Vita lavorativa più lunga, sana e produttiva

ESF Age Network
Guida alle buone pratiche dell'*Age Management*

Con il sostegno del Fondo Sociale Europeo

European Union
European Social Fund

esf age

Contenuti

03 Prefazione

04 Sintesi

08 Introduzione

12 Scopo della guida

13 Obiettivi del ESF Age Network

14 Informazioni sul ESF Age Network

16 *Age management*: una questione di priorità

18 Raccomandazioni per i programmi operativi 2014-2020 del FSE

22 Raccomandazioni per bandi e piani di azioni congiunte

31 Raccomandazioni per sviluppare, valutare e selezionare proposte di programmi e di progetti

35 **Appendici**

1 Programmi e progetti esaminati dalla rete

2 Selezione degli esempi di buone pratiche

3 Regolamento del FSE per gli investimenti

4 Raccomandazioni del ESF Age Network

5 Glossario dei termini

6 Attori chiave dell'*age management*

Prefazione

La chiave per affrontare le sfide dell'invecchiamento della popolazione "sta nell'assicurare agli anziani che possono ancora contribuire all'economia e alla società e prendersi cura della loro vecchiaia". Questo è quello che ha affermato il commissario László Andor alla conferenza d'apertura *Stay active – what does it take? (Rimani attivo – cosa ci vuole?) tenutasi a* Copenhagen nel gennaio 2012, inaugurando l'anno europeo dell'invecchiamento attivo.

Gli stati membri sono stati invitati a contribuire al successo dell'anno europeo attraverso iniziative intese a promuovere l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni. Dopotutto, hanno diverse sfide da affrontare come dimostra un'indagine dell'Eurobarometro all'inizio di quest'anno.

La cooperazione transnazionale potrebbe essere uno strumento per colmare queste differenze. La commissione europea ha promosso attivamente la cooperazione transnazionale nel programma che va dal 2007 al 2013. Attraverso l'iniziativa 'Learning for Change' (apprendere per cambiare) finanziata dal fondo sociale europeo, 13 reti transnazionali costituite da autorità pubbliche hanno operato per il periodo 2009-2013. Tra loro l' ESF Age Network, costituito da rappresentanti di nove paesi dell'unione europea e 6 regioni europee, stanno lavorando per il raggiungimento di un uso più efficace delle opportunità del FSE per i programmi e i progetti sull' *age management* attraverso la creazione di reti e l'apprendimento reciproco.

Nel corso del suo lavoro, la rete si è concentrata su due grandi problematiche: occupabilità e capacità di lavoro e transizioni dalla disoccupazione od occupazione.

Questa guida di buone pratiche è il risultato di analisi e workshop condotti dai partner della rete negli ultimi due anni. Spero che potrà essere utile e di interesse per gli stati membri nel prossimo programma del FSE.

PETER STUB JORGENSEN
Direttore della DG Occupazione, Affari sociali e Inclusione della Commissione Europea
Novembre 2012

Ringraziamenti

La redazione della presente Guida è stata curata da Corinna Stowell (TAEN - The Age and Employment Network), Brenda Gietema (Ministry of Social Affairs and Employment, Netherlands) e Bert Lokhorst (International Longevity Centre).

Gli autori ringraziano i partecipanti alla rete ESFAGE per l’importante contributo fornito nella stesura di questa pubblicazione, nell’esame dei progetti e programmi, nella selezione delle buone pratiche ed infine nell’elaborazione delle raccomandazioni rivolte alla programmazione 2014-2020.

Sintesi

Contesto

Per la prima volta nella storia, la maggioranza dei cittadini europei sono in grado di condurre una vita attiva e sana fino a tarda età. L'aspettativa di vita è in aumento e il tasso di crescita dell'età media sta accelerando. Tutto ciò può essere visto come una benedizione in un contesto di basso tasso di natalità e di contrazione della forza lavoro.
I cambiamenti demografici pongono importanti sfide sociali ed economiche per i governi e la società e richiedono di agire con urgenza: ciò è ben compreso a livello europeo e sono state individuate molte iniziative politiche per promuovere vite lavorative più lunghe, sane e produttive. È d'altro canto anche risaputo che i lavoratori anziani, prolungando la loro vita lavorativa, non devono bloccare le opportunità di lavoro ai giovani.

Età e pensionamento in tutta Europa sono in aumento ma c'è ancora molto da fare per disinnescare quella che viene da più parti definita come "bomba demografica". I governi e i datori di lavoro devono prendere nuove misure per rendere le vite lavorative più lunghe, sane e produttive possibili. Prima di tutto attraverso lo sviluppo e l'applicazione di strategie di *age management* al lavoro e, in secondo luogo, supportando la mobilità e un mercato del lavoro inclusivo. Gli interventi possono anche essere correttivi, ma l'obiettivo di un buon *age management* è quello di avere un approccio preventivo. Per questo, le misure di *Age management* dovrebbero essere rivolte ai lavoratori di tutte le età e non solo ai lavoratori anziani.

Scopo di questa guida

Nel contesto di cui sopra, i governi nazionali e regionali e altri soggetti interessati hanno bisogno poter di identificare, selezionare e avviare interventi di *age management* che sono stati riconosciuti come buone pratiche e che supportano la gestione efficace della forza lavoro in Europa.

L'obiettivo del ESF Age Network (European Social Fund Age Network, d'ora in avanti anche "rete ESFAGE") è di coniugare i supporto finanziario del FSE con la conoscenza acquisita attraverso il confronto e di formulare raccomandazioni per il prossimo periodo di programmazione del FSE. Lo scopo di questa guida è di informare gli attori coinvolti nel processo decisionale del FSE a livello nazionale e regionale ed altri *stakeholders* chiave fornendo spunti ed esempi di interventi efficaci sull'*age managent*.

Programma del FSE 2014-2020: priorità di investimento per promuovere il prolungamento della vita lavorativa

Il Fondo Sociale Europeo (FSE) è lo strumento finanziario chiave per realizzare gli obiettivi dell'UE in materia di occupazione, istruzione e di riduzione della povertà. La proposta di Regolamento per il prossimo programma del FSE prevede 18 priorità di investimento che coprono quattro obiettivi tematici. Gli Stati membri possono selezionare le priorità di investimento che supportano le politiche individuate nei rispettivi
programmi nazionali di riforma nel quadro della strategia Europa 2020 e che danno seguito alle

raccomandazioni del Consiglio per ciascun Paese. La raccomandazione per riformare i sistemi pensionistici statali – al fine di aumentare l'età effettiva di pensionamento e l'età pensionabile all'aspettativa di vita – ricorre in molte raccomandazioni per i Paesi, così come la raccomandazione di sostenere le riforme con misure che promuovono l'invecchiamento attivo e l'allungamento della vita lavorativa. Svariate priorità di investimento possono essere utilizzate per promuovere vite lavorative più lunghe, sane e produttive. Esse comprendono:

- Accesso all'impiego per chi cerca lavoro e per coloro che sono economicamente inattivi
- Lavoro autonomo
- Parità tra uomini e donne e conciliazione tra lavoro e vita privata
- Adattamento al lavoro, cambiamento delle imprese e degli imprenditori
- Invecchiamento attivo e sano
- Migliorare la parità di accesso alla formazione continua
- Aggiornamento delle qualifiche e delle competenze della forza lavoro
- Lotta contro la discriminazione per motivi di età.

Inoltre, l'età è una caratteristica da mettere in risalto tra gli indicatori obbligatori per monitorare i beneficiari degli interventi del FSE, in particolare i beneficiari di età inferiore ai 25 anni e più di 54. La proposta di Regolamento FSE offre una grande quantità di opportunità per gli Stati membri per affrontare i problemi del cambiamento demografico e dell'invecchiamento dei lavoratori. Lo si può fare sia tramite lo sviluppo di azioni rivolte in particolare a lavoratori anziani e a disoccupati o anche tramite azioni più generali che includono specifici target o approcci rivolti a lavoratori più anziani e a disoccupati (l'approccio correttivo).

Per la maggior parte delle priorità di investimento le azioni previste, che includono obiettivi quali il miglioramento delle competenze, il miglioramento dell'accesso *al lifelong learning*, la promozione della salute sul posto del lavoro, sostenere la mobilità del lavoro, l'equilibrio e le responsabilità familiari attraverso modalità di lavoro flessibili, possono contribuire a vite lavorative più lunghe, sane e produttive a persone di tutte le età (approccio preventivo).

Le raccomandazioni da parte del FSE Age Network

La rete ESFAGE ha proposto tre raccomandazioni generali per la prossima programmazione. Queste raccomandazioni si basano sulle revisioni delle buone pratiche di programmi e progetti e sono in linea con gli obiettivi tematici e le priorità di investimento disposti nella stesura del Regolamento e sono i seguenti:

1. Sviluppare azioni che supportino le aziende, i datori di lavoro e i lavoratori per far fronte ai mutamenti demografici e all'invecchiamento della forza lavoro.

Imprese e datori di lavoro dovrebbero essere supportati nell'affrontare il cambiamento demografico e l'invecchiamento della forza lavoro, con programmi e progetti volti a:

- sensibilizzare le conseguenze del cambiamento demografico e dell'invecchiamento della

forza lavoro e la promozione di un trattamento paritario, pari opportunità e diversità.

migliorare la gestione delle risorse umane (GRU), in particolar modo nel settore delle piccole e medie imprese (PMI).

migliorare i processi lavorativi, la progettazione del luogo di lavoro, la sorveglianza sanitaria aumentando l'occupabilità e la mobilità dei lavoratori.

Promuovere un miglior equilibrio della vita lavorativa.

Esempi di buone pratiche individuate dalla rete ESFAGE sono: ***Implementation of the Work Ability Index*** (Olanda***), Age-Conscious HRM*** (Olanda), ***Professional Experience Fund*** (Belgio) e il ***Demographic Knowledge Compact*** (Germania).

2. Sviluppare azioni che supportino le transizioni e il mercato del lavoro inclusivo.

Incoraggiare la mobilita del lavoro e il mercato del lavoro inclusivo è l'elemento chiave per qualsiasi strategia orientata a promuovere vite lavorative più lunghe, sane e produttive. La mobilità del lavoro e il lavoro inclusivo possono essere supportati da interventi volti a:

sviluppare centri di mobilità locali, regionali e/o settoriali e reti

Promuovere recensioni di carriera, orientamento professionale, valutazione e aggiornamento delle conoscenze e delle competenze

Migliorare l'accesso all'istruzione e alla formazione

Consulenza della GRU, in particolare per il settore delle PMI

Promuovere il lavoro autonomo e l'imprenditorialità

Combattere la discriminazione per questioni di età.

Buoni esempi di tali interventi sono: ***Perspective 50plus*** (Germania), ***Bga – the National Agency for Female Start-ups and Entrepreneurs*** (Germania), ***Reconversion Units*** (Belgio), ***Outplacement in Flanders*** (Belgio), ***Regional Mobility Centres*** (Olanda) e ***Talent 45+*** (Olanda).

3. Impegno nella cooperazione transnazionale

Ci sono differenze e similitudini tra gli Stati membri dell'Unione europea per quanto riguarda: mercato del lavoro, quadro istituzionale e legale, riforme politiche ed esperienza nella promozione dell' *age management*, mobilità del lavoro e mercato del lavoro inclusivo. Queste differenze e similitudini offrono l'opportunità di condividere informazioni utili e imparare dalle esperienze reciproche.

La cooperazione transnazionale sull'*age management* e le transizioni all'interno del mercato del lavoro (di lavoratori più anziani) è di particolare beneficio nelle seguenti aree:

la diffusione e l'adattamento di programmi di buone pratiche, progetti e strumenti

ricerca (per esempio, raccogliere prove e informazioni sui tipi di intervento di lavoro e l'identificazione degli indicatori per gli obiettivi e l'impatto degli interventi)

Innovazione, per esempio nelle aree di pensionamento graduale, equilibrio della

vita professionale per i lavoratori più anziani che si occupano anche della cura di un’altra persona, trans-settore di mobilità o promozione del lavoro autonomo.

In aggiunta alle raccomandazioni per i programmi operativi del FSE 2014-2020, l’ESF Age Network ha delineato raccomandazioni, illustrate da esempi di buone pratiche, per 6 diversi filoni di call per proposte di programmi e progetti. La revisione degli specifici fattori ritenuti importanti per il successo di tali programmi e progetti ha determinato una terza serie di raccomandazioni e suggerimenti di buone pratiche. Questi possono essere utili, da un lato, per coloro che sviluppano proposte di programma e di progetto o piani d’azione congiunti; dall’altro, per coloro che valutano e scelgono i programmi e i progetti.

Introduzione

ESF Age Network

La rete ESF Age Network è stata istituita nel 2010 ed è composta da autorità pubbliche di nove Stati membri dell'Unione europea e sei Regioni. Le attività della rete sono state finanziate dalla Commissione europea dal 2010 al 2013 all'interno del bando *Learning for Change Networks*.

L'obiettivo della rete è quello di fare un uso più efficace delle opportunità del FSE per i programmi e i progetti dell'*age management* attraverso la creazione di occasioni di apprendimento reciproco e di mettere in contatto il mondo dei fondi del FSE negli Stati membri e nelle regioni con strategie all'avanguardia, ma spesso frammentate, nell'*age management*.

Nel corso del suo lavoro, la rete si è focalizzata su due temi generali: *Occupabilità e workability* e *transizioni da (dis)occupazione al lavoro*.

Il programma del FSE 2014-2020, con un budget previsionale di 84 miliardi di euro per supportare il lavoro, offrirà ultriori opportunità per promuovere l'*age management* e la mobilità del lavoro. La proposta di Regolamento per questa nuova programmazione fa riferimento esplicito al cambiamento demografico, all'invecchiamento attivo e sano e alla mobilità al lavoro.

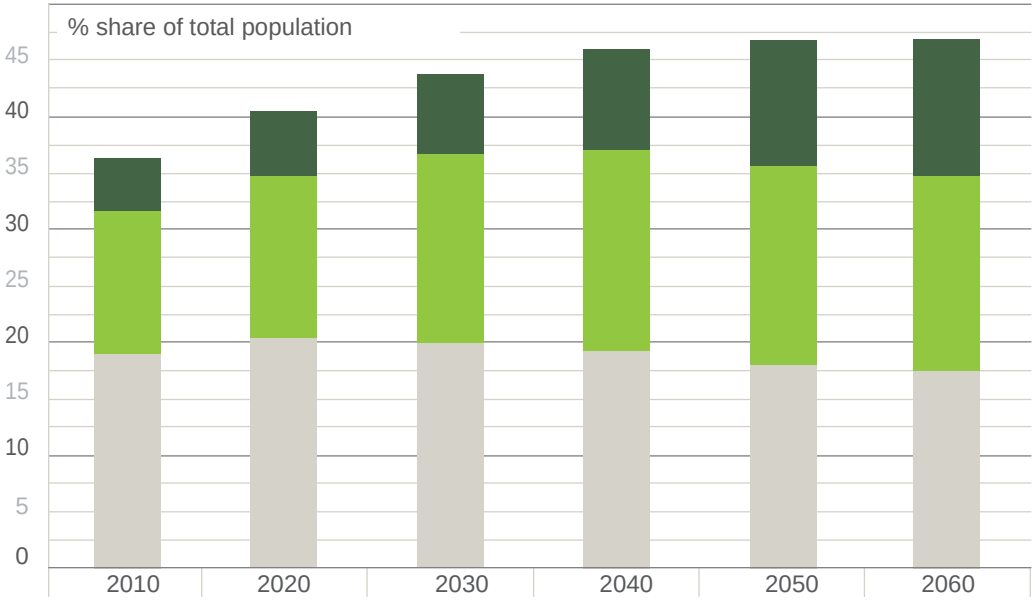
Appare dunque importante che la rete ESFAge metta a disposizione le sue raccomandazioni, le linee guida e altri strumenti anche nel quadro dell'Anno europeo 2012 per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni.

Contesto

Cambiamento demografico

Per la prima volta nella storia, una vasta maggioranza dei cittadini europei è in grado di condurre vite attive e sane fino a tarda età. L'aspettativa di vita sta crescendo e il tasso della sua crescita sta accelerando. Ma questo può essere visto come una benedizione contro un contesto di bassa natalità e l' inasprimento della forza lavoro. Questi cambiamenti demografici stanno ponendo molte sfide sociali ed economiche per i governi e la società in modo così ampio che c'è un urgente bisogno di agire. Se le persone vivono più a lungo, devono lavorare di più. L'età del pensionamento sta aumentando in tutta Europa. Ma i governi e i datori di lavoro e gli individui in generale devono allungare le vite lavorative nel modo più sano e produttivo possibile.

Projected structure of the population by age group, EU-27, 1 January[1]



aged 80+
aged 65-80
aged 50-64

[1]2010, estimates.

Source: Eurostat

L'*age management* è al centro dell'agenda politica dell'UE ed ha attirato grande attenzione da parte dei responsabili politici, delle organizzazioni del lavoro e del mondo accademico, sia a livello nazionale che comunitario. La risposta a livello europeo ha mostrato un riconoscimento comune delle questioni demografiche in sospeso e dei loro effetti in termini di sviluppo delle risorse umane, politica del mercato del lavoro ed occupazione.

Strategia di Europa 2020

Europa 2020, la strategia per questa decade dell'Unione europea, prevede un'occupabilità pari al 75% per uomini e donne dai 20 ai 64 anni. Sebbene non vi sia alcun obiettivo specifico fissato per la fascia dei 55-64 anni di età, l'obiettivo generale del 75% non sarà raggiunto, a meno che non via sia un aumento significativo del tasso di occupazione della fascia di età dei più anziani (47% nel 2011).

L'agenda *New Skills and Jobs* (nuove competenze e lavori) promossa nel 2010, fa parte della strategia Europa 2020. Prevede iniziative concrete di azioni come:

- Incrementare riforme volte a migliorare la flessibilità e la sicurezza sul mercato del lavoro ("flessicurezza")
- Dotare le persone delle giuste competenze per i lavori di oggi e di domani
- Migliorare la qualità dei lavori e assicurare migliori condizioni di lavoro
- Migliorare le condizioni per la creazione di posti di lavoro.

Europa 2020 fornisce agli Stati più autonomia delle strategie precedenti per stabilire le proprie priorità e obiettivi in relazione alle riforme dei rispettivi programmi nazionali. Questi programmi aderiscono alle raccomandazioni specifiche per ogni Paese[1] della Commissione europea, approvate dal Consiglio europeo, e contribuiscono a titolo generale all'obiettivo fissato dell'UE nella strategia 2020. La raccomandazione di

[1] http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/country-specific-recommendations/index_en.htmc

riformare i sistemi pensionistici statali, al fine di aumentare l'età effettiva di pensionamento e che collega l'età pensionabile all'aspettativa di vita, ricorre in molte delle raccomandazioni per Paese, così come la raccomandazione di sostenere le riforme con misure che promuovono l'invecchiamento attivo e una vita lavorativa più lunga. Gli Stati membri possono utilizzare il Fondo Sociale Europeo per sostenere l'attuazione delle riforme nei propri programmi e politiche nazionali.

Riforme della pensione

Entro il 2020, il numero delle persone nell'Unione Europea che hanno più di 60 anni aumenterà attorno ai 20milioni e ci saranno circa 6 milioni di persone in meno in età lavorativa. Le pensioni rappresentano la percentuale più elevata della spesa pubblica, che costano in media il 10% del PIL dell'Unione Europea. Ma senza il risanamento delle finanze pubbliche, i sistemi pensionistici finora finanziariamente sostenibili diventeranno finanziariamente insostenibili. I sistemi pensionistici sono la principale fonte di reddito per circa un quarto della popolazione dell'UE e qualora gli Stati membri non riuscissero a disporre di adeguate risorse, milioni di persone si troveranno ad affrontare la povertà in età avanzata.

Nel febbraio 2012, la Commissione europea ha pubblicato un libro bianco sulle pensioni adeguate, sicure e sostenibili. Analizza in che modo l'Unione europea e gli Stati membri possono lavorare per affrontare le grandi sfide nei confronti dei loro sistemi pensionistici. Si riconosce tra l'altro che non si potrà aumentare l'età pensionabile senza intraprendere ulteriori azioni.
Si sostiene pertanto che occorrano riforme volte a creare maggiori opportunità per le persone in grado di prolungare le loro vite lavorative e migliorare l'occupabilità dei lavoratori più anziani. Si analizza in che modo l'Unione europea e gli Stati membri possono lavorare per affrontare le grandi sfide che pongono i rispettivi sistemi pensionistici. Si avanza una serie di proposte, tra cui: creare opportunità migliori per i lavoratori facendo appello alle parti sociali per adattare le pratiche al posto di lavoro e al mercato del lavoro e per usare il Fondo sociale europeo per mantenere o portare i lavoratori anziani nel mondo del lavoro; incoraggiando gli Stati membri a promuovere vite lavorative più lunghe, legando l'età pensionabile all' aspettativa di vita, limitando l'accesso al pensionamento anticipato e colmando il divario pensionistico tra uomini e donne.

Politica del pari trattamento

La Direttiva quadro sul lavoro[2] ha stabilito un quadro generale per la parità di trattamento in materia di impiego e occupazione. La Direttiva proibisce sia la discriminazione diretta che quella indiretta in merito a: età, religione e credo, disabilità e orientamento sessuale. Ciò ha imposto ai Paesi dell'UE di approvare entro il 2006, e non oltre, una legislazione antidiscriminazione.
Una nuova Direttiva[3] ha poi consolidato tutte le leggi e la giurisprudenza della Corte europea di giustizia in merito alle pari opportunità e al trattamento equo per uomini e donne nell'ambito di occupazione e impiego.
Per garantire la parità di trattamento dei lavoratori più anziani e dei disoccupati, è

---

[2] 2000/78/EC
[3] 2006/54/EC

necessario aumentare la consapevolezza dei problemi che devono affrontare e dissipare l'equivoco comune che i lavoratori più anziani bloccano le opportunità di lavoro ai giovani.

OPINIONE DELL'ESPERTO

MARK KEESE

Diretore della divisione di analisi e politica per l'impiego presso la Direzione per l'occupazione, del lavoro e degli affari sociali dell'OCSE

Non ci dovrebbe essere alcun conflitto tra la promozione dei posti di lavoro per le persone anziane e la lotta contro disoccupazione dei giovani. L'analisi dell'OCSE ha dimostrato che la teoria della "massa di lavoro" – per cui esiste un numero fisso di posti di lavoro all'interno di una economia – è un sbagliata. Infatti, una maggiore occupazione degli anziani va di pari passo con una maggiore occupazione dei giovani. Infatti, l'aumento delle tasse sul lavoro per finanziare il pensionamento anticipato dei lavoratori più anziani può ridurre anziché migliorare le opportunità occupazionali per i giovani; inoltre i lavoratori più anziani e più giovani non sono sostituti diretti, ma si completano a vicenda perchè sono concentrati in settori diversi e in diversi lavori e professioni. Anche se questo messaggio è stato compreso dai governi, ci sono parti della società che credono ancora che incoraggiare gli anziani a rimanere più a lungo al lavoro impedisca ai giovani di trovare lavoro. Abbiamo bisogno di far capire a questi gruppi che non è così.

www.oecd.org/els/employment/olderworkers

Fondo sociale europeo

Il Fondo sociale europeo (FSE) è uno dei più importanti strumenti europei di finanziamento per il raggiungimento degli obiettivi di Europa 2020 in materia di: occupazione, educazione, e riduzione della povertà.

I contratti di partenariato, approvati tra la Commissione e gli Stati membri, definiranno gli impegni nazionali previsti per raggiungere gli obbiettivi di Europa 2020.

La bozza di Regolamento per il prossimo periodo di programmazione del FSE (2014-2020) definisce 4 obiettivi tematici (vedi appendice 5) e 18 priorità di investimento che ne sono alla base. Gli Stati membri dovranno allineare i loro investimenti del FSE con i loro programmi nazionali di riforma ma, al tempo stesso, dovranno garantire la concentrazione delle risorse fornite dall'UE su un numero limitato di obiettivi tematici e/o di priorità di investimento. Le 18 priorità di investimento intersecano un buon numero di aree che sono state al centro dei lavori della rete

Scopo di questa guida

Nel quadro del constesto esposto nell'introduzione, i governi nazionali e regionali e altri *stakeholders* devono essere in grado di indentificare, selezionare e diffondere gli interventi dell'*age management* che sono stati riconosciuti come buone pratiche e che supportano l'effettiva gestione dell' invecchiamento della forza lavoro in Europa.
Lo scopo di questa guida è di agevolare la loro riflessione e attività decisionale, fornendo loro spunti ed esempi di efficaci programmi[4] di *age management*.

La guida descrive il contesto in cui è stata istituita la rete FSE Age Network, il suo obiettivo, la fonte delle sue informazioni e la metodologia che è stata utilizzata per selezionare esempi di buone pratiche che hanno supportato le sue raccomandazioni (vedi appendice 2). La guida descrive anche le raccomandazioni della rete, supportandole con gli esempi degli interventi selezionati. Include tre tipologie di raccomandazioni:

- per i programmi operativi del FSE 2014-2020;
- per le call per presentare proposte;
- per proposte di programmi e progetti (sviluppo, valutazione e selezione).

Sebbene la guida sarà potrà interessare molti di coloro che si occupano di questioni legate all'età ed al lavoro, è intesa specificatamente per:

1. Autorità nazionali e regionali del FSE e altri *stakeholders* responsabili di:

- elaborare i programmi operativi del FSE per il 2014-2020;
- preparare le call per proposte e piani di azione congiunti;
- sviluppare, valutare e selezionare proposte.

2. Organizzazioni interessate a proporre e applicare programmi e progetti del FSE, come i servizi pubblici per l'impiego e partner sociali.

PARERE DELL'ESPERTO

SZILARD TAMAS

Capo dell'unità F1, Direzione generale per l'Occupazione, Commissione europea.

Lo scopo del FSE nel programma 2014-2020 sarà lavorare sul raggiungimento degli obiettivi di Europe 2020.

I risultati saranno più importanti dei mezzi per raggiungerli.

Stiamo incoraggiando gli Stati membri a rivedere le pratiche sviluppate in altre parti dell'UE per vedere se ce ne sono che possano essere adattate per i propri scopi. Al fine di valutare la loro idoneità e il loro potenziale di successo, gli Stati membri hanno bisogno di informazioni sia sulle pratiche che hanno funzionato bene sia su quelle che non hanno funzionato.

La Commissione europea ritiene che i partenariati locali a livello nazionale siano la chiave per raggiungere il successo.

4 [4] Il termine è qui usato per definire in scala più ampia iniziative su lungo termine in generale, piuttosto che, nello specifico, ai programmi operativi del FSE

Obiettivi del ESF Age Network

La Commissione europea ha cercato di identificare le sfide poste dal cambiamento demografico ed ha avviato lo sviluppo di politiche e misure per affrontarle. Una relazione[5] della Commissione ha chiarito che una rete europea sull' *Age Management* avrebbe potuto essere utile per gli Stati membri e le Regioni titolari di programmi operativi del FSE; nello specifico, per le autorità di gestione del FSE hanno in corso programmi per il periodo di finanziamento 2007-2013. Di conseguenza, la rete d'apprendimento transnazionale l' ESF Age Network è stata istituita nel 2010 per concentrarsi specificatamente sulle politiche dell'occupazione e le pratiche riferite all'invecchiamento della forza lavoro.

La rete ha due obiettivi:

- supportare i Ministeri e le Autorità di gestione del FSE nello sviluppo e nell'elaborazione di efficaci programmi di *age management*;
- influenzare le politiche nazionali e dell' UE nello sviluppo di regolamenti futuri del FSE a livello nazionale/regionale ed europeo.

In breve l'obiettivo della rete è legato al mondo dei finanziamenti del FSE negli Stati membri e nelle regioni per conoscere le migliori pratiche per l'*age management*.

Sono partner della rete i Ministeri e le autorità di gestione del FSE di nove Stati membri dell'UE e sei Regioni europee:

Stati Membri

Austria: Federal Ministry of Labour, Social Affairs and Consumer Protection
Czech Republic: Ministry of Labour and Social Affairs
Estonia: Ministry of Social Affairs of Estonia
Finland: Ministry of Employment and the Economy
France: Ministry of Labour, Employment and Health
Germany: Federal Ministry of Labour and Social Affairs
Netherlands: Ministry of Social Affairs and Employment
Poland: Ministry of Labour and Social Policy
Spain: Administrative Unit, European Social Fund

Regioni

Andalusia, Spagna: Andalusian Employment Service
Belgio (Fr): ESF Agency, Vallonia, Belgio (Nl): ESF
Agency, Flanders
Inghilterra e Gibilterra: Birmingham City Authority, ESF Co-ordinating Ente per la cooperazione transnazionale
Thüringen, Germania: Associazione turingia per il lavoro e lo sviluppo economico
Trento, Italia: Provincia Autonoma di Trento - Ufficio FSE.

[5] A European *Age Management* Network: the way forward? June 2007, GHK Consulting, June 2007.

Informazioni sul ESF Age Network

Studio di riferimento

Gli esempi di buone pratiche e la politica delle raccomandazioni della rete si basano sullo studio di riferimento (*Baseline Study*) elaborato dall' EIPA, l'istituto europeo della pubblica amministrazione, e sulla revisione di 22 programmi e progetti della rete. Lo scopo dello studio di riferimento è stato quello di facilitare la comprensione degli aspetti chiave legati all'impatto dell'invecchiamento attivo, i modi per affrontarlo e l'*age management*. Esso ha fornito una fotografia degli sviluppi più salienti nel settore, traendo spunto da studi all'avanguardia di istituti di ricerca come l'OCSE e Eurofound. Inoltre, ha verificato gli approcci esistenti a livello europeo e nazionale ed ha indicato linee di sviluppo coerenti con gli obiettivi della rete. Presenta in un formato sistematico e strutturato l'esistente ma frammentata conoscenza degli approcci più efficaci dell'*age management* ed include un catalogo di buone pratiche perché possa servire come riferimenti principali per i membri della rete

Altri esempi di buone pratiche

La rete riconosce, tuttavia, che cataloghi di questo tipo non possono essere esaustivi e che ci sono molti programmi e progetti da tutta Europa, Francia e Inghilterra incluse, che non vi sono compresi, ma che sarebbero comunque esempi di buone pratiche. Tale è per esempio Piano d'Azione nazionale francese per l'occupazione dei lavoratori anziani (Seniors) (2006 – 2010) che è stato supportato da appositi atti normativi. I progetti francesi più piccoli selezionati ed esaminati dalla rete sono stati istituiti per attuare aspetti di tale Piano d'azione. Gli esempi del Regno Unito includono: la campagna del Department for Work and Pensions' Age Positive e il suo New Deal 50+scheme; le campagne da parte delle organizzazioni, come TAEN - The Age and Employment Network, the Employers Forum on Age and Age UK, per abolire di default l'età pensionabile ai 65 anni e aumentare la consapevolezza delle questioni che riguardano l'invecchiamento sul posto di lavoro; e le iniziative assunte dalla rete PRIME per supportare gli over 50 che iniziano una propria attività in proprio.

Revisione di buone pratiche di programmi e progetti

La rete si concentra su due temi principali: occupabilità e abilità del lavoro e transizione da (dis)occupazione al lavoro. Circa 50 stakeholder chiave, nazionali ed europei, e politici hanno partecipato al Kick-off meeting nell' ottobre 2010. Questo evento è servito come un'opportunità di entrare in contatto con i responsabili delle decisioni, identificare i propri bisogni e massimizzare il potenziale impatto della rete. Durante il 2011, 2 gruppi di lavoro hanno tenuto un totale di 5 eventi nei quali esaminare 22 programmi e progetti i cui obiettivi rientravano in uno o nell'altro dei due temi principali, tenendo conto degli interessi degli stakeholder, e dimostrando di avere un impatto su prove fondate e a un potenziale di trasferibilità. Alcuni di questi programmi e progetti sono stati supportati dai finanziamenti dei governi nazionali; altri co-finanziati dal FSE. La rete sostiene che avrebbe finito per limitare le opportunità di apprendimento transnazionale se avesse ristretto la sua selezione di esempi di buone pratiche ai soli programmi e progetti del FSE.

Informazioni sulla procedura di revisione sono contenute nel Working Group Reports pubblicato sul sito della rete **www.esfage.eu**. Sintesi di tutti i progetti e programmi, con informazioni sulle loro caratteristiche e fattori di successo, sono visibile sul sito **www.esfage.eu** nell' **Inventory of Programmes, Projects and Tools**. Un elenco di questi ultimi si trova nell'Appendice 1.

Informare sulle raccomandazioni della rete

Le autorità di gestione del FSE, gli stakeholder europei e gli esperti dell'*age management* hanno partecipato alla conferenza degli *stakeholder* nel giugno 2012 dove sono stati esposti i prodotti e discussa la bozza delle raccomandazioni della rete. In quell'occasione sono stati presi in considerazione opinioni e commenti poi confluiti nelle raccomandazioni e nelle linee guida finali della rete.

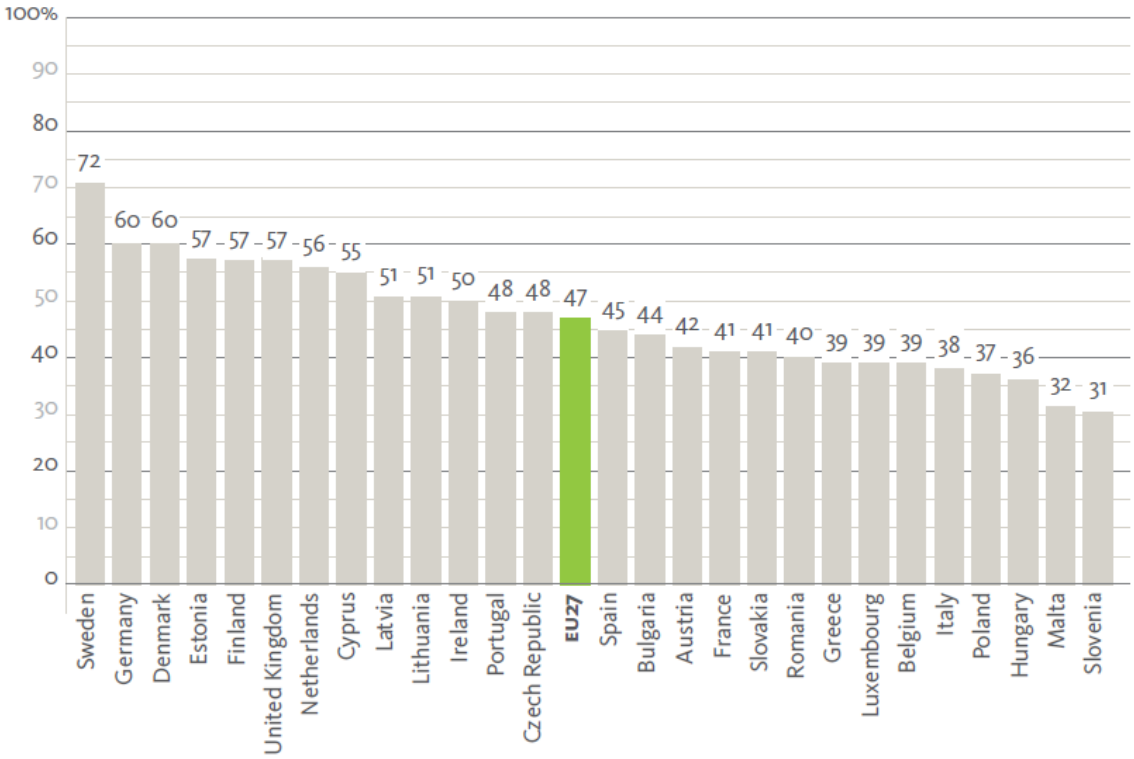
Le più recenti ricerche condotte dall'OCSE, dal CEDEFOP, dalla Fondazione Europea di Dublino (Eurofound) e dagli esperti dell' UE DG Occupazione, nonché le la visione delle organizzazioni europee come l'AGE Platform Europe e il CSR Europe (rete europea l sulla responsabilità sociale delle imprese), sono state costantemente tenute in ,considerazione dalla rete, influenzando l'analisi dei problemi e le raccomandazioni finali.

Age management: una questione di priorità

Una questione chiave è come la sfida del cambiamento demografico può essere trasformata in un'opportunità sia per la società che per i lavoratori anziani stessi.

Attualmente meno della metà delle persone di tra 55 e i 64 anni hanno un impiego, ma ci sono grandi differenze nei tassi di occupazione per questa fascia di età tra gli Stati membri. In molti Paesi membri dell'Unione europea non vi è stato alcun aumento effettivo del tasso medio rispetto alla crescita dell'aspettativa di vita. Sebbene siano state adottate molte misure per mantenere al lavoro gli over 55, c'è ancora molto da fare. I sistemi pensionistici sono in fase di riforma per renderli accessibili e promuovere vite lavorative più lunghe e scoraggiare il pensionamento precoce. Ma la riforma delle pensioni, fine a sé stessa, non è sufficiente. Il rientro al lavoro e le transizioni all'interno del mercato del lavoro devono essere fatti in modo più semplice per i lavoratori più anziani; la loro occupabilità deve essere migliorata e supportata attraverso la formazione e l'apprendimento; e la gestione delle risorse umane e le condizioni di lavoro devono essere migliorate e adattate alle loro esigenze. C'è bisogno di una strategia di *age management* attivo che adotti un approccio integrato nei vari settori d'azione e coinvolga gli stakeholder a tutti i livelli, inclusi tutti i settori e le associazioni dei datori di lavoro.

Employment rate of older workers (55-64) in the European Union in 2011



Source: Eurostat

Cosa si intende per *age management*?

L'obiettivo di un buon *age management* è di creare un ambiente in cui i lavoratori sono in grado di raggiungere il loro potenziale senza essere svantaggiati a causa della loro età. Si tratta di assicurare l'occupabilità sostenibile e la *workability* (capacità al lavoro) durante il corso della vita dei lavoratori. L'*age management* presuppone un insieme coerente di principi, politiche, regolamenti e contratti collettivi come base per interventi che contribuiscono alla consapevolezza, alla comprensione, alle azioni e ai programmi che hanno come obiettivo assicurare che l'invecchiamento della forza lavoro sia gestita con successo e che l'età non diventi una barriera per l'impiego.

Le dimensioni dell'*age management* comprendono: assunzione, apprendimento, formazione e *life long learning*; sviluppo di carriera, lavoro flessibile, promozione e tutela della salute; progettazione del lavoro; reimpiego; uscita dal lavoro e transizione verso il pensionamento.
Gli interventi possono essere sia preventivi che correttivi sebbene un "buon" *age management* debba avere come obiettivo l'approccio preventivo. Le misure dell'*age management* dovrebbero essere indirizzate ai lavoratori di tutte le età e non solo a quelli più anziani.

OPINIONE DELL'ESPERTO

ROBERT ANDERSON

Direttore dell'Unità per le condizioni e la qualità della vita, presso la fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (Eurofound)

Dovremmo condividere di più nell' UE riguardo quello che sta avvenendo e quello che può essere ottenuto. Abbiamo bisogno di promuovere attitudini più positive nei confronti dell'*age management* all'interno del posto del lavoro.

Quali potrebbero essere i prossimi passi?

Aumentare la consapevolezza e promuovere buone pratiche tra le aziende e a livello sia politico che di dialogo.

Aumentare le misure dell' *age management* supportando i manager e i lavoratori e prendendo in considerazione le esigenze dei lavoratori maschi e femmine.

Assicurare una più ampia e consistente fornitura di *age management* attraverso la legislazione del lavoro a livello europeo e degli Stati membri e attraverso accordi formali tra le parti sociali, l'UE, gli Stati membri e a livello settoriale.

Promuovere un approccio "joined-up" (di unione) attraverso una miglior integrazione della politica del lavoro (e pratica) e della politica di servizi assistenziali per l'individuo e per la collettività (e pratica).

www.eurofound.europa.eu

Raccomandazioni per programmi operativi 2014-2020 del FSE

Sulla base delle buone pratiche prese in esame e in linea con gli obiettivi tematici e le priorità di investimento delineate nella bozza del Regolamento, l'ESF Age Network ha elaborato 3 raccomandazioni principali per il nuovo periodo di programmazione.

La bozza del regolamento per la prossima programmazione del FSE (2014-2020) fa esplicitamente riferimento al cambiamento demografico e fornisce più opportunità per promuovere l'invecchiamento attivo e sano, l'occupazione e la mobilità al lavoro. Quattro sono gli obiettivi tematici:

1. Occupazione e mobilità del lavoro
2. Investire su: educazione, competenze e *Lifelong Learning*
3. Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà
4. Aumentare la capacità istituzionale e l'efficienza dell'amministrazione pubblica.

Ci sono anche 18 priorità di investimento, che precisano gli obiettivi tematici, e includono: accesso al lavoro per i disoccupati e per coloro che sono economicamente inattivi; lavoro autonomo, adattamento al lavoro, cambiare le imprese e gli imprenditori; invecchiamento attivo e sano; aumentare l'equo accesso al *lifelong learning*; migliorare le competenze e le abilità della forza lavoro, e combattere la discriminazione a causa dell' età. (vedi appendice 5 per i dettagli sulle priorità di investimento). In linea con il principio della tematica principale, gli Stati membri dovranno concentrare le risorse finanziate dall'UE a loro disposizione su un numero limitato di priorità di investimento al fine di dimostrare il valore aggiunto degli investimenti dei fondi comunitari.

Molte delle priorità di investimento quindi forniscono opportunità per lo sviluppo e l'implementazione di azioni che promuovono vite lavorative più lunghe, sane e produttive. L'età è già adesso uno degli indicatori obbligatori per monitorare i beneficiari degli interventi del FSE, nello specifico i beneficiari che hanno meno di 25 anni e più di 54 anni. Ultimo ma non meno importante, le valutazioni *ex ante* dei nuovi programmi del FSE forniscono informazioni sulle dimensioni dell'invecchiamento attivo.

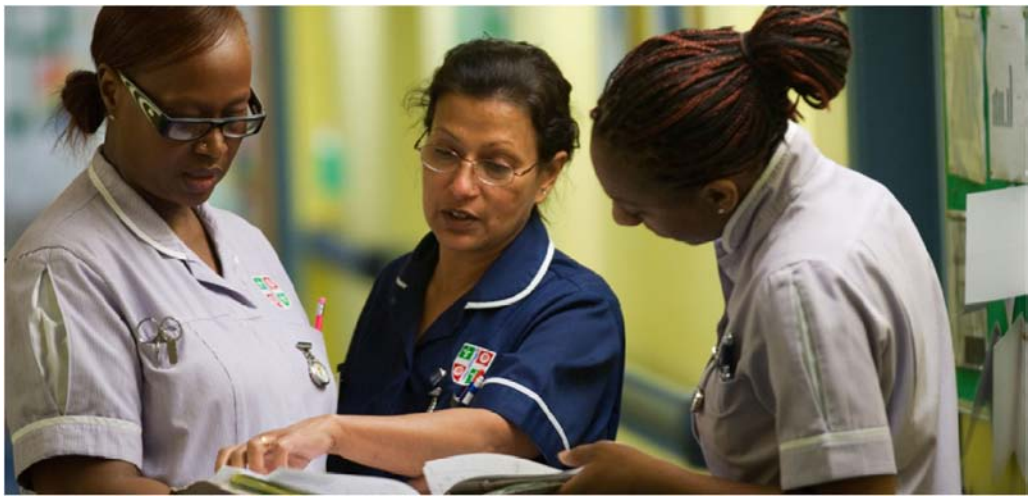
Le raccomandazioni generali del FSE Age Network per il prossimo periodo di programmazione operativo sono:

1. Sviluppare azioni che supportino imprese, imprenditori e lavoratori per affrontare il cambiamento demografico e l'invecchiamento della forza lavoro.

Il cambiamento demografico e l'invecchiamento della forza lavoro colpiscono tutti i Paesi dell'UE – sia a livello macro economico che a livello micro economico. Le aziende e gli imprenditori possono essere supportati per affrontare queste problematiche con programmi atti a:

- Aumentare la consapevolezza delle conseguenze del cambiamento demografico e l'invecchiamento della forza lavoro
- Migliorare la gestione delle risorse umane, in particolar modo nel settore delle PMI
- Cambiare la cultura dell'azienda, focalizzarsi sulla parità di trattamento equo, sulle pari opportunità e sulla diversità
- Migliorare i processi di lavoro, progettazione del lavoro e monitorare le condizioni di salute
- Aumentare l'occupabilità e la mobilità dei lavoratori
- Promuovere un miglior equilibrio vita-lavoro (conciliazione)

Gli Stati membri potranno scegliere le priorità di investimento che supportino le politiche identificate nei rispettivi programmi nazionali di riforma, legati alla strategia Europa 2020, e che rispettino le raccomandazioni specifiche del Consiglio per paese. Se selezionano priorità di investimento diverse dall'*invecchiamento attivo e sano*, possono fissare obiettivi specifici per la partecipazione di gruppi di età più anziani (per esempio la percentuale dei beneficiari più anziani nei programmi di *lifelong learning*) o possono stabilire progetti che affrontano bisogni specifici dei lavoratori anziani (per esempio, progetti destinati a coloro che si prendono cura dei più anziani), o sulle questioni delle competenze obsolete o la ricognizione di apprendimenti ed esperienze precedenti). Gli interventi legati alla maggior parte delle priorità di investimento che includono tali obiettivi e progetti possono contribuire a vite lavorative lunghe, sane e produttive.



2. Sviluppare azioni che supportino le transizioni e il mercato del lavoro inclusivo.

Incoraggiare la mobilità del lavoro e il mercato del lavoro inclusivo sono gli elementi chiave di qualsiasi strategia per promuovere vite lavorative lunghe, sane e produttive. Inoltre, questa strategia aiuta ad indirizzare le problematiche del mercato del lavoro in conseguenza ai cambiamenti strutturali determinati dalla globalizzazione economica, i progressi tecnologici e le tendenze demografiche. I lavoratori più anziani e i disoccupati, in particolare, possono beneficiare di tali programmi perché hanno i più bassi tassi di mobilità e corrono di più il rischio di obsolescenza delle competenze e della disoccupazione di lunga durata.

La mobilità del lavoro e il mercato del lavoro inclusivo possono essere supportati da programmi atti a:

- Sviluppare centri e reti locali, regionali e/o settoriali
- Promuovere la revisione delle carriere, l'orientamento alla carriera, la valutazione delle competenze e il miglioramento delle abilità
- Migliorare l'accesso all'istruzione e alla formazione
- Supportare la consulenza HRM (gestione delle risorse umane), in particolare nelle PMI
- Promuovere il lavoro autonomo e l'imprenditorialità
- Combattere la discriminazione per motivi di età.

La priorità di investimento "accesso al mondo del lavoro per i disoccupati e le persone inattive, includendo iniziative e supportando la mobilità del lavoro" appare come la miglior opportunità per un'azione integrata che promuova la mobilità del lavoro e il mercato del lavoro inclusivo. Altre priorità di investimento, come "il lavoro autonomo, imprenditorialità e la creazione di imprese", "inclusione attiva", "combattere la discriminazione" e "migliorare l'accesso equo al *lifelong learning*, aggiornare le competenze della forza lavoro e aumentare l'importanza dell'istruzione e della formazione nel mercato del lavoro", danno anch'esse l'opportunità di sviluppare iniziative legate a specifici elementi di un programma di transizioni e di mobilità del lavoro.

Gli Stati membri possono, a seconda della propria situazione specifica, optare per specifiche azioni che abbiano come obiettivo i disoccupati anziani o optare per azioni generali rivolte a tutti i gruppi di età. La rete raccomanda di includere nelle azioni generali obiettivi riferiti a gruppi di età più anziani (per esempio, il numero o la percentuale di beneficiari anziani) o specifiche iniziative rivolte in particolare a disoccupati anziani (per esempio, revisioni di carriera e orientamento, valutazione delle competenze, miglioramento delle abilità, e lotta contro la discriminazione).

3. Impegno nella cooperazione transnazionale

La cooperazione transnazionale nell'*age management* e nella transizione all'interno del mercato del lavoro (di lavoratori anziani) produce vantaggi nelle seguenti aree:

- diffusione e adattamento di buone pratiche
- ricerca
- innovazione.

Apprendere da altre esperienze

Sul tema dell'age managent, tra gli Stati membri dell'UE, si riscontrano molteplici differenze e ma anche similitudini che incidono sui rispettivi mercati del lavoro, sui quadri giuridici e istituzionali, sulle politiche e sulle esperienze maturate e sulla mobilità del lavoro e al mercato del lavoro inclusivo. Alcuni Stati membri hanno adottato misure correttive. Altri si stanno muovendo verso azioni preventive per persone di tutte le età, volte a promuovere l'occupabilità sostenibile attraverso un approccio integrato per la salute, competenze e mobilità. Altri stanno prendendo coscienza, ma hanno bisogno di fare ancora molto. Queste differenze offrono l'opportunità di imparare dalle esperienze degli altri.

Ricerca

La cooperazione internazionale attraverso la ricerca porta dei vantaggi. La rete ha identificato alcune aree in cui manca la conoscenza. Si ritiene che sia necessaria più ricerca internazionale per:

- Acquisire conoscenza su cosa motiva gli imprenditori ad impegnarsi sull' *age management*
- Raccogliere consistenti prove e informazioni specifiche sui tipi di intervento che possono funzionare
- Identificare indicatori rilevanti per l'obiettivo e l'impatto di specifici interventi, e stabilire come misurare questi indicatori e valutare i risultati.

Innovazione

Sembra esserci una particolare necessità di approcci innovativi e di cooperazione transnazionale in programmi e progetti che si rivolgono all'*age management* e a prolungare vite lavorative sane e produttive, per esempio quelli atti a promuovere il periodo del pensionamento; a migliorare l'equilibrio tra vita professionale e privata ; a migliorare le vite lavorative per i lavoratori più anziani, facendo attenzione alle responsabilità; a sviluppare l'approccio al ciclo di vita; ad incoraggiare la mobilità intersettoriale o promuovere il lavoro autonomo. Al momento questi approcci sembrano essere abbastanza poco sviluppati. La rete non ha trovato molti esempi di programmi e progetti che si sono focalizzati su queste dimensioni specifiche dell'*age management*. Programmi e progetti che si rivolgono all'*age management* possono essere incorporati in alcune priorità di investimento generali, come l'occupabilità e la mobilità del lavoro. Alcuni aspetti dell' *age management*, del lavoro autonomo e dell'equilibrio tra vita privata e professionale, per esempio, sono esplicitamente menzionati come potenziali priorità di investimento.

Raccomandazioni per bandi e piani di azioni congiunte (JAP)

Oltre alle raccomandazioni per i programmi operativi del FSE per il periodo 2014-2020, la rete ESF Age Network ha predisposto raccomandazioni per sei differenti filoni di bandi e piani di azioni congiunti (JAP) per programmi e progetti. Di seguito, sono illustrati esempi di buone pratiche.

Bandi e JAP per supportare l'*age management* nelle organizzazioni lavorative

1.Programmi e progetti che aumentano la consapevolezza in merito all'età e il dialogo sull'invecchiamento attivo

In tali programmi e progetti, è importante:

- Adattare e implementare strumenti per accrescere la consapevolezza a livello aziendale, per esempio delineare strumenti per l'età e il genere, strumenti per condurre indagini attitudinali e revisioni di politiche di HRM in relazione alla diversità di età e genere (salute, formazione e assunzioni), pari opportunità,
- Adattare e implementare approcci atti a promuovere la leadership e il dialogo sull' *age management* tra l'impresa (management) e i lavoratori ed incoraggiare la cooperazione intergenerazionale e l'apprendimento all'interno dell'organizzazione,
- Rafforzare l'impegno delle parti sociali all'*age management*, in particolare ad un livello decentralizzato e nelle PMI,
- Promuovere lo sviluppo di un servizio di consulenza professionale in materia di *age management*,
- Promuovere la collaborazione e condividere esperienze tra beneficiari del programma (tramite pari valutazioni e piattaforme di supporto).

Esempi di buone pratiche

Il programma tedesco **Demographic Knowledge Compact** ha come obiettivo quello di aumentare la consapevolezza in merito alle conseguenze del cambiamento demografico e alle opportune politiche di HRM. Una caratteristica fondamentale di questo programma innovativo e di successo è l'implementazione di un corso pratico e di un curriculum per formare e qualificare consulenti come "guide demografiche". Le guide lavorano principalmente con le PMI, offrendo loro consiglio sull'*age management*. Questo programma è un esempio di iniziativa che ha aumentato la consapevolezza a livello aziendale e l'impegno delle parti sociali sull'*age management* e formato specifici consulenti per offrire consigli professionali alle PMI. Inoltre, ha creato una rete per le aziende per condividere conoscenze ed esperienze. L'idea del programma, assieme agli strumenti ed ai materiali sviluppati, può facilmente essere trasferita, con alcune modifiche, ad altri contesti ed ambienti.

Anche se diverso nel suo approccio, l'**Age Conscious HRM**, è un altro esempio di programma che supporta l'*age management* nelle organizzazioni lavorative. Il programma era stato stabilito dal governo olandese per aumentare la consapevolezza sulle questioni dell'*age management* e aiutare le aziende a sviluppare politiche di HRM sensibili al problema dell' età. Nell'ambito del programma, il primo di questo tipo in Olanda, le aziende con più di 30 dipendenti e le organizzazioni di settore potevano richiedere contributi pubblici per sviluppare e introdurre nuove politiche di HRM con il supporto di consulenze professionali. Il programma ha acquisito crescente popolarità in termini di iniziative finanziate nel corso dei sei anni operatività dello stesso. I progetti delle aziende hanno migliorato le condizioni di lavoro dei lavoratori più anziani e hanno migliorato l'utilizzo delle loro competenze e qualità. L'invecchiamento è diventato un argomento di dialogo tra le imprese (management) ed i dipendenti. Tutte le lezioni apprese, gli esempi di buone pratiche e gli strumenti dei progetti delle aziende sono stati pubblicati in lingua olandese su un sito web e, se fossero tradotti in altre lingue, potrebbero rivelarsi utili per i programmi ed i progetti che considerano un simile approccio.

2. Programmi e progetti atti a migliorare la gestione delle condizioni di salute nelle imprese

Tali programmi e progetti possono focalizzarsi su:

- Attività di sensibilizzazione sull'importanza delle condizioni di salute del lavoratore e sulle modalità per migliorare il benessere sul posto di lavoro, che dipende sempre più da salute mentale e motivazione. In particolare, si dovrebbe prestare più attenzione alla femminilizzazione dei gruppi più anziani sul posto di lavoro e al suo significato per le politiche di salute e sicurezza,
- lo sviluppo di servizi di supporto professionali per la salute e la sicurezza sul posto di lavoro, considerando i rischi sulla salute e sulla sicurezza correlati all'età e al genere.
- la riduzione di specifici rischi per la salute e la sicurezza legati all'età attraverso ad esempio: la creazione di un ambiente di lavoro migliore, la riorganizzazione del lavoro per aumentare il benessere sul posto di lavoro, la ri-progettazione del lavoro e la rotazione del lavoro
- lo sviluppo di strumenti per monitorare la salute sul posto di lavoro; per esempio, incoraggiando l'uso del *Work Ability Index* (WAI) e altri strumenti per monitorare il benessere individuale in rapporto alle esigenze specifiche dettate dal lavoro (per esempio, salute e capacità contro una certa abilità fisica richiesta, stress e organizzazione del lavoro),
- il miglioramento della salute e del benessere del singolo lavoratore promuovendo posti di lavoro sani e uno stile di vita migliore e motivando i lavoratori (ad esempio: autonomia, rotazione del lavoro e rispetto).

Esempi di buone pratiche

L'implementazione del Work Ability Index in Olanda è un esempio di programma di successo che aveva come obiettivo quello di migliorare la gestione della salute nelle aziende. È stato istituito dal Ministero del lavoro e degli affari sociali olandese per aiutare ad implementare l'occupabilità della forza lavoro. I primi finanziamenti, atti dunque a promuovere il concetto di *workability* (capacità lavorativa) e l'uso del Work Ability Index (WAI), sono stati promossi da Blik op Werk: una piccola fondazione di rappresentanza dei datori di lavoro e dei sindacati.

Quest'ultima, infatti, ha lanciato una campagna di sensibilizzazione a livello nazionale, creando le reti d'apprendimento tra le imprese e ha aiutato a sviluppare servizi di supporto professionale attraverso la definizione di un programma di formazione nell'uso dell'Index per professionisti. Ai possessori di specifici requisiti e i standard professionali, sono state distribuite le licenze per utilizzare l'*Index* nelle aziende e nelle organizzazioni degli imprenditori.

La suddetta fondazione ha sviluppato un database nazionale con i risultati dei questionari WAI per fornire dati di *benchmarking* (analisi comparativa delle prestazioni) per i datori di lavoro.

OPINIONE DELL'ESPERTO

PROFESSOR JUHANI ILMARINEN

Che le persone abbiano bisogno di lavorare per molto tempo ancora è ben comprensibile. Ma le questioni principali restano le seguenti: per quanto tempo possono continuare a lavorare? Qual è la giusta età per andare in pensione? Le risposte a queste domande dipendono, in parte, dalla *workability*: un concetto sviluppato in Finlandia negli anni '80, assieme ai mezzi di misurazione, ovvero il *Work Ability Index*.

Il concetto di *workability* sta nel rapporto tra le esigenze lavorative e l'abilità di un individuo nell'affrontare e portare a termine il proprio lavoro. La salute della persona, le competenze, i valori e le attitudini, il tipo di lavoro e l'ambiente lavorativo influiscono sulla *workability*. Solo l'età non è un indicatore di buona o cattiva *workability*. Ci sono tante variazioni in ogni gruppo di età ma la *workability* può cambiare molto presto nel corso della vita – da chi ha 30 anni a chi ne ha 40, per esempio. È quindi importante avere un approccio che comprenda tutte le fasce di età per prevenire un declino nella *workability*.

A livello organizzativo, incoraggiare vite lavorative più lunghe, sane e produttive dipende dalla collaborazione tra lavoratori e datori di lavoro. Mentre i singoli dipendenti possono attuare misure attive per migliorare il loro benessere e le loro competenze, non possono causare un cambiamento nella progettazione del lavoro o dell'ambiente di lavoro. Per avere successo, è di fondamentale importanza l'impegno dei dirigenti per una strategia di *age management* e la formazione ed il coinvolgimento dei manager nella sua attuazione.

Migliorare la *workability* porta risultati positivi sia ai lavoratori che ai datori di lavoro. I dipendenti hanno una migliore qualità della vita e un maggiore benessere- e ne traggono vantaggio a lungo termine- fino alla pensione. Per i datori di lavoro, i benefici includono: più produttività, migliore qualità del lavoro ed una riduzione delle assenze per malattia con i relativi costi che ne derivano. È quindi vantaggioso per tutti.

www.jic.fi

Un altro esempio di buona pratica selezionata dalla rete viene dal Belgio ed è il **Professional Experience Fund**: un programma nazionale finanziato dallo stato il cui obiettivo è quello di aumentare il tasso di occupazione dei lavoratori più anziani, incoraggiando i datori di lavoro a migliorare il benessere dei loro dipendenti che hanno più di 45 anni. Il programma prevede sussidi che permettano ai datori di lavoro di misurare la *workability* dei propri dipendenti ed usare l'analisi dei risultati per apportare i miglioramenti necessari all'ambiente di lavoro. All'inizio si sono forniti sussidi ad aziende private ma ora è necessario un approccio molto più settoriale. È un buon esempio di partenariato tra esperti in tema di salute e sicurezza sul lavoro e partner di settore, per ottenere risultati. Importanti cambiamenti comportamentali e attitudinali sono stati riscontrati sia a livello aziendale che a livello individuale, come un risultato del programma.

3.Programmi e progetti che promuovono l'occupabilità e l'avanzamento di carriera per lavoratori di tutte le età.

In tali programmi e progetti è importante:

- promuovere attività di sensibilizzazione riguardo l'importanza dello sviluppo di carriera sostenibile e le azioni che possono fare i singoli lavoratori per mantenere la loro occupabilità. Questo è anche di particolare rilevanza per i giovani accompagnatori e genitori,
- migliorare l'accesso alla formazione (*lifelong*) per lavoratori di tutte le età, ma in particolare per i più anziani che sono meno qualificati visto il basso livello di partecipazione all' istruzione con un conseguente rischio di obsolescenza delle competenze più alto. (l'accesso alla formazione deve mirare non solo a migliorare le competenze professionali ai lavoratori che ne hanno bisogno per svolgere il proprio lavoro, ma anche per aiutarli ad acquisire nuove conoscenze e competenze (competenze sociali incluse) che possono contribuire ad una maggiore mobilità nel mercato del lavoro),
- promuovere il riconoscimento di precedenti apprendimenti in modo che le qualifiche formali siano aggiornate,
- incoraggiare l'apprendimento tra i lavoratori più anziani e aumentare la conoscenza intergenerazionale e il trasferimento delle competenze, facilitare la revisione a metà carriera e l'orientamento professionale, in particolare per i lavoratori che fanno lavori usuranti,
- facilitare lo sviluppo di strumenti e approcci innovativi per identificare le abilità e il potenziale delle persone,
- supportare la mobilità (trans-settoriale) stabilendo centri di mobilità intra-settoriali,
- promuovere lo sviluppo di servizi di consulenza professionale in materia di occupabilità.

Esempi di buone pratiche

Outplacement è un programma di ricollocamento delle Fiandre che fornisce consulenze face to face e formazione ai lavoratori che hanno più di 45 anni che sono stati licenziati. È un esempio di un programma che riconosce la necessità di fornire l'accesso alla formazione per realizzare la mobilità del mercato del lavoro. Anche se la frequenza è obbligatoria,

i partecipanti che non abbiano le competenze professionali necessarie a trovare un nuovo lavoro possono prendere una pausa fino a sei
mesi per seguire una formazione finanziata con fondi pubblici.

OPINIONE DELL'ESPERTO

JASPER VAN LOO

Senior expert, CEDEFOP

Dobbiamo concentrarci sulla formazione dei non qualificati: coloro che partecipano meno frequentemente alla formazione rispetto a quelli più qualificati. Le persone più istruite continuano ad investire nella formazione, diventando sempre più qualificate. Le competenze divengono obsolete con l'età e i meno qualificati sono più vulnerabili. Si trovano ad affrontare un doppio svantaggio: non solo hanno scarse competenze di partenza, ma le loro competenze diventano obsolete più rapidamente. Gli anziani meno qualificati sono anche quelli che hanno maggiori probabilità di lavorare in settori colpiti dalla ristrutturazione e dalla globalizzazione.

Qui ci sono alcuni punti da considerare in relazione alla formazione ed ai lavoratori anziani come utilizzare il *job matching* (incontro tra domanda e offerta di lavoro) come principio guida nella definizione di programmi di formazione: per costruisce competenze e contribuire ad aprire nuove opportunità per utilizzare al meglio le competenze esistenti. A volte dimentichiamo che, in Europa, circa il 30% dei lavoratori di età superiore ai 50 anni hanno le competenze necessarie che però non usano sul posto di lavoro.

La formazione per i lavoratori anziani è molto più efficace quando è unita al buon orientamento e alla buona consulenza in quanto può aiutare a superare la paura dell' apprendimento e ad aumentare la motivazione:

- quando si fa formazione ai lavoratori più anziani, bisogna spiegarne i vantaggi: nuove evidenze dimostrano che la partecipazione alla formazione professionale porta a benefici inaspettati che i lavoratori anziani non prevedono in anticipo.

- Prendere in considerazione le esigenze e le preferenze di formazione dei lavoratori più anziani: le evidenze infatti dimostrano che l'efficacia della formazione si riduce notevolmente quando questi non vengono presi in considerazione.

www.cedefop.europa.eu

4. Programmi e progetti atti al miglioramento dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei lavoratori

Tali programmi e progetti si focalizzano su:

attività per aumentare la consapevolezza dell'importanza di un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata e ciò che ciascuno può fare per mantenerlo. In particolare, l'attenzione dovrebbe ricadere sulla femminilizzazione dei gruppi più anziani sul posto di lavoro e la necessità di regimi di lavoro flessibile per migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata per coloro che assistono i più anziani, l'adeguamento e l'implementazione di strumenti per consentire un tempo di lavoro da adattare alle esigenze dell' individuo, come avere un numero flessibile di ore al giorno, settimana, mese, ecc, orario flessibile di entrata e di uscita dal lavoro, lavoro part-time e pensionamento progressivo,

l'implementazione di specifici conti di risparmio e di altre misure per conciliare lavoro e vita familiare o per facilitare il lavoro da casa,

l'adattamento e l'implementazione di altri strumenti e approcci innovativi che affrontano i problemi degli squilibri nella vita professionale e familiare e del benessere sul luogo di lavoro.

Bandi per proposte e piani di azioni congiunte (JAP) per sostenere le transizioni e il mercato del lavoro inclusivo

5.Programmi e progetti che promuovono le transizioni professionali e sostengono il rientro nel mercato del lavoro dei disoccupati anziani e di coloro che sono inattivi.

Anche se gli anziani possono avere un rischio più basso di disoccupazione rispetto ai più giovani, è generalmente molto più difficile per loro, dopo esser rimasti disoccupati trovare un nuovo impiego. L'obsolescenza delle competenze, la mancanza di opportunità, o una certa riluttanza a fare formazione, insufficienti abilità sociali, responsabilità familiari (assistenziali), oltre agli stereotipi negativi e alla discriminazione da parte dei datori di lavoro e dei responsabili della selezione del personale, possono ostacolare la possibilità di trovare lavoro.

Gli Stati membri possono contribuire ad aumentare le transizioni dei disoccupati (più anziani) e ottenere un mercato del lavoro inclusivo, con programmi e progetti che incoraggiano:

lo sviluppo di meccanismi di risposta rapida (prevenzione della disoccupazione – mobilità professionale) con un approccio *one-stop shop*[6],

la creazione di reti e partenariati a livello locale e regionale includendo tutti gli attori interessati, quali i datori di lavoro, sindacati, camere di commercio e altri organismi competenti,

acquisire la conoscenza del mercato del lavoro locale per cogliere le opportunità per i clienti dei centri per l'impiego e gli enti privati di collocamento,

l'uso di strumenti per valutare le competenze e gli interessi dei disoccupati (futuri); l'accesso all'orientamento professionale, all'apprendimento ed alla formazione; mezzi per far fronte alle competenze potenzialmente obsolete per avere transizioni rapide,

la sensibilizzazione tra il personale dei centri per l'impiego, i disoccupati, i datori di lavoro e la società in generale sulle competenze e sul valore dei disoccupati anziani per combattere i pregiudizi,

lo sviluppo di servizi professionali permanenti da parte dei centri per l'impiego,

lo sviluppo di nuovi servizi di prevenzione da parte dei centri per l'impiego (ad esempio, consulenza sulla GRU per le PMI),

approcci olistici (come miglioramento della salute sul posto di lavoro) basati su piani di azioni individuali per disoccupati.

È anche importante considerare lo sviluppo delle competenze professionali e/o sottolineare l'importanza di una buona salute e delle abilità sociali.

6 One-stop shop è un termine usato per descrivere un approccio che prevede svariati servizi da un singolo punto di contatto. Un one-stop-shop per lo sviluppo della forza lavoro può offrire la formazione al lavoro, consiglio sulla carriera, sviluppo di competenze sociali, gruppi di supporto alla pari, ecc..

Esempi di buone pratiche

Il programma **Regional Mobility Centres**, istituito dal governo olandese come misura di emergenza per affrontare l'incredibile aumento della disoccupazione in seguito alla crisi finanziaria del 2008, è un ottimo esempio di un meccanismo di reazione rapida che ha ottenuto risultati. L'obiettivo principale del programma era quello di trovare nuovi posti di lavoro a persone a rischio di licenziamento, piuttosto che aspettare la perdita del lavoro. Questo ha implicato un accompagnamento ai datori di lavoro che avevano annunciato i licenziamenti fornendo loro servizi su misura per aiutare i loro dipendenti. Il programma è anche un buon esempio dell'efficacia delle reti e dei partenariati a livello regionale e dell'importanza della conoscenza del mercato del lavoro a livello locale.

Il programma **Reconversion Units** della Vallonia, in Belgio, è un esempio di approccio *one-stop shop* in cui tutti i servizi in materia di supporto alla riassunzione sono forniti da un unico punto di contatto. Queste unità sono temporanee, legalmente riconosciute, e sono unità di ricollocamento create appositamente per sostenere i lavoratori di una specifica impresa che sta licenziando personale. Il programma è anche un buon esempio di partenariato a livello locale e regionale, in cui collaborano i sindacati, i centri per l'impiego e le associazioni di categoria .
Una caratteristica distintiva del suddetto programma è che può essere stabilito solo su richiesta dei sindacati. Un particolare vantaggio della partecipazione attiva dei sindacati in questo contesto è la loro conoscenza delle imprese.

Talent 45+ (Olanda): programma speciale dei centri per l'impiego che sostiene i disoccupati, con più di 45 anni, che rientrano al lavoro. È un esempio di un programma incentrato sull'aumento della consapevolezza degli ostacoli incontrati dai disoccupati più anziani e sulla lotta contro i pregiudizi che comunemente si hanno su di essi. I coordinatori, per esempio, erano stati informati sulle particolari questioni relative ai disoccupati anziani. Il programma è stato supportato da una campagna nazionale di sensibilizzazione incentrata sui lavoratori anziani. Le attività comprendevano informazioni utili per i datori di lavoro, tra cui una scheda di sensibilizzazione in cui erano riassunte argomentazioni a favore e contro l'assunzione di coloro che, over 45, erano disoccupati da molto tempo. Una versione di questo particolare strumento sarà sviluppata nell'ambito di un programma del FSE nel Regno Unito.

Il programma **Perspective 50plus**, istituito in Germania dal Ministero Federale del Lavoro e degli Affari Sociali, è un esempio di partenariato di successo che lavora a livello locale e regionale per apportare vantaggi agli utenti dei centri per l'impiego. Le caratteristiche principali di questo programma sono gli incentivi finanziari per le associazioni di categoria, statali e private per stabilire partenariati locali per l'occupazione, noti come 'patti', con la libertà di sviluppare e mettere in atto i propri approcci per soddisfare i bisogni locali. Uno dei risultati del programma è stato il crescente riconoscimento dei bisogni dei disoccupati più anziani, disoccupati da molto tempo, e del loro valore. Gli uffici di collocamento, che spesso hanno diretto i patti, hanno imparato dalla loro esperienza di partecipazione al programma e adattato le pratiche giorno per giorno per soddisfare le esigenze dei disoccupati anziani in cerca di lavoro.

OPINIONE DELL'ESPERTO

CHRIS BALL

Amministratore delegato, TAEN – The Age and Employment Network

La discriminazione nei confronti degli anziani nel mondo del lavoro è la forma più diffusa di discriminazione, ma è difficile da dimostrare. Anche se i cittadini dell'UE ora hanno una tutela giuridica contro la discriminazione basata sull'età, per eliminare del tutto il problema ci vorrà molto tempo. In larga misura ciò è dovuto ai pregiudizi legati all'età che sono nella testa delle persone, taciti, invisibili e difficili da provare. Questo pregiudizio irrazionale comporta però che la disoccupazione a lungo termine tende ad essere peggiore per i disoccupati più anziani rispetto a qualsiasi altro gruppo di lavoratori. Eliminare la discriminazione basata sull'età significa cambiare la mentalità che genera stereotipi e pregiudizi inconsci, la sua peggiore manifestazione. La legislazione ha un compito da svolgere non di poca importanza perché spetta a lei il compito di definire le misure contro la discriminazione nei confronti degli anziani. Detto ciò, è altrettanto importante informare le persone dei fatti reali, sfatare i miti, spiegare quanto la discriminazione sia dannosa e mostrare alla gente di ogni livello che non è solo profondamente umiliante ma, a lungo termine, danneggia tutti: le nostre imprese e la nostra economia.

www.taen.org.uk

6. Proporre interventi per promuovere il lavoro autonomo tra i disoccupati (più anziani)

I programmi ed i progetti che promuovono il lavoro autonomo e l'imprenditorialità possono contribuire ad un maggior tasso di partecipazione dei lavoratori più anziani. Tali programmi possono anche non avere soltanto un impatto positivo sulla crescita economica, ma anche portare ad una maggiore soddisfazione lavorativa e ad un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata. Il lavoro autonomo può fornire anche una buona alternativa per le persone che si scontrano con gli stereotipi negativi e la discriminazione nel mercato del lavoro. Tuttavia, tali programmi hanno più probabilità di avere successo solo in un numero limitato di settori, per un gruppo relativamente piccolo, composto da persone motivate e competenti, e dove c'è un forte sostegno "ambientale".

I programmi ed i progetti volti a promuovere il lavoro autonomo tra i disoccupati (più anziani) hanno più probabilità di avere successo quando incoraggiano:

lo sviluppo e l'implementazione di strumenti per l'attenta selezione di potenziali candidati (motivazione, capacità, competenze). Le persone che vengono spinte al lavoro autonomo molto spesso rischiano di fallire. Questo può ben essere il caso di coloro che hanno lavorato, per la maggior parte della loro carriera, come dipendenti con ruoli a carattere non commerciale,

lo sviluppo e l'implementazione di una struttura di supporto istituzionale (centri per l'impiego, camere di commercio, comunità locale, sistemi di credito e servizi di supporto professionale/volontario),

lo sviluppo e l'implementazione di un sistema di sostegno tra pari e/o il sostegno da parte di volontari con maggior esperienza.

Esempio di buona pratica

Il **bga** (bundesweite gründerinnen agentur) è una piccola agenzia nazionale tedesca che sostiene l'imprenditoria femminile. Si tratta di un esempio di programma che si impegna con i principali attori del settore pubblico, con gli operatori accademici ed economici per aumentare la consapevolezza e per aiutare lo sviluppo di una struttura di supporto istituzionale. Il bga non eroga servizi da sé, ma coordina il supporto attraverso una rete di rappresentanti, in 16 Land tedeschi, che sono gli addetti all'ufficio per il lavoro con una serie di partner regionali per promuovere l'imprenditorialità e fornire servizi di supporto e di consulenza a quelle donne che iniziano o che vogliono mantenere un'attività in proprio (l'età media è di 45 anni). L'approccio del bga (operando come gruppo di riflessione, fornendo un portale di informazioni esaurienti ed impegnandosi con i principali attori a livello nazionale, regionale e locale per promuovere il lavoro autonomo femminile) è un esempio di programma di successo che potrebbe essere adattato per metterlo in pratica anche in altri contesti.

Raccomandazioni per sviluppare, valutare e selezionare proposte di programmi e di progetti

Acquisire le lezioni apprese è un risultato importante per la rete. Oltre a fornire le proprie raccomandazioni per il prossimo programma operativo del FSE e per i bandi, la rete ha ritenuto importante condividere le conoscenze più generali, ma preziose, acquisite dall'analisi delle buone pratiche e dai dibattiti con esperti e con i principali *stakeholder*, perché possono essere utili per programmi e progetti in via di sviluppo, da un lato, e per valutare e selezionare le proposte, dall'altro.

La rete intende dunque elencare alcune osservazioni generali sul contesto e sui fattori che contribuiscono al successo così come sulle raccomandazioni per migliorare l'impatto e l'efficacia dei programmi e dei progetti.

Fattori di successo

1. Impegno e collaborazione

Un fattore di successo è la dedizione e l'impegno di tutte le parti interessate per promuovere l'invecchiamento attivo e produttivo sul posto di lavoro e le pari opportunità per i disoccupati più anziani. Sono stati identificati come componenti essenziali: l'impegno a lungo termine, la disponibilità a collaborare e a condividere le esperienze e imparare reciprocamente.

2. Datori di lavoro: Imprese e lavoro in rete, sostegno reciproco e professionalità

Gli elementi chiave, per un'implementazione di successo dei programmi e dei progetti dell'*age management* orientati agli imprenditori, sono i seguenti: essere sicuri che affrontino i bisogni reali; il dialogo sociale ed il coinvolgimento dei lavoratori; lo scambio di esperienze tra le imprese e il sostegno tra pari; la professionalità con cui vengono portati a termine gli interventi e la qualità degli strumenti utilizzati; e il sostegno attivo all'*age management*.

3. Disoccupati più anziani: intervento precoce ed *empowerment*

Laddove i programmi e i progetti mirano a sostenere i lavoratori più anziani che rientrano nel mondo del lavoro o ad aiutarli a cambiare lavoro o ruolo, i fattori chiave di successo sono: l'*empowerment* dei lavoratori più anziani; l'attenzione alle esigenze individuali e l' approccio olistico; il lavoro in rete a livello locale, il contatto regolare con i datori di lavoro, le camere di commercio, centri per l'impiego statali e privati; il sostegno in una fase iniziale - se possibile, prima che le persone perdano il lavoro e il collegamento con il mercato del lavoro.

Raccomandazioni per migliorare l'impatto e l'efficacia

L'impatto e l'efficacia dei programmi e dei progetti possono essere migliorati attraverso:

1. Lo sviluppo di business case per l'*age management*

È di fondamentale importanza sviluppare i business case (studio di sostenibilità) per le azioni legate all'età. Le aziende hanno bisogno di sapere perché dovrebbero agire, *cosa* dovrebbero *fare* nel proprio contesto, e *come* potrebbero farlo (le ragioni per agire potrebbero includere: perdita di conoscenze, carenze

delle competenze specifiche, calo di produttività, scarsa *workability*, obsolescenza delle competenze, e la cultura della gestione d'impresa.) Il *business case* necessita di informazioni affidabili e convincenti. Un'analisi approfondita sul profilo dell'età nelle imprese e nei settori rende più facile valutare i rischi specifici legati all'età per una società o un settore e come questi possano colpire le diverse categorie di lavoratori. Tale analisi è anche un mezzo per stabilire le giuste priorità per interventi specifici a livello aziendale o settoriale, individuando i gruppi di lavoratori che dovrebbero avere la priorità, e se, per esempio, vi è la necessità di misure preventive o correttive.

Il **Demographic Knowledge Compact** (Germania) e l' **Age-Conscious HRM** (Olanda) sono esempi di programmi che hanno sviluppato Il business case per l'*age management* come parte integrante delle loro attività.

OPINIONE DELL'ESPERTO

SARAH DEKKICHE

Responsabile di progetto, CSR Europe

Il trasferimento delle conoscenze tra lavoratori più anziani e quelli più giovani è importante per le grandi imprese, le PMI, e per l'impresa in sé. Un punto importante da considerare è il ruolo delle imprese nel consentire che tale trasferimento avvenga - e cosa possono fare per la soddisfazione dei propri dipendenti più anziani, nel momento in cui si avvicinano alla pensione. Le aziende dovrebbero agevolare la mobilità professionale all'interno delle loro organizzazioni, anche verso altre PMI, incoraggiare il volontariato o il lavoro autonomo dopo il pensionamento? Dovrebbero essere abilitati a far considerare e far fare ai loro dipendenti scelte appropriate?

www.csreurope.org

2. Maggior sensibilizzazione

E' essenziale garantire che i programmi e i progetti volti a prolungare le vite lavorative garantiscano una maggiore sensibilizzazione sulle conseguenze del cambiamento demografico e sull'invecchiamento della forza lavoro. L'obiettivo di questa attività di sensibilizzazione è di mettere in luce le conseguenze dell'invecchiamento della forza lavoro per la società in generale, per il mercato del lavoro, datori di lavoro e lavoratori, o di affrontare problemi quali: la risposta politica o gli stereotipi negativi e la discriminazione. Queste attività poi devono essere sostenute per un lungo periodo per avere un impatto sugli atteggiamenti e comportamenti di tutti. Sebbene il contenuto specifico di tali attività di sensibilizzazione possa variare nel tempo, ci dovrebbe essere un messaggio comprensibile a chiunque e cioè che tutti possono contribuire all'economia. E' importante coinvolgere le parti sociali in queste attività di sensibilizzazione, sia a livello accentrato che decentrato, sia per le grandi aziende che per le PMI.

Il *Demographic Knowledge Compact*, *il Work Ability Index*, *Talent 45+*, *Perspective 50plus*, *Aware* (Provincia autonoma di Trento) e *bga* sono esempi di programmi dove la sensibilizzazione ha avuto un ruolo di primo piano.

3. Coinvolgimento delle parti sociali

L'invecchiamento attivo non è solo una problema per il singolo imprenditore e i singoli lavoratori ma anche per le associazioni dei datori di lavoro e per i sindacati. Le parti sociali giocano un ruolo importante nelle attività di sensibilizzazione nel supporto dello sviluppo professionale, nella formazione sulla salute e la sicurezza. È importante allora un contesto favorevole per il dialogo sociale. Il supporto può essere fornito sulla base di specifiche normative, di accordi tripartiti tra governo e parti sociali, di codici di condotta volontari o accordi collettivi tra le parti sociali.

Il *Demographic Knowledge Compact*, le *Reconversion Units* e *Talent 45+* e *Aware* sono esempi di programmi che coinvolgono le parti sociali per raggiungere gli obiettivi. Nel caso delle *Reconversion Units* del Belgio, i sindacati giocano un ruolo fondamentale.

4. Azioni di empowerment per i disoccupati più anziani

È importante capire il potenziale dei lavoratori più anziani se l'intenzione è quella di includere sempre più le persone più anziane in cerca di lavoro e quindi è necessario anche un cambio di mentalità. Questo punto è cruciale dato che spesso la perdita del lavoro e della fiducia e stima in se stessi vanno di pari passo. In questo senso, possono essere utili ad aumentare la motivazione dei singoli, i gruppi di supporto tra pari in cui le persone condividono le loro esperienze ed i loro approcci.

Talent 45+ e *Perspective 50plus* sono esempi di programmi che si sono concentrati in particolare sull'*empowerment* dei disoccupati più anziani, evidenziando il prezioso contributo che i lavoratori più anziani possono dare.

5. Concentrarsi sulle esigenze individuali e gli approcci olistici per i disoccupati più anziani

È importante concentrare l'attenzione sui bisogni individuali e sugli approcci olistici, in combinazione con un approccio *one-stop shop*. In molti casi non è sufficiente offrire alle persone un posto di lavoro. Può anche essere necessario valutare se lo sviluppo delle competenze professionali è appropriato per un individuo e/o sottolineare l'importanza di una buona salute e delle abilità sociali.

Outplacement in Flanders, le *Reconversion Units*, *Talent 45+* e *Perspective 50+* sono esempi di programmi che si sono concentrati sui bisogni individuali e sugli approcci olistici per i disoccupati più anziani. Le *Reconversion Units* sono un buon esempio di approccio one-stop shop.

6. Promuovere l'uguaglianza di genere

Nella maggior parte degli Stati membri dell'UE le donne più anziane hanno tassi di occupazione molto più bassi rispetto agli uomini. Sono dunque necessarie misure preventive per ridurre l'uscita precoce dal mercato del lavoro e le misure volte all'inclusione delle donne più anziane per affrontare il divario di genere nei tassi di partecipazione.

La componente femminile di coloro cha hanno tra i 55 e i 64 anni di età evidenzia anche la necessità di condizioni di lavoro flessibili, in modo particolare per coloro che hanno bisogno di far coincidere il lavoro con la cura di familiari ammalati (genitori o compagni) e/o nipoti.

L'agenzia tedesca "*bga national agency*" è un esempio che affronta il divario di genere nei tassi di partecipazione attraverso la promozione ed il supporto dell'imprenditoria femminile.

7. Promuovere il sostegno tra pari e lo scambio di esperienze

Per quanto l'*age management* sia un fenomeno relativamente nuovo, così come il coinvolgimento dei datori di lavoro, lo scambio di esperienze tra imprese e settori e tra intermediari professionisti, con il sostegno tra pari, è indubbiamente un fattore importante per aumentare l'efficacia dei programmi e dei progetti.

Il programma olandese *Age-Conscious HRM*, l'attuazione del programma *Work Ability Index* in Olanda, il *Professional Experience Fund* del Belgio ed il *German Demographic Knowledge Compact* sono esempi di programmi dove la conoscenza è condivisa e divulgata.

8. Monitorare e valutare

È' importante monitorare e valutare l'efficacia degli interventi dei programmi e dei progetti. I risultati essenziali e gli indicatori di impatto devono essere definiti sulla base dei risultati che possono essere controllati. Il programma o il progetto dovrebbero essere sottoposti a valutazione.

L'*Outplacement* nelle Fiandre, le *Reconversion Units* ed il *Professional Experience Fund*, i *Regional Mobility Centres*, *Talent 45+* e l'attuazione del *Work Ability Index*, il Perspective 50plus ed il Demographic Knowledge Compact hanno tutti monitorato e valutato l'efficacia dei loro programmi.

Infine:

9. Adattare e trasferire piuttosto che re-inventare la ruota

Si possono sprecare tempo e denaro nel re-inventare la ruota. È importante verificare se ci sono buoni esempi di strumenti, progetti o programmi che potrebbero essere adattati per utilizzarli in un altro contesto. È possibile innovare adattando le buone idee che hanno avuto origine altrove.

Sul sito dell'ESF Age è anche disponibile l'**inventario dei programmi dei progetti e degli strumenti** considerati come buone pratiche.

Appendice

1. Programmi e progetti presi in esame dalla rete
2. La selezione degli esempi di buone pratiche
3. Gli esempi di buone pratiche
4. La regolamentazione FSE per gli investimenti
5. Le raccomandazioni dell'ESF Age Network
6. Glossario
7. Attori chiave nell'*age management*

1 Appendice 1:
Programmi e progetti presi in esame dalla rete

Nel corso della sua durata l'ESF Age Network ha preso in esame 22 programmi e progetti. Per ulteriori dettagli sui progetti e sui programmi si può consultare l'**Inventory of projects, programmes and tools** sul sito ESF Age Network. L'inventario fornisce riassunti e *link* a descrizioni dettagliate tratte dai Working Group Reports.

Transizioni da un lavoro ad un altro

1 Outplacement nelle Fiandre, Belgio (Programma)
2 Unità di riconversione – Wallonia, Belgio (Programma)
3 Centri regionali per la mobilità – Paesi Bassi (Programma)

Sostenere i disoccupati nella ricerca di un lavoro

4 Perspective 50plus- Germania (Programma)
5 Talent 45+ - Paesi Bassi (Programma)

Auto-imprenditoria

6 BGA (bundesweite gründerinnenagentur: The National Agency for Female Start-ups and Entrepreneurs) – Germania (Programma)
7 Older Workers: A Valuable Resource for the Labour Market – Estonia (Progetto)
8 Senior Enterprise – Irlanda/UK/Francia (Progetto)

Management sanitario

9 The Professional Experience Fund – Belgio (Programma)
10 Implementation of the Work Ability Index in the Netherlands – Paesi Bassi (Programma)
11 Preventing Work-Related Musculo-Skeletal Disorders – CFDT des Deux-Sèvres, Francia (Progetto)

Politiche di gestione delle Risorse umane

12 Demographic Knowledge Compact – Germania (Programma)
13 Age-concious HRM – Paesi Bassi (Programma)
14 Wellness@Work – Fiandre, Belgio (Progetto)
15 Outil-Ages – Val d'Oise, Francia (Progetto)

Istruzione e formazione

16 Active Ageing: Retaining Jobs and Late Career and Professional Development in SMEs and Micro-businesses AGEFOS – Auvergne, Francia (Progetto)

17 Entreprendre pour la Cité – Ile de France, Francia (Progetto)

18 Thüringer Netzwerk Demografie (Thuringian Network on Demography) – Thuringia, Germania (Progetto)

19 AWARE (Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability) – Provincia autonoma di Trento, Italia (Progetto)

20 Multiplica – Asturias, Spagna (Progetto)

Equilibrio tra vita professionale e vita privata

21 Career Guidance – Fiandre, Belgio (Programma)

Pensionamento progressivo

22 ABP KeuzePensioen (AKP) Multi Option Pension Scheme – Paesi Bassi (Progetto)

2 Appendice 2:
La selezione degli esempi di buone pratiche

Questa guida si concentra sui programmi che hanno soddisfatto i criteri per essere considerati come esempi di buone pratiche (vedi Appendice 3). Nonostante un certo numero di progetti abbia effettivamente raggiunto i propri obiettivi e fornito esempi interessanti di approcci e strumenti trasferibili, lo scopo di questi, la loro diffusione e durata sono stati troppo limitati per essere selezionati come esempi di buone pratiche. Nell'**Inventory of projects programmes and tools**, sul sito ESF Age Network sono disponibili dei brevi riassunti di tutti i progetti esaminati. L'inventario fornisce riassunti e link a descrizioni più dettagliate tratte dai Working Group Reports.

Occupabilità e *workability* sostenibili

Molti dei progetti e dei programmi esaminati con riferimento a questa tematica hanno sostenuto politiche di gestione delle RU e pratiche dei datori di lavoro che fossero *age-friendly*. Alcuni progetti si ,sono invece concentrati su individui precisi, incoraggiandoli ad esempio a partecipare a momenti di formazione per aggiornare le loro competenze o cercare orientamento professionale.

Transizione dalla disoccupazione all'occupazione

In questo ambito sono stati presi in esame più programmi che progetti. In quasi tutti i casi i programmi erano promossi dai governi, talvolta come conseguenza di specifiche leggi. Molti programmi hanno coinvolto i servizio pubblici per l'impiego, le parti sociali o le agenzie che sono state incaricate di fare il lavoro per loro conto.

Valutazione degli esempi di buone pratiche

In seguito all'analisi, i partner della rete hanno valutato ciascun programma e progetto considerando se fosse davvero di interesse per gli *stakeholder*, se potesse dare prove evidenti di successo e se avesse il potenziale di trasferibilità ad altri Paesi membri o regioni.

Qui di seguito si decrivono gli elementi valutati per ciascun criterio, la loro importanza ai fini del successo della promozione dell'*age management,* il supporto per le persone più anziane in cerca di un'occupazione e come tali programmi e progetti sono andati incontro a tali criteri.

1. La prova dell'efficacia

La presenza di prove evidenti dei risultati di un programma è stata percepita come importante, se non decisivo, criterio per la selezione di buone pratiche. Tutti i programmi di buone pratiche inclusi in questa guida, a parte la BGA[7], sono stati individuati come esempi di interventi di successo in questo senso. Un certo numero di progetti più piccoli ha anche avuto delle prestazioni soddisfacenti in questo senso: **Wellness@Work** (Belgio); **Thuringian Network on Demography** (Germania); **Entreprendre pour la Cité** e **Preventing Work-related Musculo Skeletal Disorders** (Francia).

[7] A causa della natura degli interventi BGA, non è stato possibile fornire prove quantificabili della sua efficacia tuttavia è percepito come un programma di successo.

2. Potenziale di trasferibilità

Con poche eccezioni, si pensa che i programmi ed i progetti analizzati e censiti siano di facile trasferimento. Molti di questi tuttavia sono disponibili solo nella lingua del paese di origine, come ad esempio l'*Age Profile Analysis Tool*, realizzato dal **Demographic Knowledge Compact**. Il questionario del *Work Ability Index* è uno dei pochi esempi di strumenti che invece è disponibile in più lingue.

3. Assecondare gli interessi degli stakeholder

Tutti i programmi ed i progetti presi in esame si sono rivolti ad uno o più interessi degli *stakeholder*.

Sensibilizzazione (aumento della consapevolezza)

L'aumento della consapevolezza è un tema chiave per gli stakeholder ed un elemento centrale di molti dei programmi presi in esame. Le campagne di sensibilizzazione aiutano a mettere in luce l'urgenza di occuparsi del cambiamento demografico, dei problemi vissuti dai lavoratori più anziani e sfidano gli stereotipi che sono a tutti gli effetti ostacoli alla loro occupazione.
La sensibilizzazione può avere un focus più generale, come nel caso olandese del programma per il servizio pubblico per l'impiego **Talent 45+**, oppure essere più specifico. Il Demographic Knowledge Compact tedesco e la Thuringian Network on Demography mirano a sensibilizzare le persone sulle conseguenze di un cambiamento demografico per le imprese e le loro politiche di gestione delle RU. Il programma **Age-Conscious HRM** ha analizzato le politiche delle imprese mentre lo scopo del **Work Ability Index programme** nei Paesi Bassi è quello di mettere in luce l'importanza della *workability* e delle tematiche sulla salute per allungare la vita lavorativa.
L'agenzia nazionale tedesca **BGA** mira ad aiutare le donne nello sfruttare il loro potenziale produttivo, spostando l'attenzione sui benefici dell'auto impiego. Il progetto **Senior Enterprise**, ha sensibilizzato *stakeholders* e decisori chiave in Irlanda: ne è risultata una campagna mediatica in cui ex-imprenditori anziani sono stati presi a modello. La sensibilizzazione sulle tematiche riguardanti l'occupabilità ed il bisogno di sostenerla sono stati aspetti caratterizzanti di numerosi programmi e progetti: **Outplacement in Flanders**, **Reconversion Units** e **Career Guidance** in Belgio e il programma speciale del servizio pubblico per l'impiego tedesco **Perspective 50plus**. Il programma olandese **ABP Multi-Option Pension Scheme**, che ha offerto l'opzione di pensionamento progressivo, ha fornito informazioni e strumenti sia per i datori di lavoro che per i lavoratori sulle conseguenze delle varie opzioni di pensionamento.

Health management

Avere la capacità fisica e mentale di assecondare la domanda di lavoro è un aspetto critico e fondamentale per un'occupazione sostenibile. Due programmi, quello belga **Professional Experience Fund** e quello olandese, **Dutch Work Ability Index**, si sono concentrati sulla gestione della salute per migliore la *workability* e la salute e sicurezza sul posto di lavoro. In questo ambito hanno operato anche due progetti più piccoli, tra cui il progetto belga **Wellness@Work**, che ha aiutato le imprese ad accedere ad opzioni di lavoro flessibile e a strategie per il benessere dei lavoratori ed il progetto francese CFDT des Deux Sèvres project, che ha mirato a prevenire danni muscolo-schelettrici a seguito del lavoro che portano poi ad un pensionamento precoce.

Istruzione e formazione

La conoscenza e le competenze sono fondamentali per un'occupabilità sostenibile. I tempi del cambiamento tecnologico hanno significato che molte delle competenze acquisite, in particolare quelle dei lavoratori più anziani sono diventate obsolete. È provato che i lavoratori più anziani hanno meno opportunità di formazione rispetto ai giovani nonostante l'esigenza di formazione continua e *lifelong learning*.

Nessuno dei programmi si è concentrato esclusivamente sull'istruzione o sulla formazione ma molti di quelli volti a sostenere i disoccupati nella ricerca di un lavoro o nelle transizioni e hanno anche previsto l'accesso alla formazione di alcune competenze come parte del servizio offerto. Si tratta delle unità di riconversione e l'Outplacement nei programmi delle Fiandre, il programma olandese **Regional Mobility Centres** ed il programma tedesco **Perspective 50plus**. Alcuni progetti più piccoli si sono concentrati esplicitamente sull'istruzione o sulla formazione come il programma spagnolo **Multiplica** che ha aiutato i lavoratori più anziani e le PMI ad acquisire competenze in ambito informativo; il progetto **AWARE** della Provincia autonoma di Trento che ha offerto maggiori opportunità di formazione agli over 45; **AGEFOS** , un programma francese che ha sostenuto l'idea di restare il più a lungo possibile al lavoro e anche la progressione carriera in età avanzata.

Politiche di gestione delle RU

L'occupazione sostenibile è spesso determinata dalle politiche di gestione delle RU e se queste siano *age-friendly* o meno. Tali politiche coprono ambiti quali reclutamento, pensionamento, gestione della salute, istruzione e formazione, orientamento professionale, conciliazione tra vita lavorativa e privata, organizzazione del lavoro e comunicazioni interne. Il maggior programma preso in esame, si è occupato di tutti gli aspetti delle politiche di gestione delle RU è stato il programma olandese **Age-Conscious HRM**. Il programma tedesco **Demographic Knowledge Compact** è un altro esempio di intervento fortemente orientato alle politiche di gestione delle RU. **Entreprendre pour la Cité** e **Outil-Ages** sono due progetti regionali francesi che si occupano di promuovere un'occupazione sostenibile tramite le politiche di gestione delle RU.

Auto-imprenditoria

L'auto-imprenditoria è sempre più percepita come un modo per ritornare al lavoro per i lavoratori più anziani. Il programma tedesco BGA che ruota intorno ad un portale che fornisce informazioni alle donne che si mettono in proprio o che lo sono già, ha una lunga storia ed è visto come un esempio di successo che si può trasferire. Il progetto irlandese Senior Enterpriseha adottato un approccio omnicomprensivo per sostenere l'imprenditoria delle persone più anziane. Il progetto FSE estone **Older Workers: A Valuable Resource for the Labour Market** ha promosso l'auto-imprenditoria come un modo per le persone più anziane a rientrare nel mondo del lavoro.

Conciliazione tra vita lavorativa e vita privata

La capacità dei lavoratori più anziani di continuare a lavorare è influenzata non solo dal loro stato di salute, dalle loro competenze o opportunità di impiego ma anche da un sano equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. Molti lavoratori anziani devono occuparsi di attività di cura a casa e necessitano di tempo. Nessuno dei programmi di buone pratiche descritti in questa guida si è concentrato esclusivamente sulla promozione della conciliazione tra vita privata e lavorativa, ma alcuni hanno anche sostenuto le politiche di gestione delle RU che fossero age-friendly, comprese le alternative di lavorare anche a tempo parziale che offre la possibilità di gestire meglio i due aspetti della vita. Il progetto belga **Wellness@Work** ha aiutato le imprese ad accedere ad opzioni di lavoro più flessibili.

Pensionamento progressivo

Le politiche di pensionamento progressivo permettono ai lavoratori di operare una transizione graduale verso il pensionamento a tempo pieno piuttosto che ritirarsi in maniera troppo repentina. I modelli di pensionamento progressivo possono offrire benefici sia ai datori di lavoro sia ai lavoratori nel sostenere una estensione della vita lavorativa ed un trasferimento di conoscenze agevole tra i lavoratori più anziani e quelli giovani. Il programma di pensionamento olandese APB offre la possibilità di un pensionamento progressivo.

Transizione da un lavoro ad un altro

Sostenere le persone nelle transizioni da un lavoro ad un altro è percepita come una misura importante per combattere la disoccupazione. Ci sono tre programmi che hanno come scopo quello di impedire la disoccupazione a lungo termine: le Unità di riconversione belghe, l'Outplacement nelle Fiandre ed il programma olandese dei Centri di mobilità regionale. Questi tre programmi sono interessanti perché intervengono a stadi diversi del processo di licenziamento. Una condizione importante perché gli approcci *work-to-work* abbiano successo è la collaborazione con le parti sociali, i datori di lavoro ed il servizio pubblico per l'impiego, tra gli altri stakeholder. Tutti e tre questi programmi sono buoni esempi di collaborazione tra queste parti. I programmi belgi operano nel quadro di uno specifico quadro normativo.

Aiutare i disoccupati a trovare lavoro

Si sta attualmente dibattendo se concentrarsi su un'età specifica contribuisca o meno ad una maggiore efficacia degli interventi nei programmi di sostegno all'occupazione. Tuttavia, due grandi programmi del servizio pubblico per l'impiego, l'olandese Talent 45+ ed il tedesco Perspective 50plus, sono nati per intervenire su una coorte di età precisa. Entrambi miravano a stabilire dei cambiamenti nell'atteggiamento della società e tra i lavoratori più anziani in particolare. Entrambi condividevano che gli approcci olistici funzionassero meglio. Talent 45+ è stato interrotto, in parte a causa della crisi, ma i suoi approcci sono stati raccolti dal servizio pubblico per l'impiego. Perspective 50plus, invece ha preso slancio. Un aspetto chiave della sua strategia è un approccio decentrato e la delega di importanti decisioni alle partnership locali per l'impiego.

3 Appendice 3:
Esempi di buone pratiche

I seguenti 10 programmi soddisfano i criteri della rete per essere considerati esempi di buone pratiche. Vedi Appendice 2 per informazioni sul metodo di selezione e sui criteri.

Transizioni da un lavoro ad un altro

1. Outplacement nelle Fiandre: un programma dal Belgio

I regolamenti che si riferiscono ai servizi di *outplacement* in Belgio hanno subito diverse modifiche nel corso dell'ultimo decennio. Dal 2002, ai lavoratori con più di 45 anni è stata data la possibilità di usufruire di servizi di *outplacement* in seguito ad un licenziamento. Ma dal 2007 offrire tali servizi è diventato obbligatorio per i datori di lavoro stanno per licenziare. Nei casi di licenziamenti collettivi devono inoltre offrire servizi di outplacement a tutti i lavoratori, a prescindere dall'età.
Questo programma è stato stabilito per rispondere al crescente numero di licenziamenti individuali o di massa dovuti ai cambiamenti strutturali dell'economia e in particolare alle difficoltà dei lavoratori più anziani nel trovare lavoro. Lo scopo era quello di permettere alle persone che avevano perso il lavoro di trovare nuove occupazioni oppure optare per l'auto-imprenditoria nel più breve tempo possibile.

Tra il 2009-2010 più di ¾ dei partecipanti al programma avevano oltre 45 anni.

Una caratteristica importante del programma è il fatto che sia obbligatorio e sanzioni i datori di lavoro e i lavoratori che non rispettino le regole di *outplacement*. La cogenza è percepita come uno dei fattori che garantiscono al programma maggior successo.

Nelle Fiandre le agenzie private di categoria sono i principali fornitori di servizi di *outplacement* e lavorano a stretto contatto con *Federgon* (la federazione dei datori di lavoro delle Fiandre, un'associazione che riunisce 450 imprese), il servizio pubblico per l'impiego fiammingo, le parti sociali e con CERTO. CERTO è un ente di certificazione istituito da *Federgon* e dal servizio pubblico per l'impiego per rafforzare gli aspetti qualitativi dell'outplacement.

I singoli partecipanti ricevono consulenza in presenza e sono incoraggiati ad intraprendere percorsi di formazione finanziati con risorse pubbliche. Possono interrompere la loro partecipazione ad un programma di *outplacement* per un periodo di massimo sei mesi per frequentare corsi di formazione. Dal 2005 Randstad Galilei è il fornitore del settore privato che si occupa di offrire servizi formativi all'interno dell'*Outplacement Programme*. Offre anche workshop e seminari nonché supporto logistico (sale per conferenze, uffici, attrezzatura IT) ed un centro di informazione (che da accesso ad internet, fonti di informazione e strumenti per la ricerca di un lavoro).

Il programma è finanziato con risorse del governo centrale e alcuni fondi regionali riconducibili al *Social Intervention Fund*. I datori di lavoro sono rimborsati in base a costi standard che considerano l'età del partecipante e i risultati *dell'outplacement*.

Tra il 2003 e il 2010 ha partecipato al programma di outplacement un totale di 67.692 persone. Nel 2010, i partecipanti sono stati 17.749 e nell'arco dell'anno si è notata una variazione del loro *placement* tra il 49.6% ed il 59.6%.

Punti chiave:

- Natura obbligatoria del programma
- Leggi di supporto
- Servizi di outplacement offerti ai fornitori del settore privato
- Partenariato pubblico-privato per la salvaguardia degli standard di qualità
- Il successo a livello individuale dipende dalle competenze e dalle qualifiche trasferibili
- La partecipazione al programma di outplacement può essere interrotta per un periodo massimo di sei mesi, per frequentare corsi di formazione.

Cliccare **qui** per ulteriori dettagli su questo programma.

2. "Unità di riconversione": Un programma del Belgio/Vallonia

In linea con la legislazione nazionale belga, i datori di lavoro della Vallonia sono stati obbligati dal 2007 ad offrire servizi di outplacement ai loro dipendenti 45enni e over che devono licenziare. E in caso di licenziamenti di massa devono offrire servizi di outplacement a tutti i loro dipendenti a prescindere dall'età.

In Vallonia i servizi di *outplacement* devono essere forniti tramite unità di riconversione richieste dei sindacati. Tali unità sono provvisorie, seppur ufficialmente riconosciute,e si creano ogni qual volta sia stato annunciato il licenziamento. Ogni unità è creata (laddove i sindacati, il servizio pubblico per l'impiego e le associazioni di categoria lavorano insieme) per sostenere i lavoratori di una particolare organizzazione. Operano come servizi *one-stop shop* dove sono forniti tutti i servizi per la ri-occupazione delle persone. Le unità possono essere create per organizzazioni che danno lavoro ad almeno 100 persone.

Anche se la prima unità è stata creata nel 1977, dolo nel 2004 la legislazione regionale ha dato riconoscimento ufficiale alle unità di riconversione tramite il FOREM, il servizio pubblico per l'impiego della Vallonia e tramite i sindacati.

Le unità di riconversione consentono accesso sia collettivo che individuale alle attività (a costo zero per un anno). Una caratteristica di questo programma è il contratto che è simile ad un contratto di formazione che deve essere firmato da ciascun partecipante all'unità di riconversione.

L'attiva partecipazione dei sindacati e la loro conoscenza dell'impresa che deve licenziare sono un aspetto importante.

Il programma delle unità di riconversione si avvale di un budget annuale di 2,7 milioni di euro che è stato aumentato di 2,3 milioni dall'inizio della crisi del 2009. Il budget è definito dall'esecutivo della Regione e può essere integrato anche dall'FSE (7,5 milioni di euro per il periodo 2008-2013). La ri-formazione delle persone è finanziata da fondi di formazione settoriali. Come nelle Fiandre, anche in questo caso i datori di lavoro sono obbligati a finanziare servizi di outplacement.

4.419 persone hanno partecipato al programma nel 2008. Nel 2009 sono state 3.442 e nel 2010 5.928. I tassi di ri-occupazione erano del 69% nel 2008 e del 78% nel 2009 e 2010. Una suddivisione della ri-occupazione per età mostra poche variazioni anche se si nota qualche leggera caduta intorno alla fascia di età dei 55 anni.

Punti chiave:

- Leggi di supporto
- Formazione di unità incitate dai sindacati
- Status legale delle unità
- Conoscenze delle imprese che licenziano da parte dei sindacati
- Collaborazione formalizzata tra servizio pubblico per l'impiego e i sindacati
- Servizi di outplacement one-stop offerti all'interno delle unità create specificatamente per gli ex lavoratori di un'impresa
- Alti tassi di ri-occupazione
- L'approccio *one-stop*, per cui i servizi sono offerti tutti nello stesso luogo, contribuisce ad un uso efficiente delle risorse e ha potenziale per la trasferibilità.

Cliccare **qui** per ulteriori dettagli su questo programma.

3. Centri di mobilità regionali: un programma dai Paesi Bassi

L'introduzione dei Regional Mobility Centres da parte del governo olandese è un esempio interessante di come una misura d'emergenza possa ottenere dei buoni risultati.
Una rete di 33 Regional Mobility Centres che coprono l'interno paese è stata creata per affrontare la drammatica situazione di disoccupazione dovuta alla crisi finanziaria del 2008. La peculiarità di questo programma è di favorire la ricerca di nuove opportunità lavorative per le persone a rischio licenziamento e la proposta di soluzioni su misura.

I servizi comprendono la fornitura di informazioni sul mercato del lavoro e sulle imprese che stanno assumendo, nonché la creazione di opportunità di lavoro attraverso fiere ed eventi per l'occupazione e proposte di formazione.

I centri per la mobilità offrono anche consulenza sulle competenze e sulla formazione a quelle imprese che stanno vivendo delle cadute negli ordinativi ma vogliono comunque mantenere alto il livello di preparazione dei loro lavoratori e migliorarne l'occupabilità. Attraverso il programma, i datori di lavoro hanno potuto offrire ai loro lavoratori un'indennità di disoccupazione parziale oppure opportunità di formazione.
Avendo un focus regionale i centri per la mobilità sono anche in grado di rispondere ad esigenze locali.

Il programma ha operato come un partenariato tra pubblico e privato con il servizio pubblico per l'impiego UWV che fungeva da contraente del governo. Tra i partner si contano Autorità municipali, Regioni ed enti di formazione, agenzie interinali, centri professionali per il business, associazioni di industriali e fornitori di servizi di *outplacement*.

Più di 1600 aziende hanno ricevuto assistenza tramite questo programma. Nel 2009 e nel 2010 circa 24 mila lavoratori sono stati aiutati nella ricerca di una nuova occupazione prima di essere licenziati. Altri 193mila hanno trovato un'occupazione entro i primi tre mesi di disoccupazione sebbene non tutti i successi possono essere attribuiti direttamente al programma. 8.896 aziende hanno poi ricevuto consulenza per quel che riguarda la formazione nell'ambito di accordi di riduzione delle ore lavorative.

Il finanziamento del programma è terminato a fine 2010 ma il suo approccio continua ad essere usato e le sue attività sono state riprese anche nei servizi regolari offerti da UWV. Questo programma speciale aveva un budget annuale di 13 milioni di euro per il 2009 ed il 2010 finanziato da UWV (finanziato a sua volta dal Ministero olandese per gli affari sociali e l'occupazione). Ulteriore sostegno finanziario ai datori di lavoro è nstato garantito dalle autorità regionali, dai fondi per la formazione, dai fondi per la disoccupazione e dal FSE.

Punti chiave:

- Misura temporanea per affrontare una crisi specifica
- Velocità di reazione del governo
- Finanziamenti adeguati
- Approccio di intervento precoce
- Focus regionale
- Abilità di assecondare le esigenze locali
- Partenariato tra pubblico e privato
- Alto tasso di ri-occupazione

Ciccare **qui** per ulteriori dettagli sul programma.

Auto imprenditorialità

Bga (l'agenzia nazionale per le Start-up femminili e per le imprenditrici): un programma tedesco

La Bga (bundesweite gründerinnenagentur) è una piccola agenzia nazionale che supporta l'imprenditoria femminile attraverso la promozione di buone pratiche e agendo come *think tank* e portale informativo. È stato istituito nel 2004 per sfruttare il potenziale economico delle donne accrescendo il numero delle imprese a conduzione femminile e riconoscendo le loro diverse esigenze rispetto ai colleghi maschi.

La Bga non fornisce servizi di consulenza e supporto ma coordina l'attività tramite una rete di operatori attivi in 16 stati federali tedeschi. Questi operatori lavorano insieme ad un vasto partenrariato e a reti regionali per la promozione dell'imprenditoria e per sostenere le donne che intraprendono un'attività. Una caratteristica importante di questo lavoro a livello nazionale, statale e regionale è il coinvolgimento degli attori chiave del settore pubblico e dei circuiti politici e dell'impresa

La Bga preme affinché i programmi di sostegno alle start-up si rivolgano principalmente a beneficiarie ultra quarantacinquenni. In effetti, in Germania la maggioranza delle donne imprenditrici ha un'età che varia tra i 35 ed i 55 anni con la maggior parte che si aggira attorno ai 45 anni.

La Bga collabora con i rappresentanti dell'industria e del commercio, con le camere dell'industria e del commercio, con le agenzie di sviluppo regionali, con lo stato ed il governo locale.

L'agenzia è sostenuta da tra ministeri federali e dal FSE e ha ricevuto un budget annuo di 600,000 euro per il periodo 2004-2010. Attualmente riceve finanziamenti su base progettuale. Il suo portale informativo è sostenuto a livello federale. La sede centrale a Stoccarda è finanziata dallo stato del Baden-Württemberg.

Micro rilevazioni che forniscono statistiche ufficiali sulla popolazione rappresentativa e sul mercato del lavoro in Germania mostrano un incremento nel numero di imprenditrici donne a partire dal 2004, l'anno in cui la Bga è nata. Tuttavia, non è possibile valutare l'impatto diretto del lavoro della Bga.

Punti chiave:

- Un approccio di genere per assecondare esigenze specifiche
- Un campione di imprenditrici donne
- Un think tank che identifichi la crescita, i mercati del futuro e le idee innovative
- Un'organizzazione ombrello che operi a livello nazionale, regionale e locale

Focus su gruppi specifici: beneficiari, moltiplicatori e soggetti di influenza chiave

Il sostegno del governo a livello sia federale che statale

Cliccare **qui** per ulteriori dettagli su questo programma.

Sostenere i disoccupati nella ricerca di un lavoro

1. Talent 45+: un programma dei Paesi Bassi

Il programma Talent 45+ è stato lanciato dal Ministero olandese per gli affari sociali e l'occupazione ed il servizio pubblico per l'impiego UWV in risposta ad uno specifico piano d'azione del parlamento olandese.

Nel 2006 l'economia olandese stava fiorendo ed il tasso di disoccupazione si stava abbassando. Nonostante questo però le persone disoccupate over 45 facevano ancora fatica ad inserirsi nel mondo del lavoro. È stato riconosciuto che loro necessitassero di sostegno sotto forma di un programma mirato alle loro esigenze specifiche.

L'obiettivo iniziale di Talent 45+ era quello di ridurre il numero di disoccupati over 45 di 30 mila unità tra il 2007 e il 2008. Per far ciò si è deciso che il programma avrebbe dovuto sensibilizzare gli stakeholder, le PMI, i datori di lavoro, i centri per l'impiego e le municipalità riguardo agli ostacoli all'occupazione che questo gruppo *target* deve affrontare.

I *case manager* attivi presso il servizio pubblico per l'impiego sono stati sensibilizzati rispetto alle problematiche delle persone più anziane in cerca di lavoro (come ad esempio la mancanza di autostima, una conoscenza limitata dei nuovi metodi di *recruitment* o dell'attuale mercato del lavoro) e sono stati formati su come affrontarle al meglio.

Il Ministero ha nominato un *project team* nazionale (Project Group 45+) per sostenere il programma tramite una campagna di sensibilizzazione nazionale riferita ai lavoratori più anziani. Il team è stato poi incaricato di fornire informazioni utili ai lavoratori e di organizzare eventi in collaborazione con i centri per l'impiego. Cerca anche di sensibilizzare gli amministratori locali sul numero crescente di persone over 45 che sono disoccupate e si ritrovano ad affrontare una serie di problemi e difficoltà.

Il programma è andato oltre il suo target aiutando 30 mila persone over 45 a trovare un lavoro entro 15 mesi cui si aggiungono 65 mila persone che hanno trovato l'impiego nell'arco dei due anni di progetto. Un fattore determinante è stata la situazione economica favorevole ai tempi.

I nuovi metodi per sostenere le persone over 45 sono diventati una pratica standard presso il servizio pubblico per l'impiego. Il sito web nazionale comprende consigli su come sostenere le persone in cerca di lavoro.

Il programma ha ricevuto un finanziamento di 11 milioni di euro all'anno dal Ministero Olandese. La sola campagna di sensibilizzazione nazionale è costata ulteriori 6 milioni di euro.

Punti chiave:

- Programma speciale per l'occupazione
- Age focus
- Impegno politico
- Istituzione di un gruppo progetto speciale
- Livello adeguato di finanziamento
- Focus sulla sensibilizzazione e sull'offerta di sostegno
- Target superati
- Potenziale di trasferibilità (approccio di programma)

Clicare **qui** per ulteriori dettagli su questo programma.

2. Perspective 50plus: un programma dalla Germania

Perspective 50plus è stato lanciato dal Ministero federale del lavoro e degli affari sociali nel 2005 per aiutare i disoccupati over 50 a rientrare nel mercato del lavoro. Il costo del pensionamento anticipato pesava molto sulle finanze pubbliche ma allo stesso tempo si pensava che fosse molto difficile riportare questo gruppo all'interno del mercato del lavoro. L'approccio del Ministero federale è stato di sensibilizzare sulle sfide poste dal cambiamento demografico e di prevedere incentivi per le organizzazioni del pubblico e privato per stabilire partenariati locali sull'occupazione, meglio conosciuti come "patti".

I patti sono solitamente gestiti dai centri per l'impiego che lavorano con un ampio numero di partner, quali le municipalità, il servizio pubblico per l'occupazione federale e gli enti di formazione. I patti sono liberi di svilupparsi e di implementare i loro approcci per andare incontro alle esigenze del mercato del lavoro locale inducendo in tal modo anche un maggiore impegno dei partner del patto.

Si stabiliscono gli obiettivi sulla base dei quali si stanzia il finanziamento. Nel caso in cui gli approcci adottati dal patto non abbiano successo, il finanziamento può essere ridotto o revocato.
I patti sono poi stati chiamati a condividere le buone pratiche con i loro partner e con altri patti. Ciò ha portato ad un miglioramento continuo negli approcci. I centri per l'impiego hanno imparato dalle loro esperienze e hanno adattato le loro pratiche quotidiane di conseguenza. Vi è stato un riconoscimento sempre maggiore delle esigenze dei disoccupati più anziani e del valore di queste persone.

Il programma ha attualmente raggiunto la terza fase (2011-2015). Il ministero federale fornisce 350 milioni di euro all'anno di fondi. Risorse aggiuntive sono state fornite dai centri per l'impiego, dagli stati federali e dal FSE.

Attualmente ci sono 78 patti che coprono il 96% della Germania. Un totale di più di 129 mila disoccupati a lungo termine over 50 sono stati aiutati nella ricerca di un impiego.

Punti chiave:

- Programma speciale per l'occupazione
- Age focus
- Libertà dei partenariati locali per l'occupazione di sviluppare ed implementare i loro approcci per rispondere alle rispettive esigenze locali
- Sviluppo di approcci di progetti esaurienti
- Condivisione di buone pratiche per il costante miglioramento dei servizi
- Estensione del programma in Germania
- Supporto e finanziamenti del governo
- Sensibilizzazione efficace
- Valutazione da pubblicare nel 2012
- Potenziale di trasferibilità: metodo di gestione (gestione per obiettivi); incentivi per formare partnership locali; istituzione di una forma di cooperazione orizzontale tra i partner superando le gerarchie.

Cliccare **qui** per ulteriori dettagli sul programma.

Health management

1. Implementazione del Work Ability Index nei Paesi Bassi: un programma olandese

Nel 2007 il Ministero olandese per gli affari sociali e l'occupazione ha deciso di istituire un programma volto a promuovere l'occupabilità sostenibile della forza lavoro. Ha iniziato con il finanziare l'avvio di *Blik op Werk*, una piccola fondazione di rappresentanza di datori di lavoro e sindacati. Lo scopo era quello, attraverso *Blik op Werk*, di promuovere il concetto di *workability* e l'uso della Work Ability Index nei Paesi Bassi.

La prima missione di Blik op Werk è stata quella di sensibilizzare sul concetto di *workability* e sull'uso del Work Ability Index (WAI) che è stato accettato a tutti i livelli dell'economia olandese. A tal fine, sono state istituite delle reti di apprendimento ed è stato promosso l'uso professionale dell' Index tramite la creazione di un curriculum di formazione. Si è anche creato un database nazionale per fornire statistiche di riferimento e sostenere il *benchmarking* dei risultati di vari settori dell'industria e anche per divenire fonte di informazione per i decisori politici.

Blik op Werk ha istituito un modello di 'pay back' business per ripagare i costi iniziali di avvio e dal 2011 opera senza finanziamenti. Grazie ad un accordo con il *Finnish Institute of Occupational Health* che ha ideato il WAI, emette sub-licenze olandesi a coloro che intendano utilizzare il WAI. Questi devono adempiere agli standard professionali richiesti. Il reddito è generato tramite l'emissione di tali sub-licenze e tramite la formazione, i workshop e l'organizzazione di visite studio (Il finanziamento totale ammontava a 680,000 euro per il periodo 2008-2010).
Nel 2009-2010, Blik op Werk ha istituito 14 reti di apprendimento con più di 200 aziende partner. Ha emesso più di 50 sub-licenze. Sono stati compilati un totale di 50.000 questionari WAI tra il 2009 e il 2010. All'inizio del 2011 il database nazionale racchiudeva più di 74 mila risultati, mentre alla fine dello stesso anno il numero di documenti di persone, aziende ed organizzazioni arrivava a 98.000. Nel 2010 il programma 'Work Ability Weeks' ha attirato più di 2 mila partecipanti. Blik op Werk nel frattempo ha costruito solide reti internazionali e partenariati con la Germania, la Finlandia e l'Austria.

Punti chiave:

- Finanziamenti e sostegno del governo per le start-up
- Comunicazioni chiare sull'uso e sui benefici del WAI
- Istituzione di reti forti per facilitare la promozione
- Dati di *benchmarking* nazionale per i datori di lavoro
- Licenza esclusiva per usare lo strumento nei Paesi Bassi
- Adattamento di uno strumento testato e ben conosciuto per le esigenze locali
- Dati di *benchmarking* di interesse per i datori di lavoro
- Modello di business che permette all'operatore di auto-sostenersi
- Potenziale di trasferibilità (attività e questionario WAI)

Vedi sito Blik op Werk's oppure clicca **qui** per ulteriori informazioni sul programma.

2. Professional Experience Fund: un programma dal Belgio

Il Professional Experience Fund è un programma nazionale nato nel 2004 presso il Dipartimento belga per l'occupazione, il lavoro ed il dialogo sociale. Lo scopo di tale programma era quello di aumentare il tasso di occupazione dei lavoratori anziani. Il fondo finanzia le aziende che vogliano implementare progetti a favore del benessere dei loro dipendenti over 45. Nel frattempo il programma ha subito vari cambiamenti:ha iniziato finanziando piccoli progetti ma ora adotta approcci settoriali. Sensibilizza, favorisce il confronto con i datori di lavoro su come migliorare le condizioni lavorative e contribuisce attivamente all'adattamento delle leggi sull'ambiente di lavoro. Per ottenere i finanziamenti, i datori di lavoro devono presentare proposte progettuali che permettano loro di misurare la *workability* dei propri dipendenti grazie all'uso di un questionario tramite il quale analizzare gli aspetti da cambiare e migliorare.

Fin'ora più di 660 aziende con un totale di 35.000 dipendenti hanno beneficiato dei contributi. Sono stati notati cambiamenti a livello di atteggiamento, comportamento e anche culturali all'interno delle imprese. Alla fine del 2005 il governo belga ha introdotto nel Fondo, un patto di solidarietà intergenerazionale con 30 misure miranti alla riduzione del tasso di pensionamento precoce.

In totale il programma ha avuto un budget di 8 milioni di euro. Il Professional Experience Fund è finanziato dal *National Social Security Office* e ogni anno il governo federale decide il budget da attribuirvi.
I partner chiave del programma (a parte il dipartimento) sono aziende, parti sociali, organizzazioni per la salute sul posto di lavoro ed esperti di settore.

Punti chiave:

- Programma di finanziamenti
- Legislazione di sostegno
- Supporto e finanziamento del governo
- Approccio settoriale su misura
- Buon piano di comunicazione con target progressivi
- Piccolo team con accesso ad una grande varietà di conoscenze
- Capacità di apportare cambiamenti sostanziali
- Strumenti trasferibili

Consultare **www.ervaringsfonds.be** oppure **www.fondsdelexperienceprofessionnelle.be** oppure cliccare **qui** per ulteriori informazioni sul programma.

Politiche di gestione delle RU

1. Demographic Knowledge Compact: un programma tedesco

Lo scopo di questo programma, istituito nel 2008, è di sensibilizzare e sostenere le imprese (in particolare le PMI) per quanto riguarda il cambiamento demografico e l'*age management*. Il programma inizialmente era finanziato dal Ministero federale per il lavoro e gli affari sociali sotto l'iniziativa *New Quality of Work initiative* (INQA).

Il programma è partito dal creare un corso pratico di formazione per consulenti pubblici e privati per formarli come "guide demografiche" e metterli a collaborare con le PMI. Il corso copre ambiti quali la salute e la sicurezza, l'organizzazione del lavoro, il *lifelong learning* e lo sviluppo di competenze, leadership e *corporate culture*, recruitment e gestione delle risorse unmane.

I consulenti, sia del settore privato che di quello pubblico,offrono poi alle organizzazioni servizi e consulenza per l'*age management*. La maggior parte dei consulenti ritiene che lo sviluppo di competenze in ambito demografico possa aiutare a rafforzare le competenze già esistenti e non debba essere visto come un'offerta ulteriore e slegata alle imprese. Il programma ha anche permesso di formare (e in tal modo di sensibilizzare) professionisti nella gestione delle risorse umane e consulenti provenienti dalle camere di commercio e dalle associazioni dell'artigianato. Parallelamente si sono create reti per permettere alle imprese di condividere le loro conoscenze ed esperienze.

Il programma ha ricevuto un finanziamento totale di 580.000 euro tra settembre 2008 e giugno 2010. Il 70% è stato finanziato dal ministero federale ed il 30% è stato finanziato dai partner e grazie al contributo dei partecipanti alla formazione. Il programma ora si auto finanzia ed è gestito come un'attività commerciale dalla Demografie Experten Verein, un'organizzazione non-profit. Tra i partner del programma troviamo il Ministero federale, consulenti, le PMI, le camere di commercio e le associazioni artigiane. INQA rimane invece responsabile per l'accreditamento.

Finora 232 aziende hanno beneficiato della consulenza. Sono state organizzate 14 edizioni del corso. Nel 2011, sono stati formati 209 consulenti come guide demografiche certificate.

Sul tema della trasferibilità dell'approccio, si può dire che anche se Demographic Knowledge Compact non è stato ancora testato *in toto* fuori dalla Germania, alcuni dei metodi e degli strumenti sono stati già sperimentati in Svizzera.

Punti chiave:

- La creazione di un corso di formazione e di una nuova qualifica professionale
- Un approccio pratico
- Creazione di reti perchè le imprese possano condividere le loro esperienze
- Sostegno delle maggiori istituzioni e giocatori chiave a livello federale e regionale
- Modello di business autosufficiente
- Potenziale per la trasferibilità (attività e strumenti)

Vedi: **http://www.demografie-experten.de/** oppure clicca **qui** per ulteriori informazioni su questo programma.

2. Age-Conscious HRM: un programma dei Paesi Bassi

Questo programma è stato istituito nel 2004 su iniziativa del governo olandese. Il suo scopo era quello di sensibilizzare sull'*age management* ed aiutare le imprese a sviluppare politiche di gestione delle risorse umane che tenessero conto del fattore età per favorire poi l'occupabilità e l'allungamento della vità lavorativa delle persone.

Il Ministero olandese per gli affari sociali e l'occupazione ha fornito sussidi a breve termine alle organizzazioni con più di 30 impiegati ed alle organizzazioni di settore per aiutarli ad implementare politiche di *age management*. I progetti potevano spaziare e le imprese riceventi potevano partecipare anche a f*ocus group* preparatori. Le tematiche riguardavano la sensibilizzazione, la gestione della salute ed il *policy making*.

Nonostante fosse un programma vasto, all'inizio è partito come un programma pilota per individuare quali tipi di programmi funzionassero meglio. Tutte le lezioni e gli esempi di buone pratiche sono stati inclusi in un libretto ed è stato reso disponibile uno strumento progettuale sul sito web.

Per promuovere il programma sono stati organizzati vari eventi. Il programma stesso è stato sudiviso in sei fasi: nelle prime quattro il programma ha interessato le organizzazioni con più di 30 occupati mentre nelle ultime due si o specificamente rivolto alle organizzazioni di settore.

Il programma ha avuto una durata di sei anni ed è terminato nel 2009. Si è avvalso di un totale di 21 milioni di euro in finanziamenti dal Ministero per gli affari sociali e l'occupazione.

Il programma ha sensibilizzato sull'*age management* e ha spinto le aziende a creare politiche di *age management*. Ha riscontrato un notevole successo e ogni anno ha ricevuto sempre più domande di finanziamento. Nello specifico sono pervenute 1.886 domande da organizzazioni con più di 30 impiegati e 173 da organizzazioni di categoria.

Sono stati osservati cambiamenti nell'atteggiamento sia a livello dei partecipanti sia delle aziende e in ultimo anche delle politiche (regionali e nazionali). Le imprese si sono impegnate a creare politiche di *age management* che hanno garantito migliori condizioni lavorative per i lavoratori più anziani ed un uso più appropriato del loro talento. Quasi sempre si è percepito come I lavoratori più anziani fossero desiderosi di lavorare più a lungo e l'invecchiamento è diventato argomento di discussione. L'immagine dei lavoratori più anziani che tramandavano le loro conoscenze è migliorare così come l'occupabilità e la motivazione.

Punti chiave:

- Programma di finanziamento
- Programma che andava incontro alle esigenze dei datori di lavoro
- Sensibilizzazione come componente chiave
- Il primo programma nei Paesi Bassi a promuovere politiche di sensibilizzazione per l'*age management* nella gestione delle RU
- Partito come progetto pilota ha poi continuato a piccoli passi
- Fare buon uso delle politiche di gestione delle RU già esistenti

Coinvolgere lavoratori e datori di lavoro

Prendere i senior manager come modelli di esempio

Sostegno e finanziamento del governo

Strumenti trasferibili.

Per ulteriori informazioni vedere **www.leeftijdophetwerk.nl/toolbox/toolbox.html** oppure cliccare **qui** per ulteriori dettagli sul programma.

4 Appendix 4:
Regolamento FSE per gli investimenti

Il nuovo regolamento FSE per il periodo 2014-2020 fornisce opportunità per la promozione dell'*age management*, per l'occupazione e la mobilità. Esso propone quattro assi prioritari (obiettivi tematici) e 18 priorità di investimento che li precisano .Tra queste, ciascun Programma operativo dovrà sceglierne 4 principali (cui destinare l'80% delle risorse del Fondo sociale).

Anche se i Paesi membri non dovessero selezionare l''Active and healthy ageing' (invecchiamento attivo e sano) come una delle loro priorità di investimento, possono comunque promuovere vite più lunghe, sane e produttive tramite altre priorità. La tabella sottostante mostra come ciò potrebbe essere possibile partendo dagli esempi dei programmi presi in esame dalla rete, immaginando come potrebbero essere implementati nel prossimo periodo di programmazione.

INTERVENTO	ASSE PRIORITARIO	PRIORITA' DI INVESTIMENTO	ESEMPI
Promuovere politiche di gestione delle RU più age-friendly	Occupazione e mobilità	Invecchiamento attivo e sano	Demographic Knowledge Compact (Germania) Age-Conscious HRM (Paesi Bassi)
Promuovere la salute sul posto di lavoro	Occupazione e mobilità	Invecchiamento attivo e sano	Work Ability Index (Paesi Bassi) Professional Experience Fund (Belgio)
Migliorare equilibrio vita privata-professionale	Occupazione e mobilità	Eguaglianza tra uomo e donna E conciliazione tra vita lavorativa e privata	Bga (Germania)
Prevenire la disoccupazione / sostenere le transizioni tra un lavoro e l'altro	Occupazione e mobilità	Adattamento del lavoro, delle imprese e degli imprenditori al cambiamento	Outplacement in Flanders(Belgio/ Fiandre)
	Investire nell'istruzione, nelle competenze e nel lifelong learning	Potenziare pari opportunità nell'accesso al lifelong learning, nell'aggiornare le competenze della forza lavoro e aumentare l'importanza dell'istruzione e dei sistemi di formazione nel mercato del lavoro	Reconversion Units (Belgio/ Wallonia)
	Potenziare le istituzioni e l'efficienza della pubblica amministrazione te	Capacity building per gli stakeholder che si occupano dei patti territoriali delle politiche per l' occupazione, l'istruzione e sociali per mobilizzare riforme a livello nazionale, regionale e locale	Regional Mobility Centres(Paesi Bassi)

INTERVENTO	ASSE PRIORITARIO	PRIORITA' DI INVESTIMENTO	ESEMPI
Promuovere il lavoro autonomo	Occupazione e mobilità del mercato del lavoro Potenziare le istituzioni e l'efficienza della pubblica amministrazione		bga (Germania)
Transizione dalla disoccupazione al lavoro	Occupazione e mobilità del mercato del lavoro Investire nell'istruzione, nelle competenze e nel	Accesso all'occupazione per le persone in cerca o inattive comprese iniziative di occupazione locali e sostegno alla mobilità	Talent 45+ (Paesi Bassi) Perspective 50 plus (Germania) Outplacement in Flanders (Belgio/ Fiandre)
	potenziare le istituzioni e l'efficienza della pubblica amministrazione		
		Potenziare pari opportunità nell'accesso al *lifelong learning*, aggiornare le competenze della forza lavoro e aumentare l'importanza dell'istruzione e dei sistemi di formazione nel mercato del lavoro Capacity building per gli stakeholder che si occupano dei patti territoriali delle politiche per l' occupazione, l'istruzione e sociali per mobilizzare riforme a livello nazionale, regionale e locale	Reconversion Units (Belgio/Wallonia) Regional Mobility Centres (Paesi Bassi)
Transizione dalla disoccupazione al lavoro	Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà	Combattere le discriminazioni basate sul sesso, razza o origine etnica, credo, orientamento sessuale Inclusione attiva Potenziare l'accesso ad un servizio accessibile, sostenibile e di qualità anche in ambito sanitario e dei servizi sociali	Talent 45+ (Paesi Bassi) Perspective 50plus (Germania)

5 Appendix 5:
Le raccomandazioni di ESF Age Network

Tre raccomandazioni per i programmi operativi FSE 2014-2020

1. Sviluppare, all'interno del programmi operativi FSE, azioni di sostegno alle imprese, ai datori di lavoro ed ai lavoratori nella gestione del cambiamento demografico e della forza lavoro che invecchia
2. Sviluppare azioni che sostengano le transizioni ed un mercato del lavoro inclusivo
3. Impegnarsi a favore della cooperazione transnazionale

Sei raccomandazioni per bandi ed azioni congiunte

Bandi ed azioni congiunte per sostenere l'*age management* nelle organizzazioni del lavoro:

1. Pianificare proposte di sensibilizzazione sul fattore età e di dialogo sull'invecchiamento attivo
2. Pianificare proposte per il miglioramento della gestione della salute nelle imprese
3. Pianificare proposte per promuovere l'occupabilità e la carriera dei lavoratori di tutte le età
4. Pianificare proposte per migliorare l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa

Bandi per sostenere le transizioni ed un mercato del lavoro inclusivo:

5. Pianificare proposte per la promozione delle transizioni tra un lavoro e l'altro e sostenere il rientro dei disoccupati e delle persone inattive all'interno del mercato del lavoro
6. Pianificare proposte per promuovere il lavoro autonomo tra i disoccupati più anziani

Nove raccomandazioni per lo sviluppo, la valutazione e la selezione di proposte di progetto

L'impatto dell'efficienza dei programmi e dei progetti può essere potenziato da:

1. Sviluppo del *business case* (piano di fattibilità) per l'*age management*
2. Sensibilizzazione organica alle azioni e non a se stante
3. Coinvolgimento delle parti sociali
4. Garantire *l'empowerment* dei disoccupati anziani
5. Concentrazione sulle esigenze individuali e sugli approcci olistici per i disoccupati più anziani
6. Promozione dell'eguaglianza di genere
7. Promozione del sostegno tra pari e la condivisione delle esperienze
8. Monitoraggio e valutazione
9. Adattamento e trasferimento piuttosto che "reinventare la ruota" (vedi ESF Age Website.)

6 Appendix 6: **Glossario**

Invecchiamento attivo

Invecchiamento attivo significa promuovere la qualità della vita delle persone che invecchiano: invecchiare in buona salute e on un ruolo da protagonista nella società, sentirsi più appagati al lavoro, più indipendenti nella vita quotidiana e maggiormente coinvolti come cittadini.

L'invecchiamento attivo permette alle persone di realizzare tutto il proprio potenziale per stare bene e di partecipare alla società in base alle proprie esigenze, ai propri desideri e capacità. Allo stesso tempo viene data loro protezione, sicurezza e cura quando richiedono assistenza. La definizione comprende sia la nozione di continuità della vita lavorativa, sia la partecipazione continua delle persone più anziane alla società (nelle sfere sociali, economiche, culturali, spirituali e civiche).

Age-conscious/Age-friendly

Se un'organizzazione è *age-conscious* o *age-friendly*, non discrimina alcun gruppo di lavoratori solo sulla base dell'età. Offre a tutti le stesse opportunità, considerando le esigenze che diversi gruppi di età presentano. Ciò non significa che il trattamento debba essere identico per tutti, ma rispettoso delle esigenze specifiche di ciascuno.

Age management

L'obiettivo di un buon sistema di *age management* è di creare un ambiente in cui i lavoratori siano in grado di sviluppare tutto il loro potenziale senza essere discriminati sulla base della loro età. Si tratta di assicurare una *workability* sostenibile ed un'occupabilità per tutto l'arco della vita. Presuppone l'esistenza di un insieme di principi, politiche, norme nonché di accordi collettivi alla base di interventi capaci di sensibilizzare e spiegare e soprattutto volti a gestire bene la forza lavoro più anziana, evitando che l'età diventi un ostacolo all'occupazione.

Le dimensioni dell'*age management* comprendono *recruitment*; apprendimento, formazione e *lifelong learning*; carriera, lavoro flessibile; tutela della salute ed un'accurata pianificazione del luogo di lavoro. Ridistribuzione e transizione verso il pensionamento.

Gli interventi possono essere sia preventivi che "curativi", sebbene un buon sistema di *age management* debba tendere ad un approccio preventivo che duri tutta la vita. Le misure di *age management* dovrebbero essere indirizzate ai lavoratori di tutte le età e non solo ai lavoratori più anziani.

Avanzamento di carriera

Misure per l'avanzamento di carriera possono presentarsi sotto diverse forme ma implicano un approccio pianificato alla carriera di un individuo tenendo quindi conto dell'esperienza accumulata, delle competenze e dei ruoli. Le misure spesso sono il risultato di un attento processo di rivalutazione e possono portare a nuove opportunità professionali per la persona.

La progressione nel lavoro è un fattore importante per assicurare motivazione e sicurezza per i lavoratori più anziani.

Occupabilità

L'occupabilità è la combinazione di alcuni fattori che permettono alle persone di andare verso l'occupazione, rimanere nel mondo del lavoro oppure di fare carriera. L'occupabilità delle persone dipende da: (a) caratteristiche personali (comprese le competenze); (b) come si presentano tali caratteristiche nel mondo del lavoro; (c) il contesto ambientale e sociale (i.e. incentivi e opportunità offerte per aggiornare e validare le conoscenze e le competenze); (d) il contesto economico.

Accordi di lavoro flessibile

Il lavoro flessibile può essere descritto come un sistema di lavoro adattato alle esigenze dei lavoratori. Il lavoro flessibile può anche comprendere:

- opportunità di lavoro part time
- tele-lavoro (lavorando da una postazione remota oppure da casa su base regolare)
- *flexitime* (dando la possibilità ai lavoratori di scegliere, entro limiti stabiliti, quando iniziare e quando finire di lavorare)
- ore compatte (permettendo ai lavoratori di compattare le ore di lavoro e accorciare la settimana)
- ore stabilite annualmente (permettendo ai lavoratori di lavorare un tot di ore in un periodo di 12 mesi)
- tempo libero retribuito per esigenze familiari
- *job sharing* (dividere un lavoro a tempo pieno con un'altra persona).

Tutela e gestione della salute

La tutela e la gestione della salute sono aspetti chiave dell'*age management*. La gestione della salute è un approccio olistico e preventivo. Lo scopo principale è di mantenere la *workability* e la capacità funzionale dei lavoratori il più a lungo possibile. La gestione della salute include anche il benessere mentale oltre che quello fisico.
Il punto chiave è la promozione proattiva della salute insieme a misure per prevenire gli infortuni e la malattia.

Politiche di gestione delle Risorse umane (RU)

Politiche di gestione delle RU che riguardano la gestione, e l'amministrazione del personale ecc.

Approccio lungo tutto l'arco della vita

Questo approccio riguarda tutte le fasi della vita di una persona: istruzione/formazione, occupazione, pensionamento. La vita di ciascuna persona è influenzata da limiti di età biologici ma anche da scelte personali. Decisioni prese nell'arco della vita possono avere effetti anche molti anni dopo. Una prospettiva a lungo termine sull'invecchiamento riconosce che le persone più anziane non sono un gruppo omogeneo e che la differenza tra le persone aumenta con l'età. Interventi che creino ambienti di sostegno e sostengano scelte sane sono importanti in tutte le fasi della vita.

Lifelong learning

Il Lifelong learning si definisce come tutte quelle attività di apprendimento intraprese nell'arco della vita per migliorare le proprie competenze con una prospettiva personale, civica, sociale e di occupazione. Comprende apprendimenti sia formali che informali e non-formali. Si ritiene sia un aspetto cruciale per la crescita e la competitività della popolazione più anziana e per la loro capacità di lavorare il più a lungo possibile.

Misure

Le misure possono essere definite come interventi per raggiungere un certo obiettivo nel campo dell'*age management*. Questi interventi possono avvenire sia a livello europeo, che nazionale o regionale; ma anche a livello delle imprese e dei singoli oppure a livello di tutti gli attori e tutti gli *stakeholder*.

Lavoratori più anziani

Quando si parla di lavoratori più anziani in contesti UE, generalmente si intende quel gruppo di persone compreso nella fascia di età tra i 55 ed i 64 anni. Tuttavia molti preferiscono far partire questa definizione da un'età intorno ai 50 anni comprendendo anche le persone che continuano a lavorare dopo i 65.

Pensionamento progressivo

Si tratta di una serie di accordi per far sì che la persona non debba andare subito in pensione da un giorno all'altro ma possa farlo in maniera progressiva. Il lavoratore quindi può ritrovarsi a lavorare meno ore, a cambiare il proprio ruolo oppure a lavorare *part-time* anche quando già percepisca la pensione, ma voglia continuare a lavorare.

Programma

Un programma è un'iniziativa su larga scala che può essere suddiviso in vari progetti. Un programma è generalmente implementato nell'arco di un periodo di tempo piuttosto lungo. È un insieme di obiettivi, attività e mezzi temporanei. I programmi mirano a generare dei cambiamenti a livello macro.

Progetto

I progetti hanno durata inferiore rispetto ai programmi. Data la loro portata e lo scopo più circoscritti, i progetti produrranno risultati specifici (ad esempio strumenti).

Occupabilità sostenibile

Vi è una distinzione tra occupabilità immediata (prospettive di occupazione immediata) e l'occupazione sostenibile. L'occupazione sostenibile si riferisce ad un insieme di condizioni del mercato del lavoro che, se combinate con le capacità del singolo individuo, creano le condizioni per un'occupazione e per un'entrata nel mondo del lavoro.

Strumenti

Risultati pratici con un uso preciso. Gli strumenti possono, ad esempio, essere le misure.

Transizioni

Per transizioni nell'arco della vita si intendono ad esempio, la mobilità dalla scuola al lavoro, da un lavoro ad un altro, dall'occupazione alla disoccupazione, dalla disoccupazione al lavoro.

Workability

La *workability* è una misura della relazione tra la capacità di lavoro di una persona anziana ed il lavoro svolto. Prende in considerazione tutti i fattori che possano influenzare tale capacità.

Un basso livello di *workability* potrebbe essere causato da cattive condizioni di salute, da un basso livello di competenze, conoscenze, o da condizioni di lavoro e di gestione povere. Anche le contingenze personali, la natura del lavoro, l'ambiente di lavoro ed altri fattori possono influire sul livello di *workability*.

Work Ability Index (WAI)

Uno strumento implementato inizialmente in Finlandia che attribuisce un punteggio alla *workability* dei lavoratori. I lavoratori compilano un questionario. Il WAI è usato anche per individuare in una fase precoce, il rischio di pensionamento anticipato in modo da intervenire e aggiustare la situazione.

Fonti:

TAEN – The Age and Employment Network
ESF Age Network
CEDEFOP
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

7 Appendix 7:
Attori chiave nell'*age management*

EU

Commissione europea, occupazione affari sociali e inclusione

Sito web: **http://ec.europa.eu/social/home**

AGE Platform Europe

Una rete europea di 167 organizzazioni e di persone over 50 che mira a dare voce ad oltre 30 milioni di cittadini senior all'interno dell'UE e a sensibilizzare sulle tematiche che li riguardano.

Sito web: **www.age-platform.org**

Cedefop

Cedefop è il centro europeo per l'implementazione della formazione professionale nell'UE.
Sostiene lo sviluppo della formazione professionale e contribuisce alla sua implementazione.
Cedefop sta aiutando la Commissione europea, i paesi membri e l'UE a progettare le giuste politiche di VET (*Vocation education and training*).
Cedefop lavora per rafforzare la cooperazione europea e per fornire le evidenze sulle quali basare una politica europea VET.
Il valore aggiunto del Cedefop è l'elevata qualità della sua analisi comparativa e l'*expertise* raggiunta tramite attività di ricerca e rete. Dissemina le informazioni raccolte tramite il sito web, le pubblicazioni, le reti, visite di studio, conferenze e seminari. Le pubblicazioni comprendono:

Working and ageing (2010), *Preventing skill*

obsolescence (2012), *The right skills for silver workers* (2010).

Sito web: **www.cedefop.europa.eu**

Osservatorio Europeo per l'occupazione

L'osservatorio Europeo per l'Occupazione contribuisce allo sviluppo della *European Employment Strategy* tramite la raccolta di informazioni, ricerche comparate e valutazione delle politiche per l'occupazione e del mercato del lavoro in 33 paesi.

Sito web: **www.eu-employment-observatory.net**

EIPA

L'Istituto europeo di amministrazione pubblica è il centro leader nell'apprendimento e nello sviluppo del settore pubblico. Con oltre 30 anni di esperienza offre un ambiente multiculturale a coloro che si occupano di affari europei anche grazie alla sua combinazione di know-how pratico ed eccellenza scientifica.

EIPA aiuta le persone ad affrontare le sfide dell'Europa e le complessità della gestione della cosa pubblica. Grazie ai suoi corsi e alle sue attività di ricerca, aiuta i dipendenti pubblici a capire come sono prese le decisioni a livello europeo e come possono partecipare attivamente al processo di *policy making*.

EIPA è un ente autonomo e *no profit*, con un consiglio di amministrazione composto dai rappresentanti dei paesi membri e da altri membri.

Sito web: **www.eipa.eu**

Eurofound

Eurofound, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, è un ente dell'UE che si occupa di specifiche politiche UE. L'Eurofund è stato istituito per contribuire alla pianificazione ed alla programmazione di migliori condizioni di lavoro in Europa. Ha il compito di fornire informazioni, consulenza e di rendere disponibile l'esperienza sulle condizioni di lavoro, sulle relazioni industriali e sulla gestione del cambiamento in Europa ad attori chiave nel campo delle politiche sociali. Sul tema dell'*Age Management* sono stati pubblicati diversi report e alcune guide di buone pratiche nonché un CD contente alcuni casi studio presi da ciascuno dei 27 paesi membri dell'UE:

Working longer, living better – Europe's coming of age, European Foundation 2006.
Altre pubblicazioni sono: *Company initiatives for workers with care responsibilities*; *Older women workers*; *Income from work after retirement in the EU*.

Sito web: **www.eurofound.europa.eu**

Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro

L'agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavora si occupa di rendere l'Europa un luogo più sicuro, sano e produttivo in cui lavorare. Promuove la cultura della prevenzione del rischio per migliorare le condizioni di lavoro in Europa. Sensibilizza e diffonde informazioni sull'importanza della salute e della sicurezza dei lavoratori per una crescita sociale ed economica stabile.

Sito web: **http://osha.europa.eu**

Eurostat

Eurostat è l'ufficio statistico dell'Unione europea con sede a Lussemburgo. Fornisce all'UE le statistiche a livello europeo per confrontare paesi e regioni.
Statistiche sui tassi di occupazione, età pensionabile, aspettativa di vita, ecc. Offre anche una serie di dati interessanti ai governi, alle imprese, al settore dell'istruzione, ai giornalisti ed al pubblico sia nella vita lavorativa che quotidiana.

Sito web: **http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/**

Mutual Learning Programme

Gli obiettivi principali del *Mutual Learning Programme* (MLP) sono quelli di incoraggiare l'apprendimento reciproco a tutti i livelli all'interno dell'UE e di incoraggiare la trasferibilità delle politiche più efficaci in aree chiave della **European Employment Strategy** (EES) che fa parte ora della strategia **EU 2020**. Un ulteriore obiettivo è quello di incoraggiare gli *stakeholder* a promuovere una disseminazione più ampia ed efficace delle informazioni sulla strategia e sulla sua implementazione. Il lavoro del MLP comprende anche riviste sul tema, peer review e seminari. L'MLP ha tenuto diversi seminari in relazione al tema dell'*Active Ageing*.

Sito web: **www.mutual-learning-employment.net**

Internazionale e nazionale

AARP

AARP è un'associazione no-profit (con 37 milioni di membri) con sede negli USA. Si occupa di migliorare la qualità della vita per tutti nel periodo dell'invecchiamento. Il suo ufficio per gli affari internazionali mira ad aiutare le persone a vivere vite più lunghe, sane e finanziariamente sicure identificando buone pratiche e condividendo idee su tematiche chiave. L'AARP ha rapporti anche con organizzazioni internazionali quali le Nazioni Unite, l'OCSE e la Commissione europea, ma anche con governi singoli e con organizzazioni della società civile. I suoi obiettivi sono integrati anche da conferenze internazionali che si occupano di popolazioni che invecchiano, tra cui il ciclo di incontri "Reinventing Retirement". Nel 2008, l' AARP ha lanciato il *Best Employers for Workers over 50 Award* (premio miglior datore di lavoro per un over 50) per imprese al di fuori degli USA:

Sito web: **www.aarpinternational.org**

Finnish Institute of Occupational Health

Il Finnish Institute of Occupational Health (istituto finlandese per la salute sul posto di lavoro) ha introdotto nuove idee e nuovi strumenti per allungare la vita lavorativa e prevenire l'esclusione sociale. Il Work Ability Index è stato tradotto in 26 lingue diverse e oggi è comunemente usato nei servizi per la salute sul posto di lavoro. La Finlandia ha vinto il premio Bertelsmann nel 2006 per i suoi traguardi in questo ambito.

Sito web: **www.ttl.fi/en**

OCSE

L'OCSE promuove politiche che mirino a migliorare il benessere economico e sociale delle persone. Gestisce un forum in cui i governi di 34 paesi possono lavorare insieme per condividere esperienze e cercare soluzioni a problemi comuni. Collabora con i governi per capire cosa guidi il cambiamento economico, sociale ed ambientale. Studia anche le tematiche che colpiscono direttamente le vite delle persone comuni. L'OCSE sta svolgendo un lavoro di ricerca di politiche per incoraggiare una maggiore partecipazione al mercato del lavoro in età avanzata ponendo attenzione all'occupabilità, alla mobilità ed alla domanda di lavoro. Tale lavoro nasce dall'agenda presentata nel report *Live Longer, Work Longer*, pubblicato nel 2006.

Sito web: **www.oecd.org**

TAEN

TAEN – Age and Employment Network è un'organizzazione no-profit inglese che lavora per promuovere un mercato del lavoro efficiente che va incontro alle esigenze dei lavoratori in età più avanzata, i datori di lavoro e l'economia. TAEN informa e lavora per politiche efficaci di Age Management a tutti i livelli promuovendo le politiche più avanzate nella gestione del capitale umano ma soprattutto che guardino alla gestione della salute, della pianificazione del lavoro, dell'apprendimento ed ai cambiamenti nella carriera di una persona. TAEN ha collaborato con AARP, con sede negli USA; per promuovere il premio AARP *International Innovative Employer Awards* per le organizzazioni fuori dagli USA che abbiano implementato buone pratiche e politiche a favore dei lavoratori più maturi.

Sito web: **www.taen.org.uk**

Questo testo è stato redatto da TAEN – The Age and Employment Network

Questa guida è stata pubblicata dall'ESF Age Network – Agentschap SZW – Ministero per gli affari sociali e l'occupazione – P.O. Box 93249 – 2595 AN L'Aia – Paesi Bassi.

La presente guida alle buone pratiche è un documento specialistico che non riporta la posizione ufficiale dei Paesi membri i delle Regioni partecipanti all'ESF Age Network.

L'ESF Age Network è il solo responsabile dei contenuti di questo testo e la Commissione europea declina ogni responsabilità per le informazioni ivi contenute

www.esfage.eu