali un adeguato coinvolgimento del management aziendale e di tutti gli attori (lavoratori di tutte le fasce di età e sindacati)</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://net.ifo.it/acting/
Referente del progetto	Elena Terenziani - IFOA - Istituto Formazione Operatori Aziendali (Reggio Emilia) Tel.: +39 0522 329380 E-mail: terenziani@ifo.it

3.3 AGEFACTOR "Boosting adult career management and key competences for inclusion and employability through social media"

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Novembre 2016 – in corso
Dove	8 Paesi: Cipro, Francia, Irlanda del Nord, Italia Lettonia, Repubblica Ceca, Slovenia, Spagna
Fonte di finanziamento	Il progetto è finanziato nell'ambito del Programma dell'UE Erasmus Plus
Attori coinvolti	<p>Il partenariato è molto ampio e comprende partner internazionali e partner italiani:</p> <ul style="list-style-type: none"> • TANDEM PLUS (Francia) - capofila del progetto • CARDET - Centre for Advancement of Research and Development in Educational Technology (Cipro) • Fédération Des Centres D'insertion (Francia)

	<ul style="list-style-type: none"> • Forcoop C.O.R.A. Venezia (Italia) • Fundacija Prizma Ustanova (Slovenia) • Institute for Women (IPZ) (Repubblica Ceca) • Newry, Mourne and Down District Council (Irlanda del Nord) • Latvijas Universitate (Lettonia) • PRIZMA Foundation for Improvement of the Employment Possibilities (Slovenia) • Sociedad de Desarrollo – Agenzia di sviluppo di Santa Cruz de Tenerife (Spain) • Veneto Lavoro (Italia)
Obiettivi	<p>Il progetto è volto a migliorare e allargare l'offerta di orientamento e le opportunità di formazione degli adulti, in particolare con l'affiancamento degli <i>over 50</i> ai giovani, basandosi su buone pratiche o azioni innovative tramite i social media. Gli obiettivi specifici del progetto sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sviluppare e accrescere le competenze dei formatori, coaches ed educatori nell'uso efficace dei social media e degli altri mezzi di comunicazione e nuove tecnologie per la formazione, l'orientamento e lo sviluppo professionale degli adulti; • sviluppare e fornire metodi per la formazione professionale e l'orientamento che siano efficaci per migliorare le competenze digitali e trasversali di base attraverso l'uso di nuove tecnologie come piattaforme sociali e job club di posti di lavoro; • migliorare la capacità degli <i>over 50</i> di promuovere se stessi nel mercato del lavoro in modo autonomo ed efficace al fine di migliorare la loro occupabilità; • sostenere le imprese, soprattutto le PMI, nel miglioramento della gestione dei lavoratori aged e, più in generale, nei processi di age e diversity management; • razionalizzare e promuovere l'approccio di AGEFACTOR nei servizi educativi e di orientamento per gli adulti e garantirne la sostenibilità a lungo termine coinvolgendo gli stakeholder e i policy/decision makers.
Azioni	<p>AgeFactor rappresenta un primo tentativo di configurare nuovi metodi di orientamento e apprendimento per gli adulti utilizzando un percorso attraente e coinvolgente per l'educazione e l'orientamento autodiretto e collaborativo, massimizzando i benefici dei social media e percorsi di assistenza fra pari per l'occupabilità.</p> <p>Il progetto si concentra su adulti <i>over 50</i> per dotarli di competenze digitali e trasversali attraverso l'uso consapevole dei social media per la gestione dei propri percorsi di carriera.</p> <p>Fra le prime azioni di progetto, che pongono le basi per le attività successive, c'è stata la redazione e successiva diffusione di una ricerca transnazionale. Il rapporto fornisce una panoramica comparativa dello stato dell'arte, a livello nazionale ed europeo, in materia di gestione della carriera degli adulti e della loro inclusione sociale digitale.</p>
Target del progetto	<p>Persone mature (<i>over 50</i>), sia disoccupate che occupate, e aziende che le utilizzano</p>
Risultati	<p>Alla fine di novembre 2017 dieci partner di AgeFactor provenienti da 8 paesi europei si sono incontrati a Cipro per validare le conclusioni e le raccomandazioni contenute nel report di ricerca transnazionale che presenta il gap fra le competenze possedute dagli <i>over 50</i> e la domanda di queste stesse <i>skills</i> da parte dei datori di lavoro.</p> <p>All'interno del sito di progetto è già attivo lo spazio "AgeFactor Compass" (http://agefactor.eu/en/compass), pensato sia a supporto delle aziende (mettendo loro a disposizione gli strumenti per garantire equità nelle assunzioni e nelle pratiche lavorative), sia a sostegno degli ultracinquantenni in cerca di lavoro, per creare e potenziare un'identità digitale che possa favorirne l'occupabilità.</p> <p>Trattandosi di un progetto ancora in corso i risultati ottenuti sono finora parziali e si configurano più come <i>output</i> che come <i>outcome</i>.</p> <p>Sembra però, a livello potenziale, possibile che AGEFACTOR possa contribuire a migliorare, direttamente e indirettamente, le abilità digitali e le competenze trasversali (di problem-solving, di lingua, di lettura, collaborative e di comunicazione, ecc.) dei lavoratori maturi, costruendo le competenze a supporto della loro reputazione personale e professionale.</p> <p>Al termine del progetto sarà attiva una piattaforma europea per educatori e formatori e responsabili dell'orientamento professionale degli adulti per rendere i social media disponibili per i lavoratori maturi</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Il progetto fornisce un approccio transnazionale a forme innovative, informali ma comunque efficaci di "guida digitale". AGEFACTOR risulta piuttosto innovativo poiché sfrutta il potenziale dei social media e del sostegno tra pari come strumenti per l'orientamento permanente e l'occupabilità lungo tutto l'arco della vita, lavorando al rafforzamento e allo sviluppo di competenze chiave e trasversali per gli <i>over 50</i> (il target solitamente più resistente all'innovazione tecnologica e ai processi di digitalizzazione).</p> <p>Un punto di forza, che rende le attività del progetto facilmente trasferibili e replicabili in altri contesti è il fatto che il progetto sviluppi strumenti on line gratuiti a supporto della competitività e dell'occupabilità delle persone mature allineando le loro competenze digitali ai fabbisogni d'impresa, focalizzando l'attenzione anche su aspetti oggi critici (sia</p>	

dal punto di vista aziendale, sia per il singolo utente) quali un utilizzo responsabile e sicuro delle tecnologie digitali e dei media.

RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://agefactor.eu/en/ https://www.venetolavoro.it/agefactor
Referente del progetto	Ufficio Progetti Europei – UPE della Regione Veneto oppure Veneto Lavoro (fra i partner di progetto)

3.4 ASPIRE - Active ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Gennaio 2017 – in corso
Dove	UK, Italia, Polonia, Spagna
Fonte di finanziamento	Il progetto è finanziato con il sostegno della Commissione europea, DG Employment, Social Affairs and Inclusion (Grant agreement VS/2016/0379)
Attori coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> University of Newcastle upon Tyne (UK) – coordinatore del progetto Fondazione Adapt (Italia) Universidad de Granada (Spagna) University of Lodz (Polonia)
Obiettivi	<p>L'obiettivo del progetto è comprendere i processi attraverso i quali le Parti Sociali sviluppano, guidano e attuano interventi a sostegno dell'invecchiamento attivo (compresi gli accordi collettivi) e si ri-orientano in una prospettiva volta ad evitare il prepensionamento. Le parti sociali europee hanno sviluppato programmi per aiutare i lavoratori anziani a ritardare il pensionamento e l'obiettivo di ASPIRE è capire come i sistemi di relazioni industriali possono facilitare e / o inibire tali accordi.</p> <p>Le domande a cui il progetto ASPIRE intende fornire una risposta sono le seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> In che modo le diverse strutture di relazioni industriali facilitano e / o inibiscono la diffusione e l'attuazione di accordi collettivi sull'invecchiamento attivo? Come vengono percepiti l'età e l'occupazione nei contesti lavorativi all'interno di diversi sistemi di relazioni industriali? In che modo i datori di lavoro e i sindacati rispondono alle politiche di attivazione sociale a livello nazionale e dell'UE nella creazione di opportunità di lavoro sostenibili per i lavoratori più anziani? In che modo gli interessi dei lavoratori più anziani e più giovani sono negoziati e riconciliati attraverso meccanismi a livello di posto di lavoro? In che modo buone pratiche e innovazioni nella diffusione di approcci di invecchiamento attivo sono condivisi tra e all'interno dei diversi contesti nazionali e in Europa?
Azioni	<p>Il Progetto intende analizzare il ruolo delle Parti Sociali rispetto all'invecchiamento attivo a livello di direzioni HR aziendali, nei contratti e nei sistemi di bilateralità. Sono previsti due step:</p> <ol style="list-style-type: none"> ricognizione dello stato dell'arte nei contratti mediante desk research, approfondimenti con interviste semi-strutturate ai rappresentanti delle Parti Sociali nazionali (8 per ciascuna nazione coinvolta) e workshop con i rappresentanti delle Parti Sociali (ad oggi, sono stati già svolti i pilot workshop). elaborazione dell'output finale, ovvero un <i>toolkit</i> formativo per le Parti sociali e le direzioni d'azienda che metta a disposizione strumenti adeguati per la gestione della forza lavoro che invecchia. <p>Il progetto è attualmente in corso, secondo il seguente calendario</p> <ul style="list-style-type: none"> Kick-off Meeting (TNM1), 24-25 January 2017 (Bergamo, Italy) Project Meeting (TNM2), October 2017 (Lodz, Poland) Project Meeting (TNM3), March 2018 (Granada, Spain) <p>Sul sito di progetto (sezione Publications) sono già disponibili i 4 rapporti nazionali (Italia, Polonia, Spagna e UK) in cui i partner hanno esaminato la letteratura accademica, la "letteratura grigia" (relazioni scritte dai governi nazionali, dagli stakeholder e dalle parti sociali stesse, ecc.), integrandola con dati e fonti di carattere normativo/giuslavoristico (mediante analisi dei contenuti di un insieme di contratti collettivi) e con le informazioni desunte dalle interviste ad alcuni rappresentanti delle parti sociali, allo scopo di offrire le informazioni di contesto necessarie per comprendere i processi attraverso i quali le parti sociali sviluppano, indirizzano e attuano politiche e strategie di dialogo sociale e contrattazione collettiva per favorire l'invecchiamento attivo della forza lavoro.</p>

Target del progetto	Lavoratori adulti (lavoratori maturi ma non soltanto, anche in un'ottica preventiva)
Risultati	Dal momento che ASPIRE è ancora in corso di svolgimento, non è possibile valutare i suoi <i>outcome</i> , ma soltanto avere alcuni primi risultati emersi dalla prima fase di ricognizione del progetto, per ciascuna delle domande a cui il progetto si proponeva di fornire risposte.
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Il progetto si inserisce nel quadro di un accordo formale tra le Parti Sociali europee (datori di lavoro e sindacati) per collaborare allo sviluppo e all'integrazione delle politiche e delle pratiche di invecchiamento attivo sul posto di lavoro, il "Framework Agreement on Active Ageing and an Intergenerational Approach" concordato all'inizio del 2018 tra Business Europe, UEAPME, CEEP e la CES (e il comitato di collegamento EUROCADRES / CEC). Si tratta di un accordo per attuare iniziative a livello nazionale, regionale e aziendale per adottare un approccio del ciclo di vita al lavoro produttivo.</p> <p>ASPIRE propone un approccio complementare a quello di molti altri progetti e programmi pilota finanziati dall'Unione Europea su età, lavoro e salute volti a sviluppare e implementare strumenti e misure a sostegno dell'invecchiamento attivo sul posto di lavoro. Il progetto ASPIRE vuole, infatti, esaminare come le parti sociali possono collaborare nello sviluppo di un approccio all'invecchiamento attivo incentrato sul lavoro e come possono farlo in quei paesi europei come l'Italia che, a differenza di altri Paesi come quelli scandinavi o la Germania, non hanno sistemi robusti per il coordinamento dei datori di lavoro.</p> <p>Il punto di partenza del progetto – esplorare il ruolo delle parti sociali nel garantire luoghi di lavoro più rispettosi dell'età – e quello di arrivo – fornire strumenti ai datori di lavoro e ai sindacati in tal senso (non ancora raggiunto, stante il fatto che si tratta di un progetto ancora in corso) – appaiono innovativi e introducono un punto di vista interessante da prendere in esame anche a livello locale.</p> <p>Trattandosi di un progetto in corso, però, non si può ovviamente parlare di sostenibilità in senso stretto.</p> <p>L'approccio progettuale, volto al coinvolgimento di datori di lavoro e parti sociali per promuovere interventi a sostegno dell'invecchiamento attivo attraverso il canale del dialogo sociale può essere adottato utilmente anche ad altri livelli di intervento, ad integrazione delle politiche già presenti a livello provinciale sul territorio trentino (<i>mainstreaming</i> verticale potenziale).</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://www.adapt.it/aspire/ http://www.adapt.it/aspire/publications.html
Referente del progetto	Project Manager - Matt Flynn, University of Newcastle upon Tyne (United Kingdom) (Matt.Flynn@newcastle.ac.uk) Per l'Italia: Paolo Tomassetti (tomassettipaolo@gmail.com 338/4672372) - Adapt

3.5 Job'In: the one stop shop for entrepreneurs

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Dal 1997 – in corso
Dove	Regione della Vallonia (Belgio)
Fonte di finanziamento	I fondi strutturali dell'UE e il Fondo europeo di sviluppo regionale hanno svolto un ruolo fondamentale nel finanziamento del progetto (con 1,16 milioni di euro).
Attori coinvolti	Il coordinatore del progetto è la Regione della Vallonia, con la partnership di FOREM
Obiettivi	<p>L'obiettivo del progetto è, dunque, quello di affrontare il problema della disoccupazione in Vallonia aiutando le persone in cerca di occupazione a creare una propria impresa.</p> <p>Il contesto di riferimento è quello di una economia regionale dominata dalle piccole imprese, che necessitano di essere incoraggiate e supportate.</p> <p>Per stimolare l'imprenditorialità, le autorità pubbliche, a tutti i livelli, hanno attivato una serie di progetti, piani e strumenti finanziari, anche grazie al sostegno dei fondi strutturali dell'UE, in particolare del Fondo europeo di sviluppo regionale.</p> <p>Convinta del potenziale delle persone che sono senza lavoro nel creare il proprio lavoro, la Vallonia sostiene quindi le organizzazioni che aiutano le persone in cerca di occupazione a divenire imprenditori di se stessi</p>
Azioni	<p>Per raggiungere l'obiettivo previsto di ridurre la disoccupazione sostenendo la creazione di imprese autonome, sin dal 1997 è stata creata l'agenzia Job'In, che offre alle persone gli strumenti necessari per competere sul mercato, configurandosi come una sorta di "one stop shop" a supporto dell'iniziativa imprenditoriale.</p> <p>Dopo circa 20 anni di attività, Job'In è ancora attiva, con il 50% dei finanziamenti provenienti dall'UE, oggi occupa 28 persone in 7 luoghi in tutta la regione.</p>
Target del progetto	Persone interessate a intraprendere un percorso imprenditoriale, senza specifiche caratteristiche socio-anagrafiche

Risultati	<p>Dal 1997, Job'In ha supportato oltre 2mila imprenditori in Vallonia, con risultati positivi in termini di creazione di lavoro e sviluppo dell'economia locale innovazione e investimenti in ricerca e sviluppo, sostegno alla formazione e all'occupazione.</p> <p>Risultato anche più importante, il 75% di queste imprese esisteva ancora a distanza di 3 anni dall'avvio delle attività.</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Il progetto introduce la logica innovativa del punto unico di riferimento, nella logica degli one stop shop, per l'avvio di attività imprenditoriali per raggiungere l'obiettivo di ridurre la disoccupazione in un contesto regionale caratterizzato dalla forte presenza della piccola impresa, al pari di quello trentino.</p> <p>L'iniziativa non si rivolge a un target group specifico per età anagrafica, ma potrebbe risultare utile anche nell'ottica del reinserimento nel mercato del lavoro di adulti e senior espulsi dal mercato o a rischio di espulsione mediante l'attività autonoma.</p> <p>Il progetto si è dimostrato ampiamente sostenibile, come dimostra il fatto che l'esperienza dell'agenzia Job'In dura ormai da oltre venti anni, anche se continua a poter contare su un cofinanziamento europeo per lo svolgimento delle proprie attività.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	<p>http://www.jobin.be/</p> <p>https://europa.eu/investeu/projects/job%E2%80%99-one-stop-shop-entrepreneurs_en</p>
Referente del progetto	-

3.6 La risposta BMW per la gestione dell'invecchiamento dei lavoratori

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	2007- in corso
Dove	Dingolfing (D)
Fonte di finanziamento	Risorse BMW, in accordo con l'amministrazione locale. Primo investimento 20k euro. Successivamente un nuovo impianto costruito con questi criteri è stato finanziato dall'azienda come benchmark di sistema.
Attori coinvolti	Il management aziendale e il consiglio dei lavoratori dell'impianto
Obiettivi	<p>Il progetto muove dalla necessità di affrontare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro in azienda. L'approccio tradizionale prevedeva di solito il licenziamento e il prepensionamento, ma questo approccio non sarà più sostenibile in futuro. Un'altra strategia era la collocazione in settori che richiedevano minori investimenti in performance fisiche, ma anche questa non è più una opzione con lavoratori così avanti negli anni e non ci sono abbastanza lavoratori giovani pronti ad assumere i loro posti. Inoltre, in imprese così visibili come la BMW, che è il più grande datore di lavoro della bassa Baviera, queste scelte sarebbero duramente osteggiate.</p> <p>L'obiettivo della nuova strategia di age management della BMW è, quindi, duplice: da un lato, migliorare la qualità di vita dei lavoratori all'interno dell'azienda, dall'altra aumentarne la produttività.</p> <p>La finalità perseguita dalla politica di BMW è di organizzare un nuovo impianto a misura del lavoratore che invecchia, anche al fine di contrastare la dispersione delle competenze maturate in azienda.</p>
Azioni	<p>Nel giugno 2007, Nikolaus Bauer, il direttore di uno stabilimento di 2.500 lavoratori, preoccupato del possibile declino della produttività a causa dell'invecchiamento delle forze lavoro, ha promosso un approccio bottom-up (partendo dall'ascolto dei lavoratori per individuare i miglioramenti da introdurre) per accrescere la produttività.</p> <p>Il progetto ha cercato di considerare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'età media dei lavoratori dell'impianto, che sarebbe aumentata da 39 a 47 anni entro il 2017; • la richiesta di periodi di malattia per periodi lunghi; • il prolungamento dell'età pensionabile; • il mantenimento della produzione; • il rafforzamento della competitività attraverso la leadership tecnologica e i miglioramenti della produttività in generale. • i costi medici per una persona over 65, che sono circa tre volte il costo sostenuto per i dipendenti più giovani (nell'intervallo di età tra i 30 e i 50 anni).

	Il progetto, dopo una fase di avvio, è in continuo assestamento ed è stato esteso anche ad altri stabilimenti in Germania, in Austria e negli USA. L'obiettivo è di introdurre queste pratiche su tutto il sistema produttivo.
Target del progetto	Lavoratori maturi dell'azienda
Risultati	<p>Dal 2007 il progetto ha portato ad un nuovo assetto organizzativo</p> <p>L'investimento è stato interamente voluto e promosso dall'azienda, che ha faticato per convincere i lavoratori che all'inizio non vedevano di buon occhio le misure "da vecchio" che si volevano introdurre. Poi, attraverso un buon lavoro di condivisione e di attenzione ad un lavoro partecipativo, il progetto ha portato risultati ottimi per entrambe le parti.</p> <p>Dopo l'investimento sperimentale sono stati introdotti 70 micro cambiamenti e un layout nuovo per tutti i luoghi di produzione BMW.</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Il lavoro sviluppato è un classico caso di iniziativa unilaterale da parte datoriale per affrontare problemi concreti in un contesto di qualità del mercato e di sfide crescenti per il mondo della produzione, in questo caso del settore automotive.</p> <p>Tra i punti di forza dell'esperienza: l'interesse diretto verso lavoratori adulti ed esperti; un lavoro di mediazione e condivisione delle scelte; un investimento mirato su dati concreti raccolti attraverso il Work Ability Index (WAI); l'investimento di "sistema" per tutti gli impianti dell'azienda. Un elemento di distinzione è anche la chiara comunicazione dell'azienda verso questi lavoratori: non vuole perdere le loro competenze e con pochi accorgimenti la qualità della vita e della produttività ne avrebbero tratto beneficio.</p> <p>Sul piano della sostenibilità, il progetto è stato voluto dall'azienda e dai lavoratori assieme a costi inizialmente contenuti. Più difficile la proiezione su ampia scala, se non in condizione di favore di mercato come ha la BMW nel suo settore di produzione.</p> <p>La buona pratica pare trasferibile su due piani, sia come metodo che come specifiche scelte assunte negli stabilimenti. Sul piano del metodo è da sottolineare l'utilizzo di strumenti standardizzati e disponibili, il lavoro di condivisione, il lavoro di sperimentazione e l'insistere sui micro cambiamenti. Sul piano del settore, la riproducibilità è consigliata per tutti quei settori <i>knowledge based</i>, dove cioè la robustezza dell'azienda è costruita sul valore aggiunto dell'esperienza dei lavoratori.</p> <p>L'esperienza BMW può essere utilmente considerata <i>mainstream</i> sia per l'eco avuta nei media nel lavoro scientifico di approfondimento, sia perché è un ottimo esempio di come la cultura imprenditoriale possa fare la differenza nel rappresentare un lavoratore anziano.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	https://hbr.org/2010/03/the-globe-how-bmw-is-defusing-the-demographic-time-bomb?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom https://hbr.org/2009/03/bmw-and-the-older-worker
Referente del progetto	Nikolaus Bauer, Vice Presidente linea motociclette BMW, Monaco

3.7 Life skills for older people

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Da ottobre 2011 a marzo 2015
Dove	Neath Port Talbot and Swansea, West Wales (UK)
Fonte di finanziamento	<p>Il progetto è stato commissionato da Big Lottery* e WEFO (Welsh European Funding Office) come parte di un programma d'azione finalizzato ad affrontare l'inattività economica nelle aree Convergenza e Competitività nel Galles. Ai finanziamenti della Big Lottery sono stati affiancati quelli del FSE.</p> <p>* Nel Regno Unito la National Lottery è una importante fonte di finanziamento del Terzo Settore.</p>
Attori coinvolti	Fra i partner di progetto c'è TAEN, network focalizzato sui temi dell'occupazione e dell'ageing.
Obiettivi	<p>L'obiettivo del progetto era offrire ad almeno 750 <i>over 50</i> residenti nel territorio disoccupati di lungo periodo o inattivi non impegnati in percorsi formativi un insieme di servizi per consentire loro di accedere a percorsi formativi, volontariato e occupazione vera a propria, per sviluppare le loro "life skills", accrescere la fiducia, ri-occuparsi, sviluppando piani individuali di supporto a lungo termine per consentire ai partecipanti di continuare ad accedere - e rimanere - in opportunità di istruzione e formazione, occupazione, ecc.</p> <p>Il focus non è soltanto quello del reinserimento nell'immediato, ma anche, più a lungo termine, la creazione di condizioni stabili e durature a sostegno dell'occupazione e dell'occupabilità.</p>

Azioni	<p>Il Life Skills Project in Neath Port Talbot and Swansea (West Wales, UK) nasce come risposta ad un significativo problema di disoccupazione di lungo periodo fra la popolazione anziana nel territorio del Galles. Nonostante questo fabbisogno, a partire dal 2010 le politiche nazionali britanniche e quelle regionali si sono concentrate prevalentemente sulla disoccupazione giovanile, per cui il progetto Life Skills for Older People si configura come un intervento pilota fortemente localizzato nel territorio a sostegno di un target non coperto.</p> <p>Il progetto ha previsto un sistema "su misura" per sostenere la rimozione delle barriere che penalizzano gli over 50, che includeva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Supporto "one to one"</i>: i partecipanti, indirizzati al progetto dagli uffici locali di Jobcentre Plus, sono stati seguiti ciascuno da un esperto qualificato (Shaw Trust Development Officers) che ha fornito consulenza e supporto uno a uno. • <i>Work skills training</i> (Formazione sulle capacità lavorative): Ai partecipanti è stato offerto un corso di otto settimane per aiutarli a conseguire una qualifica di "abilità di base", un'altra qualifica allo standard BTEC e un ulteriore modulo per aiutarli a sviluppare la fiducia e la motivazione, attraverso agenzie di formazione in outsourcing in grado di fornire corsi che soddisfacessero le aspirazioni personali • <i>Work wise sessions</i>: un servizio basato sul modello "Job Club" che supporta la ricerca di lavoro, la scrittura di CV e la ricerca di lavoro. Sono stati forniti servizi aggiuntivi come il <i>profiling</i> professionale e uno strumento che promuove il messaggio di "work is good for you". • <i>Lavoro volontario</i>: Shaw Trust ha lavorato con datori di lavoro locali per fornire opportunità di placement per i partecipanti, consentendo loro di acquisire le competenze e l'esperienza necessarie per una occupazione remunerata. • <i>Finanziamento abilitante</i>: Shaw Trust ha mantenuto per tutta la durata del progetto un fondo di sostegno destinato a contribuire a ridurre gli ostacoli finanziari alla partecipazione alla ricerca di lavoro e alla formazione, volto a coprire costi come la cura di figli / nipoti, abbigliamento, costi per attrezzature e spese di viaggio.
Target del progetto	Over 50 inattivi e/o disoccupati di lungo periodo non impegnati in percorsi di istruzione o formazione
Risultati	I risultati del Progetto sono stati positivi, anche in considerazione del fatto che si trattava di un territorio difficile dal punto di vista occupazionale. Ci sono stati risultati sia sul versante "hard" (la quota di over 50 reinseriti nel mercato del lavoro), sia su quello "soft", legato al miglioramento della occupabilità delle persone coinvolte, all'accrescimento della loro motivazione, al cambiamento di atteggiamento con una maggiore disponibilità a riqualificarsi, ecc., come evidenziato dai key performance indicators (KPIs) utilizzati per monitorare i risultati raggiunti dal progetto, che includono indicatori che misurano il successo nello sviluppo della motivazione, nell'autostima, ecc. fra i partecipanti.
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Fra i punti di forza del progetto figurano l'adozione di un sistema di finanziamento che prevedeva un sistema di pagamento basato sul risultato, di forme di supporto personalizzato e di 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 – partendo dal presupposto che soltanto attraverso la rimozione di questi ostacoli si consente alle persone mature in cerca di occupazione di reinserirsi nel mercato del lavoro.</p> <p>Dal punto di vista del <i>mainstreaming</i>, a seguito di questo progetto il governo gallese e l'ufficio che si occupa dei finanziamenti europei nel Galles hanno ritenuto opportuno adottare una serie di obiettivi specifici per la programmazione 2014-2020 dei Fondi Strutturali, che consente l'attivazione di nuove iniziative a sostegno dei disoccupati maturi da parte di singoli fornitori o loro consorzi, in una logica di continuità con quanto realizzato dal progetto.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	<ul style="list-style-type: none"> • per il progetto specifico vedi https://www.shaw-trust.org.uk/ShawTrustMediaLibraries/ShawTrust/ShawTrust/Documents/Taen%20Resources/Neath_Port_Talbot_Swansea_Paper_Published_Dec_2015.pdf • per le attività di TAEN - The Age and Employment Network (UK), vedi ai link https://www.shaw-trust.org.uk/en-GB/Services/Taen-Resources e https://www.shaw-trust.org.uk/services/fifty-plus/ poiché il TAEN, citato fra le esperienze interessanti per l'anno europeo dell'invecchiamento attivo 2012 è inserito oggi nelle attività di Shaw Trust
Referente del progetto	Chris Ball, Chief Executive di TAEN – The Age and Employment Network (UK) Christopher.Ball@newcastle.ac.uk

3.8 Linee guida governative inglesi per i lavoratori over 50

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Politiche specifiche da oltre vent'anni. Una ripresa consistente a partire dall'abolizione dell'età pensionabile del 2011.
Dove	Regno Unito
Fonte di finanziamento	Finanziamento pubblico con sistema di incentivi per le imprese collegati alla politica attiva del lavoro offerta dai Jobcentre Plus.
Attori coinvolti	Una serie di iniziative che riguardano questa tipologia di lavoratori è stata promossa dal Department for Work and Pension (DWP) e si è articolata dentro un quadro più esteso di politiche di attenzione all'occupabilità di questa fascia di popolazione, sia con riferimento agli imprenditori, sia con riferimento alle politiche per l'impiego. In questo secondo caso i lavoratori possono appoggiarsi a circa 750 Jobcentre Plus (in precedenza chiamati Centri per l'impiego e per il cambio del lavoro, tradizione che si rinnova da più di 100 anni, a partire dalla fondazione nel 1910 da parte di Churchill insieme a Beveridge) che li aiutano secondo una logica di incontro tra domanda e offerta e un lavoro sulle <i>skill</i> dei lavoratori anziani.
Obiettivi	Garantire attenzione e occupabilità dei lavoratori anziani. Nell'ambito delle iniziative sull'occupazione, in UK il riferimento al tema dell'invecchiamento sembra più consolidato e più articolato. Tra gli altri è il caso di segnalare un documento di linee guida che include anche alcune Buone Pratiche già attive disponibili in UK dal 2000, voluto dal Dipartimento Lavoro e pensioni.
Azioni	Con la fine del pensionamento obbligatorio a 65 anni, abolito nel 2011, adesso l'uscita dal mercato può essere negoziata caso per caso con riferimento ad un sistema contributivo regolato ad ogni nuova legislatura e gestito nella grande maggioranza dei casi da società private di intermediazione. Le iniziative per questa fascia di popolazione enfatizzano la base volontaria e la negoziazione con l'impresa. L'idea di fondo è che tutti i lavoratori anziani devono essere messi nelle condizioni di essere assunti e di rimanere al lavoro finché lo desiderano. Questo ha permesso di elaborare iniziative dirette ai soggetti e alle imprese. L'attenzione prevalente è sugli imprenditori, che devono occuparsi di mantenere alta l'occupabilità delle persone attraverso delle linee guida diffuse sul territorio (Age Action Alliance employer toolkit). Tre i punti chiave: mantenimento e reclutamento dei lavoratori anziani; requisiti legali e flessibilizzazione del rapporto di lavoro; differenziazione "objectively justified" consentita per i lavoratori anziani.
Target del progetto	Lavoratori con lunga esperienza di lavoro a rischio espulsione o di discriminazione nell'impiego.
Risultati	Un'attenzione ormai ventennale sul tema con una struttura mista pubblico-privato per affrontare le situazioni. Il tutto con una buona presa d'atto da parte degli imprenditori, che sono consapevoli del valore aggiunto dei lavoratori con lunga esperienza.
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>I punti di forza sono: la tradizione di lungo corso nella gestione di questi temi; la contrattazione locale; l'abolizione della data di pensionamento; il supporto "culturale" agli imprenditori a considerare questo tema affrontabile con profitto nella revisione degli stili di management.</p> <p>Il pensionamento, a seguito dell'abolizione del pensionamento obbligatorio a 65 anni in UK nel 2011, può essere oggi negoziato caso per caso, con riferimento ad un sistema contributivo regolato ad ogni nuova legislatura, gestito nella grande maggioranza dei casi da imprese private non-profit. Presente un Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Acas) che offre gratuitamente consulenza sui temi del lavoro degli occupati anziani nei vari luoghi di lavoro. Innovativa la diffusione di un Toolkit per le imprese. Altri elementi di interesse sono: programmi specifici per facilitare la ricerca di lavoro, il miglioramento delle abilità e del CV, l'apprendistato, l'autoimpiego, affrontare i carichi di cura, il mantenimento in età anziana, la gestione della malattia e della disabilità.</p> <p>In fondo al documento delle Linee guida piccole e grandi aziende che applicano buone pratiche di vario tipo ma con particolari investimenti da parte degli imprenditori. Sono, in genere, interventi mirati a far convergere gli interessi di business con le esigenze legate ad un invecchiamento attivo ma offrono una serie di idee su come si possa agire sul tema all'interno di un quadro culturale che ha già posto da tempo l'attenzione su questi aspetti.</p> <p>Sul piano della riproducibilità e trasferibilità della prassi la cultura liberal in UK è proverbiale e la deburocratizzazione delle relazioni industriali sono un punto problematico. Tuttavia, le singole azioni prese singolarmente possono essere di stimolo per proporre iniziative analoghe in altri contesti nazionali.</p> <p>È una BP <i>mainstream</i> se ci fermiamo all'idea che è un programma ministeriale di lungo corso che ha visto la creazione di sotto agenzie specifiche per ciascun aspetto da affrontare sfruttando comunque la rete nazionale dei centri per l'impiego (Jobcentre Plus). Più difficile è attingere alle risorse personali e culturali con la stessa efficacia considerata la particolarità di quei contesti e la tradizione negoziale locale.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	https://www.gov.uk/government/publications/help-and-support-for-older-workers/help-and-support-for-older-workers
Referente del progetto	Department for Work & Pensions

3.9 New Quality of work

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Dal 2002, <i>in corso</i> .
Dove	Germania
Fonte di finanziamento	Ministero Federale del Lavoro e degli Affari Sociali (BMAS)
Attori coinvolti	Partenariato che include il governo federale e statale, associazioni imprenditoriali, sindacati, l'Agenzia Federale per l'Impiego, imprese, assicurazioni e fondazioni. L'iniziativa collabora con oltre 3.500 organizzazioni in Germania
Obiettivi	Il principale obiettivo è il miglioramento della qualità del lavoro. Il focus sui lavoratori anziani passa dalla promozione di un ampio dibattito sociale sulla qualità del lavoro, lo sviluppo di soluzioni concrete e tangibili per la pratica aziendale – in stretta collaborazione con aziende e dipendenti – il Networking, la disponibilità di informazioni chiare e comprensibili sul futuro del lavoro, nonché buone pratiche testate dalla pratica aziendale. Tramite la rete e gli eventi dell'iniziativa, i rappresentanti dei datori di lavoro e dei dipendenti possono scoprire di più sugli sviluppi, le tendenze e gli approcci attuali, possono trarre beneficio da esempi di buone pratiche, condividere le loro esperienze e ricevere consulenza e supporto personalizzati da professionisti esperti.
Azioni	L'iniziativa Nuova qualità del lavoro offre conoscenze e supporto per il miglioramento della qualità del lavoro in quattro aree tematiche: gestione del personale, pari opportunità e diversità, salute, conoscenze e competenze. Fra le azioni realizzate: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio della contrattazione collettiva e della prassi aziendale. • Informazione ai beneficiari sulla promozione della salute psicologica, su questioni che riguardano le opportunità e le sfide poste alle aziende dal cambiamento demografico e dal design del posto di lavoro, sia nelle aziende che nelle istituzioni educative. • Buone pratiche delle aziende che mostrano approcci e strumenti concreti. • Sperimentazioni di modelli soprattutto nell'industria metallurgica e metalmeccanica (ma anche in agricoltura) per favorire l'attrattività del lavoro • Formazione per i datori di lavoro • Messa a punto di strumenti per le imprese: INQA-Unternehmenscheck "Guter Mittelstand" è uno strumento di autovalutazione che aiuta le PMI a scoprire, in modo pratico e diretto, dove si trovano e come possono, ad esempio, migliorare il lavoro e la progettazione del lavoro, i processi interni e l'organizzazione. INQA è sia un iniziatore sia un motore per la cooperazione regionale e sovraregionale, che consente e promuove il trasferimento di conoscenze e lo scambio di esperienze.
Target del progetto	Soprattutto SME e, in particolare, i datori di lavoro
Risultati	Iniziativa di supporto alla qualità del lavoro che nel tempo ha acquisito sempre più sostenitori (3.500 partner in Germania). Capitalizza per conto del Ministero del Lavoro federale le esperienze di numerose reti di gestione del cambiamento demografico, della salute e delle competenze: The Demography Network; Demography Experts; German Network "Office"; Network for Competences in SMEs; Campaign for Mittelstand – Good for Germany; Work Ability Index Network. Database "Top 100 - Buone pratiche commerciali" esempi concreti di misure e soluzioni di successo da pratiche commerciali. INQA-Unternehmenscheck "Guter Mittelstand" è uno strumento di autovalutazione Pubblicazioni
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
Iniziativa di supporto alla qualità del lavoro che riunisce Ministero, parti sociali, imprese, reti e collabora con oltre 3.500 partner in Germania. Si tratta di una esperienza estesa sull'intero territorio tedesco. Approccio ampio che coniuga servizi informativi e di sensibilizzazione con pratiche (database), casi, dispositivi di autodiagnosi e di miglioramento, con il supporto alla sperimentazione.	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://www.inqa.de/EN/Home/home.html
Referente del progetto	Initiative New Quality of Work / Initiative Neue Qualität der Arbeit Project Office / Geschäftsstelle c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin Nöldnerstraße 40-42 D-10317 Berlin Germany Tel.: +49 (0) 30 515 48 4000 Fax: +49 (0) 30 515 48 4743 E-Mail: info@inqa.de

3.10 Senior enterprise

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	2010-2014
Dove	Francia, Irlanda e UK.
Fonte di finanziamento	Il progetto è una iniziativa europea supportata attraverso INTERREG IVB NWE
Attori coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • The Mid East Regional Authority (Irlanda) (capofila) • Inno TSD • PRIME (UK) <p>Oltre ai partner di progetto, si segnalano nove osservatori nell'Europa nord-occidentale: Colm O'Gorman (Irlanda), Conseil Général des Cotes d'Armor (Francia), Federal City of Bonn (Germania), Kildare County Enterprise Board (Irlanda), Meath County Enterprise Board (Irlanda), Ministry of Health, Equality, Care and Ageing (Germania), Perspective 45 a.s.b.l. (Lussemburgo), Provincial Government of Gelderland (Netherlands), Wicklow County Enterprise Board (Irlanda)</p>
Obiettivi	<p>Il progetto vuole rispondere alla sfida rappresentata dall'invecchiamento della popolazione in Europa. L'obiettivo è superare una visione negativa del fenomeno, considerando gli over 50 come un potenziale non ancora ben sfruttato che potrebbe contribuire alla crescita delle economie nazionali nei paesi europei.</p> <p>Il progetto Senior Enterprise mira a sensibilizzare su come gli over 50 possano impegnarsi con le imprese e i benefici che possono derivare da tale impegno. Ciò può avvenire attraverso l'avvio di un'impresa, da solo o con altri, l'acquisizione o l'investimento in un'azienda, la consulenza di un imprenditore o il supporto all'innovazione all'interno di aziende di proprietà di altri.</p>
Azioni	<p>Il progetto è intervenuto su quattro aree strategiche: 1) accrescimento della consapevolezza: delle possibilità esistenti da parte degli over 50; del potenziale inespresso che esiste tra le persone anziane tra le agenzie di sviluppo delle imprese, le istituzioni finanziarie, le agenzie che lavorano con le persone anziane e tra gli imprenditori più giovani; tra i policy maker); 2) avvio di attività autonoma di impresa in proprio o in partnership con altri; 3) incoraggiare un numero maggiore di persone di età superiore ai 50 anni a diventare un investitore o ad acquisire un'attività avviata da qualcun altro; 4) incoraggiare un maggior numero di consulenti e mentori (i) tra persone anziane adeguatamente qualificate ed esperte e (ii) tra coloro che sono interessati a sostenere gli imprenditori over 50, con priorità allo sviluppo di un gruppo di "sostenitori" volontari per gli ultracinquantenni imprenditori.</p>
Target del progetto	Over 50
Risultati	<p>Tra i risultati di Senior Enterprise un aumento del numero di imprese avviate, maggiori investimenti e più anziani attivi come consulenti per lo sviluppo di nuovi business.</p> <p>Oltre sessanta senior sono stati coinvolti nel progetto, con percorsi diversificati in base alle loro specifiche esigenze, che hanno portato all'avvio di percorsi di auto-impiego a vario titolo, secondo le linee strategiche definite dal progetto (http://www.seniorenterprise.ie/role-models/)</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Il sito del progetto - http://www.seniorenterprise.ie/ - è ancora attivo, nonostante le attività del progetto finanziate dall'UE attraverso INTERREG IVB NWE si siano concluse nel 2014.</p> <p>Il progetto presenta un approccio innovativo, che mira a contrastare lo stereotipo dei senior come peso e problema sul mercato del lavoro attraverso la promozione dell'auto-imprenditorialità fra questo target group, con il coinvolgimento sia del versante della domanda che dell'offerta di lavoro</p> <p>Fra i punti di forza del progetto aver assicurato ai lavoratori senior coinvolti nel progetto, anche attraverso l'attivazione di una rete piuttosto ampia a supporto delle azioni dei partner di progetto, la possibilità di avviare un percorso ritagliato sulle proprie specifiche esigenze, non esclusivamente attraverso l'avvio di una nuova impresa autonoma.</p> <p>Il progetto è stato inserito fra le iniziative di interesse raccolte nel database realizzato per l'Anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà fra le generazioni (http://ec.europa.eu/archives/ey2012/ey2012mainfa5f.html)</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://www.seniorenterprise.ie/
Referente del progetto	-

3.11 Working Life 2020 programme ('Arbetsliv2020')

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Da 2016 – <i>in corso</i> .
Dove	Finlandia
Fonte di finanziamento	Finanziamento pubblico (Ministry of Employment and the Economy).
Attori coinvolti	Il progetto riunisce e migliora la messa in rete dei diversi attori coinvolti nello sviluppo della vita lavorativa in Finlandia, come i diversi ministeri, le parti sociali e le organizzazioni di ricerca (tra cui il Finnish Institute of Occupational Health) e di esperti.
Obiettivi	<p>Working Life 2020 mira ad aumentare la conoscenza e la consapevolezza della vita lavorativa; a promuovere una discussione pubblica positiva sulla vita lavorativa e sui suoi valori, e a dar vita ad un marchio di "vita lavorativa di qualità" in Finlandia.</p> <p>Tuttavia, il compito più importante del progetto è raggiungere i luoghi di lavoro, accrescerne la consapevolezza e ispirarli e incoraggiarli a sviluppare pratiche più efficaci.</p> <p>L'obiettivo è migliorare i luoghi di lavoro nel valutare e rafforzare le loro pratiche in quattro aree tematiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. rafforzare la fiducia reciproca tra gli attori e la cooperazione, 2. rafforzare l'innovazione e la produttività, 3. garantire una forza lavoro qualificata 4. salute e benessere.
Azioni	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione di un percorso di sviluppo del luogo di lavoro basato su tre livelli: good basic level, developer level e frontrunner level a seconda della propensione al miglioramento • Somministrazione di un test nelle imprese: i risultati del test del percorso di sviluppo sono discussi sul posto di lavoro insieme al management, ai supervisor e al personale. • Il punto più importante è selezionare insieme le aree di sviluppo considerate più importanti e decidere come verranno avvicinate. • Definizione di un brand della vita lavorativa finlandese (basato su tre rivendicazioni: La più forte competenza nel mondo; La cooperazione più avanzata al mondo; L'ambiente di lavoro più sicuro al mondo). • Definizione di regole e prassi di comunicazione e condivisione tra gli attori interessati (partenariato pubblico e privato) • Campagne di sensibilizzazione e promozione del brand
Target del progetto	Lavoratori e datori di lavoro
Risultati	<p>Questo progetto vuole rafforzare la cooperazione tra i diversi attori coinvolti e quindi aumentare l'efficacia dello sviluppo della vita lavorativa in Finlandia, portando infine alla creazione di strutture permanenti per la cooperazione. Agisce però anche direttamente sui luoghi di lavoro promuovendo piani di miglioramento. Sviluppa campagne di sensibilizzazione e di promozione del brand.</p> <p>E' un approccio olistico che ha prodotto (secondo la valutazione intermedia dell'iniziativa del giugno 2017) miglioramenti in larga parte dei 20 indicatori che sono utilizzati per misurare la qualità del lavoro.</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Iniziativa di supporto alla qualità del lavoro che riunisce Ministero, parti sociali, imprese, reti . Si tratta di una esperienza estesa sull'intero territorio finlandese. Approccio ampio che si basa sulla promozione della qualità del lavoro a 360° (a partire dalle imprese per arrivare ad un <i>brand</i> spendibile sul panorama mondiale), agendo su dialogo, riduzione dei carichi e delle pressioni, conciliazione, innovazione e produttività.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	<p>http://www.arbetsliv2020.fi</p> <p>http://www.arbetsliv2020.fi/files/104/Strategy_2020.pdf</p> <p>http://www.arbetsliv2020.fi/files/2076/Suomen_tyolaman_tila_2017_lopull2.pdf</p>
Referente del progetto	Margita Klemetti, Project Leader, Ministero finlandese del lavoro e dell'economia: margita.klemetti@tem.fi

4 Altre esperienze italiane

4.1 Garanzia adulti

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Maggio 2016-Dicembre 2017
Dove	Regione Veneto
Fonte di finanziamento	Il progetto è cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo (Asse II – Inclusione sociale del POR FSE Veneto 2014-2020)
Attori coinvolti	Regione Veneto
Obiettivi	<p>Garanzia Adulti nasce con l'obiettivo di contrastare la disoccupazione in età matura, con particolare riferimento a quella di lunga durata e con una specifica attenzione ai bassi livelli di qualificazione, come risposta ad un peggioramento di tutti gli indicatori di contesto sul territorio regionale. Dal 2008 al 2013 la disoccupazione dei lavoratori over 50 è raddoppiata, passando dal 3,1% al 6,2% e la possibilità di rioccupazione per la stessa fascia è divenuta sempre più critica (se fino al 2008 i tassi di ricollocazione entro un anno dalla cessazione si attestavano attorno al 50%, oggi sono intorno al 35%); infine, i disoccupati scarsamente qualificati hanno quattro volte meno probabilità di partecipare a misure di riqualificazione/ricollocazione.</p> <p>La finalità del progetto è, quindi, quella di creare un quadro di garanzia per contrastare la disoccupazione in età matura perseguendo i seguenti obiettivi specifici:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. affrontare la disoccupazione di lungo periodo combinando servizi e misure di politica attiva del lavoro; 2. realizzare un sistema di sostegno personalizzato mirato all'inserimento occupazionale; 3. migliorare l'efficacia dei percorsi di inserimento attraverso l'adozione di un <i>framework</i> di policy mirate alla rimozione delle criticità che possono ostacolare l'inserimento lavorativo; 4. personalizzare i servizi e le modalità di sostegno intensivo al reinserimento lavorativo; 5. sensibilizzare le imprese e tutti datori di lavoro; 6. garantire un unico punto di contatto che integri politiche per il lavoro e politiche per l'inclusione; 7. promuovere e realizzare l'integrazione tra fondi e policy relative all'assistenza fornita ai lavoratori svantaggiati (art. 35 Reg. 651/2014), gli incentivi per l'occupazione (sgravi fiscali, programmazione nazionale e regionale), gli incentivi per l'avviamento di impresa (programmazione regionale FSE/FESR) e misure e servizi di politiche attive del lavoro.
Azioni	<p>Con deliberazione n. 681 del 17 maggio 2016, la Regione del Veneto ha emanato un bando per la realizzazione di interventi di accompagnamento al lavoro per i disoccupati adulti, con oltre 50 anni di età e un'anzianità di disoccupazione superiore ai 12 mesi., stanziando allo scopo 7 milioni di euro.</p> <p>Con questo intervento, la Regione offre ai disoccupati adulti un set di azioni fortemente incisive per l'ingresso nel mercato del lavoro, replicando alcuni meccanismi previsti nel programma di Garanzia Giovani: tempi brevi e certi di presa in carico, un riferimento stabile per l'avvio del percorso, identificabile nel CPI, e la profilazione dell'intensità di aiuto del destinatario in funzione del profilo di occupabilità e delle caratteristiche dell'utente.</p> <p>Il percorso prevede che un disoccupato che ha più di 50 anni di età e una disoccupazione oltre 12 mesi venga convocato dal centro per l'impiego per la conferma dei dati anagrafici, per la conferma della dichiarazione di immediata disponibilità al lavoro e per l'effettuazione di un colloquio di primo orientamento. In un secondo momento, il disoccupato effettuerà con un ente privato accreditato dalla Regione Veneto un colloquio di orientamento più approfondito (di II livello), successivamente al quale sarà indirizzato o verso il percorso di accompagnamento al lavoro o verso l'avvio di un percorso di autoimprenditorialità.</p>
Target del progetto	I destinatari di Garanzia Adulti sono lavoratori disoccupati di età uguale o superiore ai 50 anni con i seguenti requisiti: sono residenti o domiciliati in Veneto; possiedono un'anzianità di disoccupazione di almeno 12 mesi; sono iscritti a uno dei Centri per l'Impiego del Veneto.
Risultati	<i>In corso di verifica</i>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
Si tratta di un intervento sperimentale e innovativo di assistenza intensiva e accompagnamento al lavoro dipendente o all'autoimprenditorialità, che propone l'attivazione di misure tempestive ed efficaci attraverso un mix di servizi flessibili e	

<p>personalizzati coerenti con il profilo del disoccupato e che tengono conto dell'esigenza di prossimità dei servizi offerti e l'attivazione di incentivi all'assunzione di questo target group.</p> <p>In particolare, il punto di forza del progetto è rappresentato dal fatto che si garantisce un approccio personalizzato e 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.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://www.regione.veneto.it/web/lavoro/dgr-681-2016-garanzia-adulti
Referente del progetto	Ufficio Programmazione e Valutazione FSE - Sezione Lavoro Tel. 041279 5305 - 5343

4.2 Più più più

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	2015-2018 (in corso)
Dove	Area territoriale della Valtellina (regione Lombardia)
Fonte di finanziamento	<p>Il progetto è finanziato nell'ambito del Bando "Welfare in azione" di Fondazione Cariplo 2014, essendo risultato uno dei sette vincitori.</p> <p>Il valore economico del progetto è di circa 1.900.000 €, di cui 1 milione di euro di finanziamento da parte di Fondazione Cariplo, mentre il restante valore sarà co-finanziato dai soggetti partner e dai sostenitori/finanziatori del progetto.</p>
Attori coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Servizi LAVOPS • Consorzio Sol.Co • Cooperativa Sociale Intrecci • Ufficio di Piano di Sondrio - che rappresenta i 22 Comuni del relativo distretto <p>Il progetto può anche contare sul sostegno di numerosi soggetti della rete sociale, ambientale ed economica locale.</p>
Obiettivi	<p>Il progetto si prefigge di affrontare in maniera strutturata il problema della "vulnerabilità sociale", intesa dai promotori del progetto come condizione distinta dalla povertà, che si genera quando ad una preesistente situazione di fragilità si associano emergenze o eventi imprevedibili che destabilizzano il corso della vita e rischiano di portare l'individuo e la famiglia all'impoverimento.</p> <p>Si tratta di un problema particolarmente significativo in Valtellina a cui il progetto intende dare una risposta (si stima nel territorio del distretto socio-sanitario di Sondrio coinvolga circa 14mila persone, a fronte di una popolazione totale di circa 57mila abitanti),.</p>
Azioni	<p>Le azioni del progetto si articolano in due filoni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Il Cantiere per la riqualificazione professionale 2) Emporion: beni materiali, beni relazionali e strategie condivise <p>Sul fronte del lavoro, con la prima azione (gestita e condotta dalla Cooperativa Sociale Intrecci in sinergia con l'Ufficio di Piano e tutti i soggetti della rete) si offre a persone con bassa professionalità, di età compresa tra i 40 e i 60 anni, la possibilità di sviluppare le proprie competenze lavorative. Le opportunità di qualificazione sono legate a: attività di recupero di terreni agricoli abbandonati finalizzati allo sviluppo di progetti produttivi di filiera corta; interventi di recupero della sentieristica finalizzati alla valorizzazione ricreativa e turistica dei sentieri e al loro mantenimento; recupero con interventi di tipo ambientale di aree marginali in prossimità dei centri urbani al fine di favorire il ripristino a coltivazione agricola di aree di proprietà comunale e/o la realizzazione di orti sociali.</p> <p>Risultato atteso del progetto, rispetto a questo primo filone di attività, è di offrire nel triennio opportunità di riqualificazione attraverso il Cantiere ad almeno 15 persone e fare in modo che altre 30 persone possano beneficiare di percorsi di riqualificazione professionale.</p> <p>Con la seconda azione si vuole, invece, creare un market solidale che permetta a persone in stato di difficoltà di accedere a beni materiali prioritari ma anche, e soprattutto, a beni "relazionali", ovvero iniziative e occasioni di scambio e reciprocità tra famiglie, in una logica di apertura al territorio. A "Emporion", questo il nome del market, potranno accedere direttamente o su invito dei servizi sociali e delle associazioni selezionate, due tipi di destinatari, per i quali verrà preventivamente definita una soglia di accesso, relativa alla situazione economica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - famiglie con minori, in situazione di povertà o vulnerabilità, a favore delle quali sarà sperimentato il nuovo modello d'intervento integrato, da parte dei servizi sociali in raccordo con le associazioni;

	<ul style="list-style-type: none"> – famiglie o singoli che si trovano in una situazione di temporanea precarietà, dovuta alla crisi economica o a eventi personali o familiari sfavorevoli, che accederanno all'Emporion senza una presa in carico da parte dei servizi, che certificheranno unicamente lo stato di bisogno. <p>Emporion si configurerà, quindi, non solo come un luogo di aiuto, ma anche come spazio di incontro tra i diversi soggetti del territorio, sia pubblici che privati, per sviluppare strategie innovative di contrasto alla povertà attraverso logiche restitutive. In questo senso Emporion cercherà di ottimizzare le risorse, superare le frammentazioni e fungere da attrattore e attivatore di donazioni private, riorganizzando il sistema complessivo di sostegno alle povertà in un luogo "unico, visibile e non stigmatizzante".</p>
Target del progetto	Persone con bassa professionalità, di età compresa tra i 40 e i 60 anni
Risultati	<p>Il progetto è ancora in corso, per cui non è ancora possibile una valutazione dei risultati raggiunti.</p> <p>Un risultato importante del progetto, già raggiunto, è stato invece quello di promuovere sul territorio la riattivazione di un network fra i diversi soggetti pubblici, privati e del Terzo Settore e fra il mondo del sociale e quello del lavoro. A supporto generale del progetto hanno partecipato, ad esempio, la Fondazione Pro Valtellina (Fondazione della comunità locale, che ha dato il suo sostegno, oltre che nell'azione di diffusione e sensibilizzazione alla cittadinanza, anche attraverso attività di raccolta fondi attraverso l'attivazione di un fondo corrente per la raccolta delle donazioni relative alle specifiche campagne previste di fundraising) l'Azienda Sanitaria Locale di Sondrio, le Organizzazioni Sindacali CIGL e CISL, il FORUM del Terzo Settore Valtellina e Valchiavenna, la Fondazione Caritas Solidarietà e Servizio.</p> <p>All'azione Cantiere hanno preso parte la Comunità Montana Valtellina di Sondrio, l'ente di formazione CESVIP di Sondrio, la Società Economica Valtellinese, la Fondazione Fojanini, il Gruppo di Azione Locale (GAL Valtellina), l'Associazione Dukorere Hhamwe. L'azione Emporion vede, invece, il contributo di Croce Rossa italiana Comitato di Sondrio, Associazioni ANOLF Sondrio e Articolo 3, Centro di Aiuto alla Vita Sondrio, Consultorio La Famiglia, Cooperativa Sociale Ippogrifo, Associazione Agenzia per la Pace, Associazione Spartiacque, Associazione Città Invisibili APS, Cooperativa Sociale Il Granello, Cooperativa Sociale Aphantesis, Fondazione AG&B Tirelli.</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>Più più più rappresenta un progetto di innovazione sociale, che attraverso le sue azioni vuole generare un cambio di prospettiva, rovesciando l'idea che la povertà e la vulnerabilità possano essere misurate unicamente in termini economico/reddituali e proponendo un nuovo paradigma che lega questi concetti anche all'assenza e/o inadeguatezza della rete di relazioni e all'impoverimento culturale.</p> <p>Il progetto si connota come iniziativa di welfare territoriale progettato attraverso l'integrazione del ruolo dei diversi soggetti, in particolare delle politiche sociali e assistenziali e di quelle del lavoro, con un paradigma innovativo di riattivazione.</p> <p>Il progetto rappresenta, inoltre, una buona pratica dal punto di vista della sostenibilità (almeno potenziale, trattandosi di progetto ancora in corso): all'interno del progetto Più più più si prevede, infatti l'attivazione di campagne di fund raising finalizzate alla raccolta di risorse economiche, ma anche di persone (volontari, consulenti), beni materiali (beni alimentari e di prima necessità, attrezzature, beni immobili), con l'obiettivo ultimo di raccogliere nel triennio circa 190.000 € per poter dare continuità nel tempo alle azioni previste.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://www.fondazionecriplo.it/it/progetti/servizi/welfare-di-comunita/piu-piu-piu.html
Referente del progetto	-

4.3 WelfareNet

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELL'ESPERIENZA/PROGETTO	
Periodo di realizzazione	Dal 2016 - in corso
Dove	Regione Veneto
Fonte di finanziamento	Progetto finanziato dalla Regione Veneto nell'ambito del POR FSE 2014-2020 (con DGR 254 dell'8 marzo 2016 – Pari opportunità nel lavoro che cambia. Investiamo nell'occupazione femminile – Azione 1: Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work-life balance)

Attori coinvolti	<ul style="list-style-type: none"> • Ente Bilaterale Veneto FVG (capofila) • Associazioni di categoria (Confindustria, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti, Confcooperative) • Enti Bilaterali (Padova, Vicenza, Verona, Rovigo, Belluno, Treviso) • Enti Pubblici e reti (Comuni, Unioni di Comuni, ULSS, Consigliera di Parità, Regionale, Alleanze per le famiglie, ANPAL) • Organizzazioni sindacali (Cgil, Cisl, Uil, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, UilTucs-Uil) • Università (Università di Padova, Fondazione Università Ca' Foscari) • Esperti di welfare (Innova srl, Variazioni srl, Smar&Life sas) • Altri partner operativi (T2I, Formaset, Forcoop) • Altri partner (Forum del Terzo Settore, Aziende private, Cooperative e cooperative sociali, Associazioni private e volontariato sociale)
Obiettivi	<p>WelfareNet è un modello di welfare aziendale, contrattuale e territoriale che nasce con l'obiettivo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • portare i benefici del welfare aziendale anche nella piccola e piccolissima impresa; • mettere insieme benefit aziendali e strumenti conciliativi della contrattazione e bilateralità; • valorizzare e arricchire il territorio facendo dialogare il pubblico con il privato e il privato sociale.
Azioni	<p>WelfareNet rappresenta un modello di sviluppo di welfare aziendale, contrattuale e territoriale che mette al centro la persona, secondo una logica di sussidiarietà circolare in cui ogni attore coinvolto può giocare diversi ruoli.</p> <p>Le attività realizzate nell'ambito del progetto riguardano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La valorizzazione e la messa in rete dei servizi territoriali esistenti; - Azioni per migliorare la visibilità e la fruibilità dei servizi; - Supporto all'attivazione e alla gestione di convenzioni con aziende del territorio; - Azioni di innovazione dei servizi del territorio e di collegamento fra queste e le esigenze dei lavoratori e dei cittadini; - Creazione di sinergie e opportunità tra i vari erogatori di servizi con maggiori offerte e miglior coordinamento dei servizi esistenti. <p>La piattaforma WelfareNet è la prima piattaforma in Italia che mette in rete in maniera coordinata e capillare i servizi territoriali di welfare di tutta la regione Veneto: servizi per la formazione, per la persona e la famiglia (Centri estivi, doposcuola, babysitter, badanti e servizi agli anziani e ai disabili, ecc.), per la salute e il benessere del lavoratore e per il tempo libero, nonché servizi salvatempo e soluzioni organizzative (Spesa e consegna a domicilio e in azienda, maggiordomi aziendali, ecc.), Spese casa e auto.</p> <p>La piattaforma permette di accedere ai servizi geo-localizzati e di effettuare ricerche per territorio, per categoria e per tipologia di servizio, strettamente collegata ad altre funzionalità opzionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> • analisi dei fabbisogni di welfare; • gestione dei Piani di Welfare Aziendale; • welfare di comunità per il finanziamento del no-profit; • gestione di servizi di welfare pubblici erogati dai Comuni.
Target del progetto	<p>Lavoratori lungo tutto il ciclo di vita lavorativa (con soluzioni per le loro esigenze personali e familiari)</p> <p>Anche altri soggetti beneficiano a vario titolo delle azioni progettuali: a) Imprese del territorio (si favoriscono produttività, sviluppo e opportunità), b) Erogatori di servizi di welfare, c) Territorio (si sviluppano servizi e capacità di risposta ai fabbisogni)</p>

Risultati	<p>In progetto è ancora in corso, per cui una vera e propria valutazione dei risultati potrà essere fatta solo a posteriori. Fra i risultati già raggiunti nell'ambito del progetto si segnalano:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Indagine sui fabbisogni che ha coinvolto mille lavoratori - Convenzioni territoriali attivate - Incontri con Comuni - Start-up e sperimentazioni avviate - 60 Progetti di Welfare Aziendale avviati, di cui due terzi in piccole imprese fino a 50 dipendenti (6 Piani in aziende con meno di 10 dipendenti, 19 in imprese con 10-20 dipendenti e 15 in aziende dai 21 ai 50 addetti) - Attivazione di "Welfare Point" ovvero agenzie di innovazione sociale che hanno come obiettivo quello di semplificare e migliorare la fruizione dei servizi da parte dei cittadini. A partire dai bisogni dei lavoratori delle imprese partner, i Welfare Point aggregano la domanda, organizzano e migliorano l'offerta di servizi <p>I WelfarePoint sono dei punti informativi territoriali o multi-aziendali dei servizi di welfare e quindi una vetrina per gli erogatori di servizi, pubblici e privati, ma svolgono anche una funzione di raccolta delle esigenze di servizi del territorio, diventando di fatto un vero e proprio incrocio di domanda/offerta di servizi di welfare, e, quindi, anche di consulenza e di facilitazione all'avvio di nuovi servizi.</p> <p>Tra i risultati attesi del progetto WelfareNet la realizzazione d uno strumento on-line per l'analisi dei fabbisogni di welfare e di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori, dei cittadini e delle aziende, a disposizione di tutti i consulenti e le aziende che attivano piani di welfare aziendale.</p>
ELEMENTI CHE QUALIFICANO L'ESPERIENZA COME BUONA PRATICA	
<p>WelfareNet è un'esperienza innovativa perché rappresenta la prima rete regionale unica di servizi di welfare e di conciliazione vita-lavoro volta a valorizzare i servizi e le reti di servizi già esistenti per metterli a disposizione di tutti i lavoratori di aziende che attivano piani di welfare aziendale.</p> <p>Il principale punto di forza del progetto è la capacità <i>di networking</i>, poiché WelfareNet opera su territori circoscritti in cui mette in rete tutti i soggetti che a vario titolo erogano servizi di welfare che facilitano la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro quali, enti bilaterali, Comuni, cooperative, associazioni private e volontariato sociale, parti sociali e aziende private, con l'obiettivo di creare una rete territoriale del welfare nella quale siano garantiti alcuni servizi essenziali.. Di fatto, WelfareNet è una "rete di reti": una rete regionale di servizi di welfare e di conciliazione vita-lavoro, una rete di piccole e medie imprese che attivano un welfare aziendale e territoriale e una rete di partner istituzionali e operativi capaci insieme di produrre innovazione sul territorio.</p> <p>WelfareNet non è, quindi, soltanto un progetto di welfare per aziende, ma vuole anche sviluppare e innovare il territorio veneto mediante l'attivazione di sinergie, la promozione di reti e <i>facendo innovazione sociale</i> con servizi realizzabili solo grazie a un forte coordinamento di tutti gli attori in gioco e a una profonda condivisione di interessi, soluzioni e idee che possano rispondere alle esigenze di chi abita e di chi lavora in un determinato luogo.</p> <p>Nella logica dell'innovazione sociale, il progetto prevede anche dei "WelfareLab", ovvero dei laboratori di innovazione sociale sui servizi di welfare che, partendo dalla tecnica del <i>design thinking</i> (che si avvia dalla definizione del cliente "tipo" per poi analizzare le varie soluzioni possibili per rispondere nella maniera più efficace, efficiente ed economica alle problematiche del soggetto individuato) e coinvolgendo operatori e soggetti della rete, vogliono sviluppare proposte innovative di risposta alle esigenze di conciliazione espresse dal territorio.</p>	
RIFERIMENTI UTILI	
Link	http://welfare.net.it/
Referente del progetto	<p>Marco Palazzo Ente Bilaterale Veneto Piazza XX Settembre, 23 - 30033 Noale (VE) Tel: 041 5802374 E-mail: info@welfare.net.it, info@ebveneto.it</p>

5 Prime riflessioni sulle buone pratiche identificate

Le buone pratiche individuate offrono una molteplicità di spunti di riflessione ed elementi utili da diversi punti di vista: in termini di identificazione e profilazione del target group, rispetto ai dispositivi da adottare o dal punto di vista dei processi e/o delle procedure messi in campo.

Si riporta, a seguire, una tabella di sintesi che evidenzia gli elementi di maggiore interesse per ciascun progetto, al fine di offrire una lettura trasversale di sintesi delle esperienze censite. Per ciascun progetto si riporta la tipologia di azione a cui fa riferimento (secondo una classificazione che contiene, inevitabilmente, alcune forzature, stanti gli inevitabili punti di sovrapposizione), il target group di riferimento e i principali

elementi di interesse ai fini del progetto di ricerca-azione destinato al sostegno dell'innovazione sociale e inclusione in contesti lavorativi.

La successiva fase di modellizzazione e adattamento rispetto alle caratteristiche specifiche del territorio trentino, emerse dall'analisi di contesto di natura quantitativa e dall'approfondimento di natura qualitativa attraverso i focus group con gli stakeholder provinciali, consentirà di mettere ulteriormente a frutto quanto emerso da questa fase di raccolta di buone pratiche.

Sembra, però, possibile, fare già alcune prime riflessioni a partire dalle esperienze censite.

In primo luogo, l'importanza della formazione continua, lungo tutto l'arco della vita lavorativa, dedicando una specifica attenzione affinché i lavoratori senior non vengano esclusi da attività formative e di aggiornamento (sia finché sono inseriti in un contesto produttivo, sia, a maggior ragione, quando ne sono espulsi e necessitano di essere ricollocati). In questo senso, utili risultano le esperienze progettuali che ragionano su modalità formative innovative e personalizzate, ritagliate sugli specifici fabbisogni formativi di un'utenza matura (soft skills di natura trasversale, adeguamento ai processi di innovazione digitale, ecc.).

Il tema della formazione, nelle esperienze di successo, sembra peraltro sempre fortemente integrato con politiche di *active ageing* di più ampio respiro, che, in una logica di ciclo di vita, tengano conto anche del benessere psico-fisico del lavoratore a tutte le età, in funzione degli specifici fabbisogni che variano nelle diverse fasi della vita.

Altro elemento che sembra comune a molte esperienze di successo è quello di un approccio *bottom up* o, comunque, di una condivisione delle azioni progettuali fra tutti gli attori interessati (i lavoratori, il management aziendale, le organizzazioni sindacali e, ove possibile, le organizzazioni datoriali, le istituzioni pubbliche e i principali stakeholder dei territori).

Elementi centrali, a monte di questi elementi di riflessione, l'adozione di un approccio di natura preventiva e che sia legato ad una prospettiva di ciclo di vita dei lavoratori.

Sembra, pertanto, emergere l'esigenza di un laboratorio permanente che segua come si modificano le esigenze legate al ciclo di vita individuale, sociale e lavorativo, prendendo cioè in considerazione le persone in quanto individui (con i possibili problemi fisici e di decadimento cognitivo legati all'invecchiamento), in quanto componenti della società (tenendo conto delle esigenze familiari nelle diverse fasi della vita, da quella riproduttiva a quella di cura dei familiari anziani, assumendo una prospettiva di genere)¹ e come lavoratori (tenendo conto delle esigenze di produttività delle imprese e del tema della qualità del lavoro).

Questo laboratorio dovrà prendersi carico di dispositivi che accompagnino il ciclo lavorativo individuale, familiare e lavorativo agendo in termini di organizzazione per assicurare una adeguata qualità del lavoro e, più in generale, della vita. La conciliazione dovrà assumere, quindi, un duplice significato, non legato esclusivamente alla possibilità di una serena coesistenza fra l'ambito professionale e le esigenze familiari, ma anche alla necessità di conciliare le esigenze professionali con la condizione fisica di salute e le potenzialità in termini di produttività dei lavoratori meno giovani.

¹ Numerosi studi e ricerche hanno, infatti, messo in luce il diverso carico familiare che sperimentano le donne non soltanto in giovane età, in presenza di bambini piccoli, ma anche in età avanzata, con un doppio carico che le vede occuparsi non soltanto di figli, sebbene già grandi, ma anche sovente di genitori anziani.

Principali elementi di interesse delle buone pratiche censite

Progetto	Tipo di azione	Target group	Principali elementi di interesse
Il modello norvegese: il Centre for Senior Policy - NO	Azioni a sostegno dell'invecchiamento attivo e della qualità del lavoro	Lavoratori over 45, datori di lavoro, rappresentanti sindacali, Istituzioni	Capacità di coniugare ricerca, formazione e sensibilizzazione con il networking per promuovere e diffondere politiche per sviluppare il potenziale dei lavoratori senior e supportarne l'inclusione nei contesti lavorativi. Collaborazione con un elevatissimo numero di attori delle politiche sul tema.
Il modello francese: il Decreto n. 2009-560 del 20 maggio 2009 e i Piani d'azione per l'occupazione dei lavoratori anziani e l'esperienza della Val d'Oise - FR	Politiche di age management	Lavoratori over 50 e imprese	Supporto per via regolativa dello sviluppo di politiche di age management, attribuendo alle istituzioni un ruolo di regia e programmazione ma lasciando al sistema imprenditoriale la scelta rispetto agli interventi da attivare
Abloy's Agemaster Programme - FI	Politiche di age management	Lavoratori senior (55-64 anni), ma anche tutta la forza lavoro in generale.	Programma molto innovativo e avanzato in virtù dell'approccio olistico per il mantenimento delle capacità lavorative adottato. Dalla sua introduzione è stato progressivamente implementato, divenendo parte integrante della gestione del personale dell'azienda, tuttora attivo
ACTING - Active ageing for Competencies Transfer and training – FR, IT,ES, UK, IE	Azioni a sostegno della qualificazione dei lavoratori senior	Lavoratori senior	La guida operativa per il trasferimento delle competenze e il pacchetto di percorsi formativi e metodologie per valorizzare e preservare il patrimonio di competenze dei lavoratori anziani in azienda Focus sulla necessità di formazione e aggiornamento "su misura" come parte delle policy di active ageing (percorsi formativi modulari e personalizzati), con il coinvolgimento del management aziendale e di lavoratori di tutte le fasce di età e sindacati
AGEFACTOR "Boosting adult career management and key competences for inclusion and employability through social media" – 8 paesi	Azioni a sostegno della qualificazione dei lavoratori senior	Over 50, sia disoccupati che occupati, e aziende che li utilizzano	Sfrutta il potenziale dei social media e del sostegno tra pari come strumenti per l'orientamento permanente e l'occupabilità lungo tutto l'arco della vita, lavorando al rafforzamento e allo sviluppo di competenze chiave e trasversali per gli over 50.
ASPIRE - Active ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe – UK, IT, PL, ES	Politiche di age management	Lavoratori adulti (lavoratori maturi ma non soltanto, anche in un'ottica preventiva)	L'approccio progettuale, volto al coinvolgimento di datori di lavoro e parti sociali per promuovere interventi a sostegno dell'invecchiamento attivo attraverso il canale del dialogo sociale può essere adottato utilmente anche ad altri livelli di intervento, ad integrazione delle politiche già presenti a livello provinciale sul territorio trentino. Il focus sul ruolo delle parti sociali nel garantire luoghi di lavoro più rispettosi dell'età appare innovativo e utilmente replicabile nel contesto italiano.
Job'In: the one stop shop for entrepreneurs - BE	Lo strumento dell'auto-imprenditorialità a sostegno dell'occupabilità dei senior	Persone interessate a intraprendere un percorso imprenditoriale, senza limiti di età	Introduce la logica innovativa del punto unico di riferimento, nella logica degli one stop shop, per l'avvio di attività imprenditoriali per raggiungere l'obiettivo di ridurre la disoccupazione in un contesto regionale caratterizzato dalla forte presenza della piccola impresa.
La risposta BMW per la gestione dell'invecchiamento dei lavoratori - DE	Politiche di age management	Lavoratori maturi dell'azienda	Tra i punti di forza dell'esperienza: l'interesse diretto verso lavoratori adulti ed esperti (rendendo la pratica trasferibile anche in settori knowledge based, dove la robustezza dell'azienda è costruita sul valore aggiunto dell'esperienza dei lavoratori); un lavoro di mediazione e condivisione delle scelte; un investimento mirato su dati concreti raccolti attraverso il Work Ability Index (WAI); l'investimento di "sistema" per tutti gli impianti dell'azienda; la chiara comunicazione dell'azienda verso questi lavoratori.
Life skills for older people - UK	Supporto all'inserimento	Over 50 inattivi e/o disoccupati di lungo periodo	L'adozione di un sistema di finanziamento che prevedeva un sistema di pagamento basato sul risultato, di forme di supporto personalizzato e di un approccio integrato che ha tenuto conto di tutte le barriere sia sociali che economiche che ostacolano gli over 50 nell'accesso

Progetto	Tipo di azione	Target group	Principali elementi di interesse
	lavorativo di adulti e senior		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 anche sul piano economico per rimuovere questi ostacoli.
Linee guida governative inglesi per i lavoratori over 50 - UK	Supporto all'inserimento lavorativo di adulti e senior	Lavoratori con lunga esperienza di lavoro a rischio espulsione o di discriminazione nell'impiego	Le azioni promosse possono essere di stimolo per iniziative analoghe in altri contesti nazionali a livello di contrattazione locale, supporto "culturale" agli imprenditori a considerare questo tema affrontabile con profitto nella revisione degli stili di management mediante specifico toolkit e l'Advisory Conciliation and Arbitration Service (Acas) che offre gratuitamente consulenza sui temi del lavoro degli occupati anziani nei vari luoghi di lavoro.
New quality of work - DE	Azioni a sostegno dell'invecchiamento attivo e della qualità del lavoro	Soprattutto PMI, in particolare i datori di lavoro	Approccio ampio che coniuga servizi informativi e di sensibilizzazione con pratiche (database), casi, dispositivi di autodiagnosi e di miglioramento, con il supporto alla sperimentazione.
Senior enterprise – FR, IE, UK	Lo strumento dell'auto-imprenditorialità a sostegno dell'occupabilità dei senior	Over 50	Approccio innovativo, che mira a contrastare lo stereotipo dei senior come peso e problema sul mercato del lavoro attraverso la promozione dell'auto-imprenditorialità fra questo target group, con il coinvolgimento sia del versante della domanda che dell'offerta di lavoro.
Working Life 2020 programme ('Arbetsliv2020') - FI	Azioni a sostegno dell'invecchiamento attivo e della qualità del lavoro	Lavoratori e datori di lavoro	Iniziativa di supporto alla qualità del lavoro che riunisce Ministero, parti sociali, imprese, reti. L'esperienza, estesa sull'intero territorio finlandese, promuove un approccio ampio che si basa sulla promozione della qualità del lavoro a 360° (a partire dalle imprese per arrivare ad un brand spendibile sul panorama mondiale), agendo su dialogo, riduzione dei carichi e delle pressioni, conciliazione, innovazione e produttività. Questo approccio olistico ha prodotto (secondo la valutazione intermedia dell'iniziativa del giugno 2017) miglioramenti in larga parte dei 20 indicatori che sono utilizzati per misurare la qualità del lavoro.
Garanzia Adulti – IT	Supporto all'inserimento lavorativo di adulti e senior	Lavoratori di età uguale o superiore ai 50 anni disoccupati da almeno 12 mesi	Intervento sperimentale e innovativo di assistenza intensiva e accompagnamento al lavoro dipendente o alla autoimprenditorialità, che propone l'attivazione di misure tempestive ed efficaci attraverso un mix di servizi flessibili e personalizzati coerenti con il profilo del disoccupato
Più più più - IT	Supporto all'inserimento lavorativo di adulti e senior	Persone con bassa professionalità, di età compresa tra i 40 e i 60 anni	Iniziativa di welfare territoriale progettata attraverso l'integrazione del ruolo dei diversi soggetti, in particolare delle politiche sociali e assistenziali e di quelle del lavoro, con un paradigma innovativo di riattivazione. È infatti un progetto di innovazione sociale che propone l'idea che i concetti di povertà e vulnerabilità siano legati anche all'assenza e/o inadeguatezza della rete di relazioni e all'impoverimento culturale e non solo economico
WelfareNet - IT	Progetti di networking per il welfare	Lavoratori lungo tutto il ciclo di vita lavorativa	Un'esperienza innovativa perché rappresenta la prima rete regionale unica di servizi di welfare e di conciliazione vita-lavoro volta a valorizzare i servizi e le reti di servizi già esistenti per metterli a disposizione di tutti i lavoratori di aziende che attivano piani di welfare aziendale. Il principale punto di forza del progetto è la capacità di networking, il progetto prevede anche dei "WelfareLab", ovvero dei laboratori di innovazione sociale sui servizi di welfare

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.