

Forma mente

LA RIVISTA DEL LIFELONG LEARNING

4

FOCUS 4

L'INVECCHIAMENTO ATTIVO

8

Adulti e competenze funzionali: indagine sulla popolazione dai 18 ai 70 anni

Il Progetto Sapa: le carenze alfabetiche
degli adulti in Calabria, Campania,
Puglia e Sicilia

9

Anziani e digital divide

Nonni e nonne sempre più vicini ai
nipoti, soprattutto se usano internet

17

L'abbandono dei percorsi formativi: dinamiche e identikit dei giovani dispersi

L'indagine Isfol individua cause e aree
di miglioramento per i servizi
di orientamento

8

Forma

9

17

Direttore responsabile: Giuseppe U. Mastropietro (Direttore generale per le politiche attive e passive del lavoro, Mlps)

Coordinamento redazionale: Orsola Fornara, Elena Viscusi (Mlps)

Comitato redazionale: Sebastian Amelio (Miur), Monica Benincampi (Isfol), Costanza Bettoni (Tecnostruttura delle regioni per il Fse), Germana Calviello (Confcommercio), Alessandro Cavalieri (Coordinamento tecnico delle regioni), Claudia Cesetti (Mlps), Silvia Ciuffini (Confartigianato), Maura Ferrara (Mlps), Francesco Florenzano (Unieda), Pietro Orazio Ferlito (Mlps), Roberto Ghinizzini (Mlps), Giovanna Grenga (Miur), Francesco Lauria (Cisl), Monica Lippolis (Mlps), Flavio Manieri (Tecnostruttura delle regioni per il Fse), Daniela Mesiti (Anci), Milena Micheletti (Uil), Paola Nicastro (Mlps), Paola Nicoletti (Isfol), Armando Occhipinti (Confapi), Barbara Perluigi (Upi), Roberto Pettenello (Cgil), Maria Rosaria Pugliese (Ugl), Andrea Simoncini (Mlps), Daniela Tebaldi (Confindustria), Alessandra Tomai (Mlps), Alessandro Vaccari (Italia Lavoro), Alessandra Venturoli (Mlps).

Segreteria di redazione: dgpofdivi@lavoro.gov.it

Hanno collaborato: Claudia Cesetti, Pietro Checucci, Emmanuele Crispolti, Renato Cuselli, Aurelio De Laurentiis, Lucilla Di Rico, Gabriella Falzacappa, Andrea Fontanesi, Tiziana Germani, Giovanna Grenga, Luis Iurcovich, Gabriella Longu, Simona Testana, Marco Vittore Capitini.

Impaginazione: Pomilio Blumm Srl

Stampa: Arti Grafiche Picene Srl, Maltignano (AP)

Autori e autrici degli articoli contenuti in questa pubblicazione sono i/le soli/e responsabili delle idee e delle opinioni ivi espresse. Queste non riflettono la posizione degli enti di appartenenza né del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

Formamente. La rivista del Lifelong Learning n. 2 anno 8

Chiuso in redazione il 28 gennaio 2013

Rivista quadrimestrale del Ministero del lavoro e delle politiche sociali

Direzione generale per le politiche attive e passive del lavoro

Via Fornovo 8, pal. C - 00192 Roma

Iscritta al Tribunale di Roma con il n. 292 del 2 luglio 2007



sommario

Editoriale

Invecchiamento attivo e solidarietà tra le generazioni

3

F O C U S: L'invecchiamento attivo

I Programmi operativi nazionali Fse a sostegno dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni

4

L'Italia e il Piano d'azione internazionale di Madrid sull'invecchiamento

6

Adulti e competenze funzionali: indagine sulla popolazione dai 18 ai 70 anni

8

Anziani e digital divide

9

Lavoratori over 40, troppo giovani per la pensione, troppo vecchi per la formazione?

10

Esperienza:

- Dall'associazionismo alcune esperienze alternative e gratuite di formazione per over 40

12

Il passaggio di competenze nelle aziende a conduzione familiare

12

Il lifelong learning come volano per l'invecchiamento attivo

14

Recensione

- Invecchiamento attivo e alte professionalità

16

LLL *Per saperne di più*

L'abbandono dei percorsi formativi: dinamiche e identikit dei giovani dispersi

17

I risultati delle prove Invalsi 2012

18

LLL Per l'inclusione sociale

Esperienza:

- Disabilità ed impresa: un nuovo modello di interazione

19

LLL in Europa e dintorni

Valorizzare le competenze individuali e i profili professionali con il thesaurus multilingue

20

Il sistema Ecvet a sostegno della mobilità e dell'occupabilità nel Mediterraneo

21

LLL in rete

22

Ultime pubblicazioni e riviste specializzate

23

Recensioni

24

I **nvecchiamento attivo e solidarietà tra le generazioni**

Una visione di insieme di politiche attive e pratiche di lifelong learning e lavoro che concorrono a questi obiettivi

Dedichiamo questo numero della rivista al tema dell'Anno europeo 2012: invecchiamento attivo e solidarietà tra le generazioni, con un focus che, come di consueto, presenta contributi per l'inquadramento teorico del tema e numerosi esempi di progetti operativi che lo affrontano concretamente.

Apriamo con la presentazione di ricerche e azioni finanziate dai programmi operativi nazionali del Ministero del lavoro e delle politiche sociali per favorire l'occupazione e migliori condizioni di lavoro e di vita per i lavoratori over 50, agendo sulla *governance*, sull'integrazione tra politiche attive e passive del lavoro, sulle competenze e sulla *capacity building*. Il quadro è completato dai due successivi contributi: quello di Pietro Checcucci, che espone i dati più significativi in tema di lavoro e lifelong learning desumibili dal Rapporto di monitoraggio 2008-2011 sull'attuazione del Piano di azione internazionale di Madrid sull'invecchiamento, e quello di Giovanna Grenga che presenta i principali risultati dell'indagine del Miur *Strumenti per l'alfabetizzazione della popolazione adulta*, sulle competenze funzionali degli adulti fino a 70 anni, finalizzata a individuare profili a rischio di esclusione sociale a causa delle limitate competenze alfabetiche.

Un aspetto particolare dell'invecchiamento attivo è affrontato nel volume di Paola Nicoletti, di cui ospitiamo una recensione, che analizza il tema della maggiore partecipazione di dirigenti e manager alla costruzione della cittadinanza attiva dei giovani e degli adulti, attraverso il recupero del loro bagaglio esperienziale.

Tra le pratiche sperimentate sul campo meritano attenzione alcuni progetti pensati per aumentare le competenze digitali della popolazione anziana, come il progetto *Teo - Terza età on line* che ha promosso, in provincia di Roma, l'alfabetizzazione informatica degli over 65 grazie al tutoraggio di giovani studenti, e il progetto *Navigare insieme* che accompagna le persone anziane alla scoperta di internet.

Altro ambito specifico riguarda il passaggio di competenze da una generazione all'altra nelle aziende a conduzione familiare: un modello del quale è stato sperimentato in provincia di Latina in alcune aziende artigiane, del commercio e dei servizi.

Nella prima delle rubriche tematiche, che in questo numero sono LLL per sapere di più, LLL per l'inclusione sociale e LLL Europa e dintorni, pubblichiamo due articoli, entrambi dedicati al segmento dei giovani, sebbene inseriti in diversi percorsi, e alla presentazione di ricerche sul campo. L'articolo di Emmanuele Crispolti, presenta, infatti, i risultati di un'indagine sulla dispersione formativa, che riguarda quel 5% di giovani tra i 14 e i 17 anni che non frequentano la scuola o corsi di formazione professionale né lavorano come apprendisti, analizzandone caratteristiche, cause e dinamiche. Riservato al mondo della scuola è invece l'altro articolo di Giovanna Grenga che illustra i primi risultati delle prove Invalsi 2012, estese anche agli allievi del secondo anno delle scuole secondarie di secondo grado e che hanno coinvolto quasi tre milioni di studenti.

Come esperienza di inclusione sociale abbiamo selezionato il progetto *Genti - Scuola delle competenze*, un modello trasferibile per l'inserimento lavorativo delle persone con lieve deficit cognitivo e coinvolto diverse realtà territoriali in Turchia, Grecia e Italia. L'approccio seguito prevede la sensibilizzazione sia dei potenziali datori di lavoro sia delle famiglie per ottenere un cambiamento culturale rispetto alla considerazione e accettazione dei soggetti disabili.

Infine, nella sezione dedicata all'Europa ospitiamo un contributo di Gabriella Falzacappa che descrive *Disco*, il thesaurus multilingue che raccoglie e traduce in 10 lingue europee termini legati alle competenze, e consente di tradurre profili di competenze e occupazionali per la compilazione degli strumenti europei per la trasparenza.

Giuseppe U. Mastropietro

**Direttore generale per le politiche attive e passive del lavoro
Ministero del lavoro e delle politiche sociali**

I Programmi operativi nazionali Fse a sostegno dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni

Studi e ricerche, azioni innovative e attività di rete rappresentano i principali ambiti di intervento dei Pon Fse in tema di invecchiamento attivo della popolazione

Con il Libro verde *Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici*, del marzo 2005, la Commissione europea ha aperto il dibattito sulla necessità di rafforzare la solidarietà fra le generazioni, cui hanno fatto seguito diverse Comunicazioni (*Il futuro demografico dell'Europa: trasformare una sfida in un'opportunità* del 12 ottobre 2006, *Promuovere la solidarietà tra le generazioni* del 10 maggio 2007, *Gestire l'impatto dell'invecchiamento della popolazione nell'Ue* del 29 aprile 2009). Per sensibilizzare ulteriormente cittadinanza e decisori pubblici sul tema, la Commissione ha proclamato il *2012 Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni*. Gli ultimi decenni sono stati caratterizzati da cambiamenti demografici significativi: l'allungamento della vita da un lato e un basso tasso di natalità dall'altro hanno cambiato la costituzione strutturale della popolazione, investendo il mercato del lavoro, la tenuta dei sistemi di protezione sociale (sanità, assistenza, sistemi pensionistici), i rapporti familiari e sociali.

Per quanto concerne la distribuzione di costi e benefici dei servizi di welfare, crescono le disparità e le divergenze di interessi tra la popolazione giovane e quella adulta, tanto da poter parlare di potenziale conflitto intergenerazionale.

L'attuale momento di riforma del sistema degli ammortizzatori sociali, del mercato del lavoro e l'alto tasso di disoccupazione giovanile impongono di intervenire sulle politiche per armonizzare le situazioni lavorative di giovani ed anziani. Ci vogliono nuovi spazi professionali nell'organizzazione aziendale, capaci di costruire un sistema di opportunità per tutti, i lavoratori giovani come quelli anziani, favorendo altresì il trasferimento intergenerazionale delle conoscenze e delle competenze.

Occorre incoraggiare la solidarietà e il dialogo tra le generazioni, consentendo la partecipazione attiva e il coinvolgimento di tutte le fasce di età e fornendo loro, al contempo, protezione e sostegno adeguati.

È necessario assicurare agli anziani un reddito congruo e sistemi pensionistici sostenibili per la generazione attuale e per quelle future, così come è necessario ed urgente creare occupazione per i giovani. Servono, dunque, politiche sociali capaci di sviluppare un sistema di protezione sociale adeguato e sostenibile, nonché di rafforzare la coesione, l'inclusione e la partecipazione sociale in tutte le fasi della vita.

I Programmi operativi nazionali del Fondo sociale europeo a titolarità del Ministero del lavoro e delle politiche sociali *Governance ed azioni di sistema* ed *Azioni di sistema* dedicano particolare attenzione al tema, sostenendo studi, ricerche e azioni sperimentali per conoscere meglio le dinamiche del mercato del lavoro e la condizione socio-lavorativa della popolazione attiva, *in primis* dei lavoratori svantaggiati tra cui sono compresi i lavoratori anziani, portatori di istanze specifiche che necessitano di interventi mirati. L'intento è di favorire sia l'occupazione sia condizioni di lavoro e di vita migliori per i lavoratori over 50 attraverso: il miglioramento della *governance*; l'integrazione tra politiche attive e passive del lavoro; l'innalzamento delle competenze e della *capacity building*.

Per quanto riguarda il primo ambito, il miglioramento della *governance*, sono stati svolti studi e ricerche su quanto già realizzato, in modo da avere una mappatura delle aree coinvolte, individuare punti di forza e di debolezza e predisporre linee guida per gli attori nazionali e locali.

L'indagine *Le discriminazione fondate sull'età* condotta da Isfol nell'ambito di una più ampia ricerca sulle varie forme di discriminazione¹, ha effettuato una ricognizione a livello europeo e nazionale sulle principali esperienze maturate e sugli organismi maggiormente impegnati sul doppio target di lavoratori, giovani ed anziani. Significative sono risultate le esperienze consolidate di Germania e Francia riguardanti lo strumento del contratto di solidarietà. Si tratta di un contratto collettivo aziendale che comporta la riduzione dell'orario di lavoro e della relativa retribuzione e che

¹ Isfol, "Individuazione e diffusione di modalità specifiche di intervento per il superamento degli stereotipi riferiti alle differenze derivanti dalla razza o dall'origine etnica, dalla religione o dalla diversità di opinione, dalla disabilità o dall'età, così come dall'orientamento sessuale. Prime riflessioni", 2009.

prevede il godimento di benefici e sgravi contributivi per le aziende che li stipulano. Lo scopo è di evitare, in momenti di crisi economica, i licenziamenti di massa e trattenere le varie professionalità nelle aziende, contenendo la disoccupazione. La perdita del *know-how* è un danno permanente per le imprese, e anche laddove può essere recuperato, esistono tempi minimi tecnici per ricreare le competenze e riportarle ai livelli di produttività pre-crisi. La mancata capitalizzazione in azienda del fattore lavoro può ritardare o far perdere del tutto le condizioni favorevoli ad una ripresa economica.

In Italia le esperienze a sostegno dei lavoratori anziani sono risultate poche e recenti, collocate perlopiù nel Nord, in particolare nel Nord-est. Queste iniziative vedono il coinvolgimento degli enti locali e di associazioni datoriali che hanno portato avanti policy aziendali di successo e soprattutto hanno compreso l'importanza di fare rete ai vari livelli, per costruire un terreno di dialogo e confronto sull'invecchiamento attivo, tanto da inserirsi anche nel network europeo dedicato (vedi oltre).

L'indagine *Azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva* di Isfol ha strutturato un sistema di analisi per individuare criticità e margini di miglioramento degli interventi realizzati a livello locale, auspicandone una forte azione di regia e di coordinamento.

Per ciò che concerne il secondo ambito, l'integrazione tra politiche attive e passive del lavoro, sono state realizzate azioni innovative per favorire la ricollocazione di soggetti espulsi dal mercato del lavoro. Si segnala, ad esempio, un importante intervento per il reinserimento di manager over 50 che avevano perso il lavoro a seguito della crisi economica e manifestato la volontà di continuare a lavorare. L'azione, affidata ad Italia Lavoro, ha consentito a piccole e medie imprese di acquisire competenze tecniche e manageriali qualificate a costi ridotti grazie all'attivazione di contributi specifici, i cosiddetti bonus per le assunzioni.

Altra significativa azione è *Welfare to work*, sempre realizzata da Italia Lavoro. Si tratta di un piano di intervento nazionale che ha messo a sistema politiche e servizi ad hoc

nei confronti dei lavoratori espulsi o a rischio di espulsione dai processi produttivi, con particolare attenzione agli over 50, attraverso: la disponibilità di strutture permanenti di assistenza tecnica a supporto del Ministero, delle Regioni, delle Province e dei servizi per il lavoro; una governance nazionale e regionale per il raccordo fra attori e l'integrazione delle risorse economiche; la disponibilità di flussi e sistemi informativi per programmare, gestire ed erogare i servizi, riducendo i tempi di esclusione dal mercato del lavoro; la presenza sul territorio di una rete efficace e decentrata di servizi per il lavoro pubblici e privati.

Per il terzo ambito, riguardante l'innalzamento delle competenze e della *capacity building*, è stata realizzata una rilevante attività di *networking* a livello europeo. Infatti il Ministero del lavoro aderisce alla Rete europea per l'invecchiamento attivo con il supporto di Isfol. La finalità è quella di promuovere lo sviluppo e la diffusione delle politiche e delle prassi per l'invecchiamento attivo, attraverso un uso più efficiente del Fondo sociale europeo, in considerazione dei forti cambiamenti demografici che impattano sull'Europa. La metodologia si basa sul lavoro di rete, sul confronto e sull'apprendimento reciproco, quindi sullo scambio di buone pratiche, con il coinvolgimento di esperti e di stakeholder. L'Italia è stata referente del gruppo di lavoro sulle politiche per l'invecchiamento attivo nelle piccole e medie imprese.

Per l'Anno europeo dell'invecchiamento attivo il Ministero del lavoro, attraverso Isfol, ha predisposto un rapporto nazionale sull'implementazione del M.I.P.A.A. (Piano di azione internazionale di Madrid sull'invecchiamento, varato nel 2002) e partecipa alla conferenza interministeriale sull'invecchiamento di Vienna (settembre 2012), nonché alle varie iniziative previste dal programma nazionale coordinato dal Dipartimento per le politiche della famiglia (Pcm).

Lucilla Di Rico – Mlps
ldirico@lavoro.gov.it

L'Italia e il Piano d'azione internazionale di Madrid sull'invecchiamento

I progressi per il lavoro e la formazione permanente della popolazione più anziana

Secondo l'Organizzazione mondiale della sanità l'invecchiamento della popolazione mondiale può essere considerato un trionfo della società moderna¹. Esso pone tuttavia grandi problemi di adeguamento delle istituzioni e delle infrastrutture sociali, per far sì che possa rappresentare un'opportunità e non un rischio, in una prospettiva di ampliamento e consolidamento dei diritti umani².

Sulla base delle decisioni della 48^a sessione della Commissione per lo sviluppo sociale dell'Onu (febbraio 2010), la Commissione economica delle Nazioni unite per l'Europa (Unece) ha avviato il secondo ciclo di valutazione del Piano di azione internazionale di Madrid sull'invecchiamento (Mipaa), varato nel 2002. Entrambi i rapporti di monitoraggio italiani del Mipaa (2002/2007 e 2008/2011) sono stati redatti con il contributo dell'Isfol, a supporto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali nell'ambito del Focal point nazionale sull'invecchiamento. I paragrafi seguenti sintetizzano alcune delle informazioni più significative del Rapporto 2011 in relazione ai temi del lavoro e del lifelong learning (http://www.unece.org/pau/age/mica2011/country_reports_2012.html).

La popolazione italiana in età attiva, pur aumentando nell'arco del decennio di 1 milione e 456mila unità, ha oggi un minor peso percentuale rispetto al 2001 (il 65,7% contro il 67,3%). In questo scenario demografico, il tasso di occupazione dei lavoratori più anziani (55-64 anni) ha continuato a crescere, passando dal 30,5% nel 2004 al 38% nel 2011. Si è così accorciato il divario con l'Unione europea, sia pur rimanendo l'Italia ancora al di sotto dell'originale obiettivo della Strategia europea dell'occupazione (tasso di occupazione del 50% per gli over 55, nel 2010). La componente femminile mostrava peraltro nel 2011 un tasso di occupazione

significativamente più basso (28,1%), se paragonato a quello maschile (48,4%).

Tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009, a seguito delle indicazioni della Commissione europea³, l'azione congiunta anti-crisi del Governo nazionale e delle amministrazioni regionali è stata sancita dall'Accordo Stato-Regioni del febbraio 2009, che ha definito l'impegno al cofinanziamento delle diverse misure, per la prima volta anche con le risorse del Fondo sociale europeo per azioni che unissero il sostegno al reddito ad interventi di politica attiva del lavoro⁴.

L'anno successivo, fra le azioni intraprese dal Governo nell'ambito della legge finanziaria 2010⁵ e nella seguente manovra correttiva⁶ sono stati inseriti ulteriori incentivi direttamente a favore dei lavoratori maturi a rischio di espulsione, fra i quali: il finanziamento dei contributi previdenziali per le aziende che assumono lavoratori over 50 beneficiari dell'indennità di disoccupazione o mobilità; il finanziamento per la copertura dei contributi mancanti alla pensione per lavoratori con 35 anni di contribuzione, beneficiari di sostegno al reddito; gli incentivi alle agenzie private del lavoro per il collocamento di lavoratori over 50; l'estensione alla platea degli enti pubblici dell'utilizzo del sistema dei buoni lavoro. La definitiva completa liberalizzazione del collocamento al lavoro rientra fra le misure della cosiddetta manovra bis⁷, che ha dato la possibilità di svolgere attività di intermediazione a istituzioni educative pubbliche e private, comuni, associazioni ed enti delle parti sociali, enti bilaterali e associazioni senza fini di lucro. Infine, la legge di stabilità per il 2012⁸ ha semplificato l'utilizzo del contratto di inserimento per le donne lavoratrici di ogni età, ha ulteriormente facilitato il ricorso al tempo parziale e ha incentivato l'eventuale utilizzo del telelavoro per persone disabili e lavoratori in mobilità. La

1 WHO, 2011, www.who.int/ageing/en.

2 Checcucci P., Fefè R., "Le dimensioni sociali e lavorative della seconda parte del ciclo di vita" in Osservatorio Isfol, II (2012), n. 2, pp. 77-93.

3 Comunicazioni Ce "Dalla crisi finanziaria alla ripresa" (Com Ce n. 706 29.10.2008) e "Un piano europeo di ripresa economica" (Com Ce n. 800 del 26.11.2008).

4 Isfol, Italia Lavoro, Report "Le misure regionali di contrasto alla crisi occupazionale, Parte prima: L'attivazione delle misure di contrasto alla crisi. Primi elementi per l'analisi trasversale", aprile 2010, http://bancadati.italialavoro.it/BDD_WEB/directly.do?w=3&p=DOCUMENTA&titolo=monitoraggiovalutazione_287.jsp.

5 Legge n. 191 del 23 dicembre 2009.

6 Legge n. 122 del 30 luglio 2010, conversione del decreto legge n. 78 del 31 maggio 2010.

7 Contenute nella Legge n. 111 del 15 luglio 2011, Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98.

8 Legge n. 183 del 12 novembre 2011.

stessa norma ha ampliato ulteriormente gli ammortizzatori sociali in deroga e ha prorogato al 2012 specifici interventi di tutela del reddito.

Sul versante regionale si segnala che tutti i Programmi operativi Fse 2007-2013 affrontano il tema dell'invecchiamento attivo⁹. Per la misura 67, che incoraggia l'invecchiamento attivo e il prolungamento della vita lavorativa, lo stanziamento previsto nell'insieme dei Por è pari a poco più di 283 milioni di euro (il 2,4% delle risorse programmate), a fronte degli oltre 12 miliardi previsti per l'insieme delle categorie di intervento dedicate ai temi prioritari della Strategia di Lisbona¹⁰. Al target maturo si rivolgono però anche molte delle iniziative che insistono sulle altre misure e che comprendono interventi a sostegno delle politiche attive del lavoro per lavoratori over 45 e over 50.

La percentuale di popolazione adulta (25-64 anni) che partecipa ad attività di formazione e/o istruzione in Italia è del 6%, a fronte del 10,6% della zona Eu15. Nella classe d'età 55-64 la percentuale scende al 2,2%, appena la metà della corrispondente media europea e quasi quattro punti al di sotto della media nazionale.

Nel periodo considerato, il Governo ha operato per riformare l'educazione degli adulti e rafforzare gli interventi di formazione continua per sostenere l'occupabilità dei lavoratori colpiti dalla crisi economica. Immediatamente prima dell'Accordo del febbraio 2009, l'articolo 1 della legge 2/2009 ha istituito un premio di occupazione e potenziamento degli ammortizzatori sociali per stabilire, in via sperimentale e a salvaguardia del capitale umano delle imprese, il reinserimento di cassaintegrati promuovendone la partecipazione a percorsi formativi e di riqualificazione.

La strategia d'azione del 2009 è stata confermata dal secondo Accordo Stato-Regioni del 20 aprile 2011, che ha arricchito la parte relativa alle politiche attive. Sulla scia dei provvedimenti anticrisi, il 17 febbraio 2010 Governo, Regioni e parti sociali hanno stipulato un patto per condividere le Linee guida per la formazione e i criteri per la spesa dedicata alla formazione di inoccupati, disoccupati e cassaintegrati. L'accordo si è basato su tre presupposti: il lavoro è parte essenziale del percorso educativo, formativo e professionale di una persona; l'impresa e il contesto produttivo sono l'ambiente più

idoneo per lo sviluppo delle professionalità; la certificazione formale deve interessare la reale verifica delle competenze di una persona, maturate anche attraverso esperienza e lavoro, a prescindere dai corsi di formazione frequentati, che possono al più essere un mezzo e non la prova per l'acquisizione e lo sviluppo delle stesse.

Fra il 2007 ed il 2009 le iniziative per promuovere l'occupabilità dei lavoratori maturi e la loro adattabilità ai cambiamenti dei sistemi produttivi hanno rappresentato l'83,2% delle misure attivate per questo target¹¹. Tra queste, la formazione è fra le tipologie più rappresentate (34,8% degli interventi rilevati), seguita dalle work experience (6,7%), da altri interventi per accrescere l'occupabilità (es. mobilità geografica: 6,7%) e da iniziative per la validazione delle competenze non formali (4,3%).

Fra gli altri strumenti di intervento, si segnala infine che nel periodo gennaio 2008-giugno 2011, i lavoratori over 50 hanno rappresentato il 15,5% dei beneficiari dei fondi interprofessionali (111.000 lavoratori), con una lieve prevalenza di uomini. Gli operai (specializzati e non) sono stati più rappresentati nelle classi di età 20-34 e 35-49. Impiegati e tecnici decrescono nelle classi di età più anziane, mentre i manager mostrano la quota più alta di over 50.

Poiché il Rapporto è stato chiuso a fine 2011, esso non contiene riferimenti alla successiva riforma del lavoro (l. 92/2012). In estrema sintesi, ricordiamo che la riforma affronta alcune delle problematiche connesse all'invecchiamento della forza lavoro, all'interno del nuovo quadro disegnato dalla riforma pensionistica di fine 2011. In particolare, i provvedimenti che impatteranno in maniera più o meno diretta sui lavoratori maturi possono essere ricondotti a quattro ambiti: il sistema di incentivi all'assunzione e dei contratti non standard, che contiene previdenze specifiche per lavoratori al di sopra dei 55 anni; la riforma degli ammortizzatori sociali, che abolisce la mobilità e riserva agli over 55 una durata prolungata (18 mesi) della nuova Aspi (assicurazione sociale per l'impiego); la tutela dei lavoratori prossimi al pensionamento, tramite specifici accordi fra le parti sociali e la creazione dei fondi di solidarietà bilaterali; l'apprendimento permanente.

Pietro Checcucci – Isfol
p.checcucci@isfol.it

⁹ Isfol, "Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva, I libri del Fondo sociale europeo", Roma, 2011.

¹⁰ Ibidem. Sono state escluse dal computo le voci di spesa 81, 85 e 86 definite nel Regolamento comunitario n. 1083/2006, dedicate agli assi "Consolidamento delle capacità istituzionali a livello nazionale, regionale e locale" e "Assistenza tecnica", in quanto solo indirettamente implicate alla definizione di politiche e servizi.

¹¹ Ibidem.

Adulti e **competenze** funzionali: indagine sulla popolazione dai **18** ai **70** anni

Il Progetto Sapa, cofinanziato con il Pon Fse del Miur, ha permesso di evidenziare le carenze alfabetiche della popolazione adulta in Calabria, Campania, Puglia e Sicilia

L'apprendimento nella popolazione adulta è divenuto parte qualificante delle politiche scolastiche e caratterizza azioni specifiche nella programmazione dei fondi strutturali europei 2007-2013. La Direzione generale per gli affari internazionali, con il Programma operativo nazionale *Competenze per lo sviluppo*, di cui è autorità di gestione, nell'ambito dei finanziamenti per l'obiettivo *Migliorare i sistemi di apprendimento durante tutto l'arco della vita*, ha avviato azioni nelle regioni Calabria, Campania, Puglia e Sicilia, cui è destinato il Programma operativo, per favorire il ritorno a scuola di adulti usciti dal sistema scolastico senza aver raggiunto un titolo di studio adeguato.

L'Invalsi (Istituto nazionale per la valutazione del sistema educativo di istruzione e formazione), d'intesa con la Direzione generale per l'istruzione e formazione tecnica superiore e per i rapporti con i sistemi formativi e le regioni, è stato incaricato di realizzare ricerche conoscitive sulle competenze alfabetiche della popolazione adulta in quelle regioni. Gli esiti di queste ricerche sono pubblicate per i tipi di Armando Editore nella collana *I problemi dell'educazione con il titolo Adulti e competenze funzionali. Indagine sulla popolazione 18-70 anni (Sapa Pon)*, in tre distinte pubblicazioni per le regioni Calabria, Puglia e Sicilia (indirizzo di riferimento per richiedere la pubblicazione: alessia.mattei@invalsi.it). Alla regione Campania era già stato dedicato uno studio, pubblicato a cura di Bruno Schettini nel 2009 (editrice Gaia, Salerno), inerente le diverse realtà territoriali in rapporto all'educazione degli adulti (Eda), pure realizzato per conto del Miur in convenzione con l'Invalsi.

L'indagine Sapa-Pon (Strumenti per l'alfabetizzazione della popolazione adulta - Programma operativo nazionale), ha indagato le competenze funzionali di persone di età compresa tra i 18 e i 70 anni nelle tre regioni citate, per individuare profili di popolazione a rischio di esclusione sociale a causa delle limitate competenze alfabetiche.

Una persona alfabetizzata in senso funzionale è capace di comprendere e utilizzare l'informazione scritta sia per le necessità della vita quotidiana sia per arricchire le sue conoscenze. Le precedenti indagini internazionali Ials (*International Adult Literacy Survey*) e All (*Adult Literacy and Life Skills*), a carattere comparativo tra i paesi partecipanti,

che hanno indagato su un'età compresa tra i 16 e i 65 anni, hanno dimostrato che molte persone hanno difficoltà ad adattarsi alle innovazioni e ai cambiamenti che ne derivano e che le opportunità lavorative diminuiscono per l'incapacità di apprendere le nuove modalità di lavoro (tecnologie) o di comunicazione (informatica).

Va detto che le categorie di competenza individuate nell'indagine Sapa-Pon non trovano una diretta rispondenza con i livelli costruiti dalle indagini comparative internazionali Ials e All, poiché con Sapa-Pon si è cercato di esplorare in maniera più puntuale le competenze riferite ai livelli più bassi della scala internazionale, livelli in cui, secondo gli esiti dell'indagine All, si trova più dell'80% della popolazione italiana. In confronto agli altri paesi, la popolazione in età lavorativa (25-64 anni) presenta, in Italia, la quota più numerosa di popolazione con livello di istruzione pari alla scuola secondaria di primo grado (cd. scuola media) e la quota più limitata di popolazione che abbia raggiunto un diploma. Secondo le indagini internazionali sono italiani i giovani tra i 25 e i 34 anni tra cui è più alta la percentuale dei senza diploma. Altro primato negativo per l'Italia è il tasso di partecipazione degli adulti ad attività di educazione, attestato al 6%, contro una media Ue del 13%.

L'indagine Sapa-Pon è stata realizzata sul campo tra il novembre 2010 e il febbraio 2011; le competenze indagate sono state la *literacy* (competenza alfabetica funzionale), la *numeracy* (competenza matematica funzionale) e il *problem solving* per livello regionale, con selezione del campione dalle liste elettorali. Il campione ha eseguito una serie di prove accuratamente testate, che consistevano in: scrivere risposte nelle righe sottostanti una domanda, sottolineare o cerchiare parti di testo, indicare una cifra o misura in una precisa parte dell'esercizio, compilare un modulo, tracciare un percorso su una mappa...

Attraverso interviste strutturate (gli intervistatori hanno avuto una adeguata preparazione dall'Invalsi) si sono indagati il percorso di studio, la formazione, l'attività lavorativa, l'uso delle nuove tecnologie, le lingue parlate, le abitudini culturali. In altre parole, l'indagine Sapa-Pon, esplorando le abilità per la vita (competenze), cerca di definire le necessità alfabetiche dell'adulto, un complesso di alfabeti rispetto ai

quali può essere riconosciuto come alfabetizzato o analfabeta. L'indagine sul campo attesta che sia nella *numeracy* che nella *literacy*, all'aumentare dell'età, si registrano competenze sempre più limitate. Il disagio della popolazione anziana è assolutamente evidente; i 46-70enni si collocano sotto il punteggio medio regionale in Sicilia; in Calabria la popolazione si attesta mediamente al di sotto del punteggio medio stabilito sia per la *numeracy* che per la *literacy*, mentre in Puglia il punteggio medio è raggiunto dalla maggioranza della popolazione. Le differenze di genere nella *numeracy* e nella *literacy*, benché storicamente gli uomini abbiano goduto di una più lunga scolarizzazione, sono pressoché nulle in Sicilia, ma non in Calabria, dove le donne hanno risultati inferiori sia nella *numeracy* che nella *literacy*. Tale differenza si attenua nella popolazione che ha titoli di studio superiori e che ha goduto e gode di maggiori opportunità di istruzione e lavoro.

Occorre considerare che la popolazione anziana è stata a

scuola molto meno tempo della popolazione attualmente nella fascia di età 18-35 anni, tra cui si registra il punteggio medio più elevato tra la popolazione considerata. Le abilità per la vita non mantenute dalla popolazione anziana denunciano inadeguate politiche di lifelong learning, che possono invece favorire l'inclusione sociale di questo segmento di popolazione con interventi adeguati, declinati a livello micro e macro-territoriale.

La correlazione tra titolo di studio e competenze alfabetiche è positiva e le persone più istruite mostrano consapevolezza della necessità di seguire nuovi e crescenti processi di formazione, mentre è l'adulto più debole, quello con competenze più limitate, che sente meno il bisogno di migliorare le sue competenze e rischia di entrare nella spirale di esclusione sociale che ne consegue.

Giovanna Grenga – Miur
g.grenga@istruzione.it

Anziani e digital divide

Nonni e nonne sempre più vicini ai nipoti, soprattutto se sanno usare internet e le nuove tecnologie

La società europea si caratterizza sempre più per le trasformazioni demografiche legate alla denatalità e all'allungamento della speranza di vita, che stanno mettendo in discussione i legami sociali. Il tema dell'invecchiamento attivo ha assunto grande importanza in diversi ambiti, da quello lavorativo, previdenziale, sanitario, sociale, fino ad arrivare a quello economico, e sta ponendo gli stati e la società davanti a sfide importanti.

Secondo l'Oms, dal 1980 a oggi gli over 60 sono raddoppiati e le previsioni mostrano un andamento in crescita: nel 2050 si raggiungeranno i 2 miliardi di anziani. Nei 53 paesi che rientrano nella regione europea dell'Oms si hanno, infatti, le persone con l'età media più alta su scala mondiale; 9 paesi su 10 appartenenti alla regione europea dell'Oms hanno la speranza di vita più lunga (72 anni per gli uomini e 80 per le donne).

In Italia sarebbero circa 12 milioni, il 21% della popolazione, i residenti di età superiore a 65 anni, di cui circa 3,4 milioni hanno più di 80 anni¹. L'Istat ha evidenziato che nel 2011 la vita media per gli uomini è stata di 79,4 anni e per le donne

di 84,5 (in entrambi i casi +0,2 rispetto al 2010). Gli ultra 65enni hanno superato di oltre mezzo milione i giovani con meno di 20 anni.

Occuparsi delle persone anziane non vuol dire più soltanto pensare agli aspetti legati alla salute e all'assistenza socio-sanitaria, ma significa ripensare gli anziani all'interno di un contesto in continua evoluzione, in cui siano portatori di idee, valori ed esperienza da mettere a disposizione delle nuove generazioni. Realizzare una politica di *active ageing* significa affrontare un insieme di problemi legati all'invecchiamento come la pensione, le difficoltà sociali e sanitarie. Una strategia di invecchiamento attivo deve costruirsi su una pluralità e diversità di politiche in grado di migliorare il mercato del lavoro, creando opportunità di impiego per le persone anziane, ma anche aumentando le offerte di formazione per migliorarne la qualità di vita.

Rispetto al ruolo attivo degli anziani, il modello che più frequentemente viene in mente è quello del nonno tuttofare. Secondo l'Eurispess² nel 2009, sono 11 milioni e 550mila i nonni in Italia, dei quali 737mila vivono in

¹ "Relazione Istat sullo stato sanitario del paese 2009-2010".

² Eurispess, "21° Rapporto Italia 2009, Il mondo degli anziani", 2009.

famiglia: il 35,8% si occupa direttamente dei nipoti, il 9,4% contribuisce economicamente alle spese della famiglia e il 17,5% fa lavoretti in casa.

Le difficoltà nascono nel momento in cui i nipoti crescono e tra loro e i nonni si innalza un muro fatto di tecnologie legate al mondo dell'informazione, che evidenzia un marcato problema di *digital divide*. Molte associazioni non profit, istituzioni, stakeholder stanno cercando di rispondere alle esigenze degli anziani provando a coniugare gli obiettivi europei con azioni pratiche volte a ridurre questa distanza digitale. Si sono quindi avviate iniziative di informatizzazione, apprendimento e alfabetizzazione informatica rivolte agli anziani sia per migliorare gli aspetti pratici della loro vita quotidiana, come la spesa a domicilio, il contatto online con le istituzioni locali, la possibilità di videochiamare i parenti lontani, i servizi di home banking, sia per ridurre l'isolamento degli anziani, sia infine per migliorare la loro socialità.

Tra le iniziative più recenti possiamo ricordare quelle realizzate dalla Provincia di Roma, in collaborazione con la fondazione Mondo digitale, in cui attraverso il progetto *Teo – Terza età online* si è promosso un corso che, oltre a sostenere l'alfabetizzazione informatica degli over 65, ha creato spazi d'incontro e scambio tra generazioni: 20 alunni

di 10 scuole pilota di Roma e provincia hanno vestito i panni di tutor per gli studenti senior, per spiegare l'uso di internet, della posta elettronica e dei principali servizi digitali presenti sulla rete. Con questo corso la fondazione si è impegnata a combattere le nuove forme di analfabetismo e a contrastare il rischio della divisione sociale tra giovanissimi e anziani.

La fondazione Mondo digitale ha inoltre promosso il concorso *Volontari della conoscenza 3.0*, in collaborazione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, per far emergere le buone pratiche nello scambio di competenze.

Anche a Parma è stata avviata un'iniziativa molto simile a quella di Roma, con il Coordinamento comunale centri sociali comitati anziani. Vi sono poi alcuni progetti realizzati da Telecom Italia, come il progetto *Navigare insieme* in cui, attraverso un video-racconto in più puntate interpretato da quattro nonni, le persone anziane vengono accompagnate alla scoperta di internet.

Si tratta di alcuni esempi utili a capire come il *digital divide*, inteso come elemento di potenziale esclusione sociale, possa essere combattuto rimettendo al centro dell'agire le persone, con tutti i loro valori, la loro cultura e il loro vissuto.

Simona Testana – Isfol
s.testana@isfol.it

Lavoratori over 40, troppo giovani per la pensione, troppo vecchi per la formazione?

Nonostante il 2012 sia stato proclamato *Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni* non si fanno grandi passi avanti per migliorare la condizione dei lavoratori maturi espulsi dal lavoro

La problematica si è manifestata recentemente con aspetti drammatici, quando le politiche di bilancio in tempo di crisi hanno di fatto allungato la vita lavorativa, non come esito di una scelta dei soggetti interessati, ma attraverso un considerevole differimento dell'età pensionabile imposto *ope legis*. La carenza di strumenti di formazione e di intermediazione rivolti a lavoratori disoccupati in età matura (soprattutto per la fascia di età over 55) rende estremamente arduo pensare a breve non solo ad azioni di ricollocazione

stabile di tali lavoratori, ma anche a un loro reingresso nel mercato del lavoro.

I dati confermano che, nonostante la strategia europea per l'occupazione e le raccomandazioni della Commissione europea prevedano la garanzia di un migliore accesso alla formazione e all'apprendimento per tutto l'arco della vita e alle tecnologie Ict, la quota di formazione erogata ai lavoratori maturi nel nostro paese resta trascurabile¹. Infatti non solo il livello di istruzione delle classi di età più avanzate (45-

¹ "Rapporto Isfol 2012. Le competenze per l'occupazione e per la crescita".

65 anni) è minore rispetto a quelle più giovani, ma anche l'investimento in formazione nei loro confronti è molto inferiore. In particolare, la partecipazione all'apprendimento non formale delle persone occupate 55-65enni nel 2011 è di gran lunga la più bassa (27,5% contro una media del 33,9%)², ma anche la partecipazione alla formazione nelle imprese con più di sei dipendenti³, nella classe di età di 55 anni e oltre, è del 22%, contro una media del 30,6%.

Considerati inoltre i pregiudizi sulla scarsa adattabilità delle persone in età matura ai nuovi scenari ed alle nuove tecnologie, l'incidenza di fattori di rischio quali bassa scolarità e scarsa partecipazione all'attività formativa, che in generale possono comportare l'espulsione dal ciclo lavorativo e/o il mancato ingresso nel mercato del lavoro, è ancora maggiore per chi è al di sopra dei 45 anni.

La formazione gioca un ruolo fondamentale nel consentire ad un lavoratore maturo di reinserirsi nel lavoro: cercare un nuovo lavoro senza un'adeguata formazione o senza essere consapevoli delle proprie competenze è come per un atleta scendere in campo senza allenamento.

Formazione e orientamento sono alla base delle politiche dell'invecchiamento attivo, che può definirsi come quell'insieme di azioni volte a far sì che, con l'avanzare dell'età, le persone mantengano elevati livelli di attività e tengano comportamenti più attenti alla salute, all'equilibrio e al benessere psicofisico. La promozione dell'invecchiamento attivo si propone quindi di incrementare la partecipazione dei lavoratori anziani al mercato del lavoro, e quindi la crescita globale dell'occupazione, negli stati dell'Unione europea, attraverso una serie di azioni che riguardano tra l'altro l'accesso permanente alla formazione. Nel 2003 una *task force* del Consiglio europeo di Bruxelles presentò una raccomandazione che invitava gli Stati membri ad attuare una politica globale per l'invecchiamento attivo, in particolare mediante strategie di istruzione e di formazione permanente.

La formazione degli adulti, a differenza di quella dei giovani, non si innesta su un terreno vergine, ma deve tenere conto delle conoscenze già acquisite, della mentalità della persona e di un substrato culturale già formato. La formazione deve quindi da un lato superare le carenze tipiche dei lavoratori maturi (informatica, lingue straniere, ecc.), ma anche potenziare le capacità acquisite nella carriera lavorativa e nella vita privata. L'esperienza, oltre a consentire un'elevata specializzazione in alcuni ambiti tecnici, può essere utile nello svolgere attività che comportano il riconoscimento di situazioni critiche, l'anticipazione o soluzione di problemi, il coordinamento e la supervisione di progetti, la gestione di relazioni interpersonali

(capi, collaboratori, fornitori e clienti). Questi vantaggi talvolta vengono però vanificati da rigidità e diffidenza rispetto a prassi e soluzioni innovative.

Tecniche e modelli sviluppati con l'esperienza devono quindi essere integrati con la preparazione formale e strutturata a nuove regole e procedimenti di lavoro e con un costante aggiornamento professionale, oltre che con la curiosità, la volontà di apprendere, la disponibilità ai cambiamenti.

Proprio per le notevoli competenze di cui sono portatori, i lavoratori maturi possono inoltre diventare soggetti attivi della formazione ed essere impiegati in attività di docenza. Questo ha effetti positivi sulla persona, perché la costringe a sistematizzare ed aggiornare le sue conoscenze, ne valorizza l'esperienza e ne accresce la motivazione. Avere conoscenze e valori da trasmettere rende più consapevoli nella costruzione della propria vita professionale. Il rapporto con la formazione diventa quindi biunivoco: spesso il lavoratore maturo che aggiorna la sua formazione in alcuni ambiti specifici diventa soggetto attivo della formazione come progettista di corsi, tutor o docente.

L'attuale sistema formativo non sempre consente di valorizzare le competenze dei lavoratori adulti. Innanzitutto è legato alla permanenza della persona sul posto di lavoro: i fondi interprofessionali ad esempio sono alimentati dai contributi obbligatoriamente versati dalle aziende per i lavoratori dipendenti, ma escludono le altre tipologie di lavoratori (collaboratori a progetto, partite iva, ecc). Inoltre la formazione tecnica su settori produttivi specifici è difficilmente utilizzabile in altri settori. Insomma, il sistema formativo è pensato, salvo rare eccezioni, per i lavoratori dipendenti e stabili, mentre la crisi, che allarga l'instabilità occupazionale, fa aumentare i rapporti di lavoro precari, che tendono a riguardare anche le fasce più adulte.

Proprio nel momento in cui un gran numero di persone scopre di avere davanti a sé ancora molti anni di lavoro e di essere costretto a cambiare i propri programmi di vita, occorre un grande sforzo in termini di investimento formativo, sforzo che da un lato deve essere richiesto alle persone in termini di progettualità e adattamento, ma dall'altro riguarda le istituzioni formative, in termini di qualità della formazione, creatività e orientamento ai risultati.

Aurelio De Laurentiis – **Italia Lavoro Spa**
adelaurentiis@co.italialavoro.it

² Isfol, "Indaco, indagine sui comportamenti formativi degli adulti anno 2011".

³ Isfol, "Indaco, indagine sulla conoscenza nelle imprese".

DALL'ASSOCIAZIONISMO ALCUNE ESPERIENZE ALTERNATIVE E GRATUITE DI FORMAZIONE PER OVER 40

Alcune associazioni di disoccupati adulti, tra le quali Atdal Over 40, hanno dato da tempo vita ad una serie di iniziative di formazione a carattere gratuito alle quali hanno partecipato molti lavoratori over 40 disoccupati e precari. Vengono promossi corsi di formazione o incontri su varie tematiche, modellati sulle esigenze specifiche dei partecipanti. Un primo esempio è il progetto Labirintus, sostenuto dalla fondazione internazionale Di Liegro e dal vicariato di Roma, che offre un ciclo di tre sessioni rivolte all'acquisizione di competenze trasversali (ricerca di un lavoro, autostima e imprenditoria) destinate a persone over 40. Il corso si articola in diverse edizioni che si svolgono ad intervalli di circa due mesi, grazie all'ospitalità offerta da varie parrocchie. La natura itinerante consente al progetto di osservare le diverse realtà nei quartieri della capitale. Altre iniziative riguardano l'acquisizione di competenze di base (lingua inglese, informatica) realizzate in partnership con alcune agenzie per il lavoro (Quanta, Open job) e patrocinate da alcuni municipi della capitale (I, III e XVII), con una media annua di circa 25 edizioni e circa 500 partecipanti, per un totale di oltre 5000 ore di formazione.

Un'ultima iniziativa consiste nella promozione di



incontri tra partecipanti che vengono stimolati a condividere le proprie esperienze su di una tematica, guidati da esperti con specifiche competenze. Non possiamo parlare quindi di un vero rapporto tra docente ed allievi, ma della presenza di un catalizzatore. Superando quindi la formazione frontale, si stimolano forme di narrazione delle proprie esperienze intorno ad un argomento, che possono essere capitalizzate dal gruppo e creare la base di una rete. E' bene notare che queste iniziative vengono del tutto autofinanziate dall'associazione o comunque usufruiscono di residui di fondi (come ad esempio il Formatemp) che altrimenti andrebbero persi.

Si tratta di un piccolo, ma significativo, esempio di come si possa sviluppare una concezione di tipo "ecologico" della formazione, che non abbisogna di grandi budget e che è ritagliata non tanto sulle esigenze degli enti formativi (che spesso offrono formazione centrata unicamente sui propri cataloghi formativi), quanto sulle necessità del mercato e delle persone, valorizzando il capitale umano esistente.

*Aurelio De Laurentiis – Italia Lavoro Spa
adelaurentiis@co.italialavoro.it*

Il passaggio di competenze nelle aziende a conduzione familiare

Come saldare il gap generazionale e garantire la continuità delle imprese di famiglia

Con il crescere dell'aspettativa di vita in Europa, e soprattutto in Italia, cresce anche l'età nella quale il titolare dell'impresa pensa a ritirarsi. Questo è altamente positivo, ma nelle imprese a conduzione familiare introduce un aspetto nuovo: la necessità di fare convivere diverse generazioni nella gestione dell'impresa.

In Italia circa l'83% delle micro, piccole e medie imprese sono a gestione familiare; appena il 18% di queste passa alla seconda generazione e solo un 9% alla terza¹. Questo bas-

so tasso di sopravvivenza è dovuto non ad un fallimento del mercato, ma alle difficoltà di comunicazione e relazione tra i membri della famiglia coinvolti nelle attività produttive.

La convivenza generazionale nell'impresa è cosa non facile. L'impegno più importante non è sviluppare forme di gestione delle eredità o di divisione del patrimonio, bensì gestire la convivenza e i conflitti e assegnare in maniera chiara e condivisa i ruoli delle giovani generazioni nell'impresa di famiglia. Tutto ciò implica intelligenza emotiva, capacità di ricono-

¹ Cfr. Commissione europea, "Overview of Family Business Relevant Issues", 2008.

scere i propri limiti, e capacità di continuare ad apprendere. La pianificazione generazionale è un processo più complesso del semplice passaggio generazionale e permette di conoscere e valorizzare le risorse familiari attraverso più generazioni. La continuità di un'impresa di famiglia è il risultato della sommatoria di vari aspetti: il trasferimento di conoscenza, la volontà di cedere, il desiderio di condividere e una certa propensione a fare da mentore ai propri figli.

Prima i figli imparano a gestirsi in modo autonomo, più tempo ci sarà perché il genitore possa esercitare il suo ruolo di guida o mentore. Incorporare i figli nella gestione quotidiana della attività di famiglia attraverso un sistema di deleghe con possibilità di condividere decisioni facilita nel futuro il ricambio generazionale.

I cambiamenti operati negli ultimi anni in materia di salute, ambiente e welfare hanno migliorato in molti contesti la qualità della vita, producendo trasformazioni strutturali nella società. Tra le più evidenti ci sono: l'allungamento della durata della vita, l'incremento delle famiglie con un figlio o monoparentali, l'ingresso tardivo dei giovani nell'età adulta. Si è accorciato il gap transgenerazionale, anche grazie alla condivisione di aspetti che trent'anni fa non erano nemmeno lontanamente pensabili: le nuove tecnologie di comunicazione, l'accesso alla società della conoscenza, i social network.

Il modello storico cui si ispirava l'immagine dell'impresa familiare (fondatore → erede → erede) oramai sta scomparendo: in molte imprese a gestione familiare genitori e figli condividono il ponte di comando e nasce una nuova forma di gestione del business familiare che si nutre dell'energia di più generazioni, padre e figli. Le fasce di età coinvolte sono quella dai 20 ai 30 anni per i figli, dai 55 ai 65 per i genitori, o dai 65 agli 80 per la terza generazione. Due (o tre) generazioni quindi partecipano all'impresa, coniugando la produzione di talento dei giovani e la conoscenza ed esperienza degli adulti. Per garantire la continuità delle imprese familiari è necessaria, innanzitutto, una visione il più possibile ampia e di lungo periodo, che permetta al titolare (o al fondatore) di coinvolgere nelle proprie attività i figli e i parenti diretti fin dall'inizio. Il processo di coinvolgimento e inserimento dei figli è però tutt'altro che facile, poiché implica molte variabili: gli affari, i problemi quotidiani di gestione, le personalità, i rapporti e le esigenze di figli, mogli, mariti, parenti acquisiti. A seconda di come queste variabili vengono coordinate, le imprese di famiglia assumono determinati comportamenti e possono quindi continuare, evolvere, trasformarsi oppure esaurirsi. Le discontinuità nello sviluppo delle imprese a conduzione familiare nascono paradossalmente proprio dalle opportunità che

le rendono più competitive: la convivenza tra generazioni o parenti, l'assegnazione dei ruoli, il processo decisionale.

Se è vero che la struttura familiare presenta vantaggi di flessibilità organizzativa ed economica, è infatti vero pure che l'emotività intrinseca nella loro natura le rende potenzialmente conflittuali. L'intelligenza emotiva di una famiglia si manifesta nei momenti del passaggio generazionale, quando si mette alla prova la qualità dei rapporti e si evidenziano la struttura relazionale della famiglia, i suoi punti di forza e di debolezza.

Semplificando, nelle imprese di famiglia basate su una *governance* decisionale accentrata e rigida decide solo il titolare/fondatore, mentre i figli riescono a gestire le deleghe con forte ritardo. Non è raro, anzi, che queste deleghe arrivino addirittura dopo la scomparsa del titolare/fondatore. Il passaggio generazionale, cioè, si produce per una causalità fisiologica e non in forma volontaria.

Nelle imprese di famiglia flessibili, invece, i figli sono inclusi e partecipano ai processi vitali dell'impresa: difficilmente, quindi, la continuità verrà interrotta. Il passaggio generazionale avviene senza abdicazioni e senza pretese.

Tra gli svantaggi delle imprese di famiglia, quello che può più direttamente incidere sul futuro dell'azienda è la natura ereditaria del potere, che non sembra in grado di garantire la più efficace transizione transgenerazionale, per il semplice motivo che l'imprenditorialità non è per sua natura ereditaria.

Per capire meglio la natura di un'impresa familiare e predisporre un piano di formazione che ne aiuti la sopravvivenza è opportuno procedere con step gradualmente: rafforzare le competenze dei figli qualora debbano farsi necessariamente carico della gestione del *family business*; adattare modelli organizzativi che permettano di avviare il processo di responsabilizzazione dei figli e il loro inserimento nell'impresa; definire la catena di comando a secondo delle performance e ruoli assegnati a ognuno degli eredi.

Il progetto InTransito (www.trasversale.com/intransito), promosso da Trasversale srl e finanziato dal Programma operativo Fse 2007-2013 della Regione Lazio, ha sperimentato con successo nel territorio della Provincia di Latina il modello della convivenza transgenerazionale, favorendo l'inserimento delle nuove generazioni in attività imprenditoriali, nei settori dell'artigianato, della ristorazione, del commercio, dei servizi.

Luis Iurcovich – Esperto
luis@iurcovich.it

Il lifelong learning come volano per l'invecchiamento attivo

Le dinamiche demografiche porteranno nei prossimi anni ad un aumento dei lavoratori anziani, che adeguatamente aggiornati rappresentano una risorsa importante

Le persone tra i 55 e i 64 anni aumenteranno, tra il 2010 e il 2030, di quasi 10 milioni, mentre lavoratori e lavoratrici tra i 40 e i 54 anni diminuiranno di circa 5 punti percentuali, e quelli tra i 25 e i 39 anni di circa 15¹. La popolazione mondiale supererà, nel 2050, i 9 miliardi di persone, di cui circa 6 avranno tra i 15 e i 64 anni. Tale crescita sarà accompagnata da un significativo processo di invecchiamento. Si tratta di fenomeni in larga misura inevitabili: occorre, quindi, comprenderne gli effetti per individuare gli interventi più adeguati per affrontarli, tra i quali figura sicuramente anche il lifelong learning.

La recente legge n. 92/12 di riforma del mercato del lavoro stabilisce che, in linea con le indicazioni dell'Unione europea, per apprendimento permanente si intende qualsiasi attività intrapresa dalle persone in modo formale, non formale e informale, nelle varie fasi della vita, per migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e occupazionale (art. 4, comma 51). Esiste, infatti, una correlazione diretta tra apprendimento degli adulti e benessere sociale, dovuta ai cambiamenti che la società sta attraversando.

Il primo cambiamento consiste nella forte riduzione della popolazione giovanile, dovuta a bassi tassi di natalità, e il conseguente venir meno di energie giovani e dinamiche. Il secondo cambiamento è rappresentato dall'allungamento della vita, il che implica un maggior numero di anziani con le relative problematiche, ma anche nuove opportunità: dal momento che si invecchia meglio che in passato, è possibile, attraverso processi di aggiornamento continuo, mettere al servizio della società l'esperienza degli anziani.

Un'ulteriore tendenza di cui tenere conto è l'aumento del numero di lavori che le persone cambieranno nel corso della loro vita, cosa che renderà necessaria una formazione specifica per lo sviluppo di saperi specialistici nelle diverse fasi di transizione. In particolare, il continuo aggiornamento delle tecnologie dell'informazione impone un'attenzione, finora

trascurata, all'educazione degli adulti, soprattutto sui luoghi di lavoro².

Va inoltre sottolineato che il lavoro e il luogo di lavoro rappresentano l'ambiente più importante per la promozione della capacità lavorativa, laddove contenuti e compiti lavorativi siano ideati come esperienze di apprendimento che favoriscano l'acquisizione di nuove competenze e un atteggiamento positivo verso l'apprendimento, elemento essenziale per lo sviluppo delle competenze dei dipendenti anziani. Alcune esperienze dimostrano che gli investimenti nella promozione della capacità lavorativa sono compensati dai benefici in termini di migliore ambiente di lavoro, aumento della produttività e diminuzione dei problemi legati all'età. Da alcune analisi costi-benefici emerge che gli utili del capitale impiegato possono essere molto buoni, grazie a tassi inferiori di assenza per malattia, riduzione dei costi dovuti a disabilità al lavoro e migliore produttività³.

L'istruzione degli adulti e l'apprendimento permanente rivestono un ruolo strategico anche per l'Italia, che si trova in svantaggio rispetto ad altri paesi, anche a causa degli scarsi investimenti di questi anni. La percentuale di popolazione italiana coinvolta in percorsi di lifelong learning è inferiore alla media Ue27 (5,7%, rispetto a 8,9%), mentre paesi quali Danimarca (32,3%), Svezia (25%), Paesi Bassi (16,7%) e Regno Unito (15,8%) superano di molto la media europea (fonte: Eurostat 2012). Analogamente molto elevata è la dispersione scolastica (19,2%, contro il 10% previsto dalla strategia Europa 2020), mentre la crisi espelle dal mercato del lavoro molte persone che esprimono bisogni di formazione per il reinserimento e la riqualificazione. I migranti necessitano di luoghi dedicati all'istruzione e formazione per un'adeguata integrazione culturale e per l'esercizio effettivo dei diritti di cittadinanza, così come ampie fasce di popolazione adulta non possiedono le competenze ormai necessarie per molte attività quotidiane ed avrebbero bisogno di percorsi dedicati⁴.

1 Fonte: Osha (Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro), 2012.

2 Associazione TreeLLLe, "Il lifelong learning e l'educazione degli adulti in Italia e in Europa", Quaderno n. 9/2, aprile 2011.

3 Osha, "Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro", 2012.

4 Cgil, Cisl, Uil, "Istruzione degli adulti e apprendimento permanente", 17 aprile 2012.

Se le future scelte individuali di istruzione e di partecipazione al mercato del lavoro restassero simili alle attuali, la quota di occupati scenderebbe dal 40% al 34% circa della popolazione, né i pur consistenti flussi migratori e il più alto livello medio di competenze dei futuri adulti sarebbero sufficienti a contrastare la caduta del tasso di occupazione. Sia l'invecchiamento della popolazione sia la maggiore presenza di lavoratori stranieri possono però avere effetti positivi sull'efficienza del sistema e sulla qualità della produzione, dal momento che la crescita economica nel lungo periodo è determinata anche dalla qualità delle persone. Il mantenimento e l'espansione del livello di vita raggiunto nel nostro paese richiederà che si lavori di più, in più e più a lungo e che aumentino l'intensità del capitale umano e la produttività totale dei fattori⁵.

Rispetto a questo quadro, quali sono le politiche di apprendimento permanente per l'invecchiamento attivo in Italia? L'Accordo Stato-Regioni in funzione anticrisi, del febbraio 2009, ha promosso un positivo connubio tra interventi di sostegno al reddito e di formazione (riqualificazione, rafforzamento delle competenze, orientamento e formazione) finanziati dal Fse, soprattutto verso i lavoratori percettori di ammortizzatori sociali in deroga, tra i 45 e i 60 anni. Il ruolo svolto poi da Italia Lavoro rispetto a quest'ultimo target si è concretizzato nella sperimentazione dell'azione di sistema *W2W. Welfare to work per le politiche di reimpiego* che ha previsto misure formative rivolte a lavoratori percettori di ammortizzatori sociali in deroga; oltre a lavoratori che non percepiscono alcuna indennità o sussidio legati allo stato di disoccupazione, con priorità a giovani, donne e over 50.

In aggiunta, attraverso il progetto promosso dal Ministero del lavoro e realizzato dall'Isfol, denominato *Spf. Sistema per-*

manente di formazione online, Italia Lavoro ha contribuito all'erogazione di servizi integrati a sostegno delle attività di e-learning. Il progetto si rivolgeva agli operatori della formazione, dell'istruzione e dei servizi per l'impiego per: offrire un ambiente strutturato e ricco di argomenti per innovare e migliorare le proprie competenze professionali; dare l'opportunità di inserirsi in una rete di professionisti per partecipare attivamente ai cambiamenti in atto nel mondo del lavoro; aggiornare costantemente sulle novità in materia di mercato del lavoro e della formazione in Italia e in Europa.

La legge di riforma del mercato del lavoro ha poi precisato che le politiche per il lifelong learning sono determinate a livello nazionale in sede di Conferenza unificata, su proposta dei Ministri dell'istruzione e del lavoro, sentito il Ministro dello sviluppo economico e le parti sociali, a partire dall'individuazione e riconoscimento del patrimonio culturale e professionale comunque accumulato da cittadini e lavoratori, da documentare attraverso una dorsale informativa unica basata sull'interoperabilità delle banche dati centrali e territoriali. Con particolare riferimento all'invecchiamento attivo e sempre nel quadro di governance appena descritto, saranno, inoltre, individuati i criteri generali e le priorità per la promozione e il sostegno di reti territoriali che comprendano l'insieme dei servizi di istruzione, formazione e lavoro e alle quali concorreranno, nella loro autonomia, anche le università, attraverso l'inclusione dell'apprendimento permanente nelle loro strategie istituzionali.

Andrea Fontanesi e Marco Vittore Capitini – Italia Lavoro Spa
afontanesi@italialavoro.it
mvcapitini@italialavoro.it



⁵ Visco V., "Invecchiamento della popolazione, immigrazione e crescita economica", ottobre 2008.

INVECCHIAMENTO ATTIVO E ALTE PROFESSIONALITÀ

Nell'anno europeo dell'invecchiamento attivo, un qualificato contributo dottrinario ricco di riflessioni, interpretazioni e sistematizzazione è offerto dal libro di Paola Nicoletti, che affronta il tema da un'angolatura particolare e su fonti originali. Un'angolatura che, forse per la prima volta, consente un'analisi integrata delle tendenze demografiche, del welfare e dell'apprendimento permanente nell'ambito delle politiche dell'Unione europea; dei trend che si configurano in sei paesi comunitari (Danimarca, Francia, Germania, Regno Unito, Spagna, Svezia), della situazione in Italia e di come l'invecchiamento attivo viene percepito nella rappresentazione sociale e dagli stessi protagonisti, ovvero da senior ad elevata professionalità, sia occupati che in pensione. Questa complessa analisi evidenzia come l'invecchiamento attivo riguardi tutto il continente europeo, con risvolti e sfaccettature diverse nei vari paesi, in funzione delle caratteristiche strutturali dei diversi sistemi, dei trend demografici, delle politiche di welfare adottate (da un lato per mantenere i senior nel mercato del lavoro e procrastinarne l'uscita, dall'altro per reinserire al lavoro coloro che ne sono prematuramente usciti) e delle politiche educative e formative volte a favorire l'apprendimento lungo il corso della vita per mantenere la popolazione costantemente in formazione, valorizzare il capitale umano ed elevarne i livelli di qualificazione, anche con finalità di inclusione sociale. Si tratta di politiche fortemente correlate che, come sottolinea l'autrice, solo nella loro stretta interazione possono permettere agli Stati di affrontare le principali sfide in termini di competitività, cambiamenti demografici e flussi migratori, modello sociale e cittadinanza attiva. Emerge la necessità di cambiare pratiche e strategie, talvolta obsolete, in rapporto al fenomeno della longevità, con riguardo al mercato del lavoro, al post-pensionamento e all'apprendimento nelle società che progressivamente invecchiano. L'obiettivo è di mettere i senior nella condizione di contribuire al meglio alla vita economica, politica, sociale e culturale dei paesi, valorizzandone al contempo capacità, conoscenze e competenze, troppo spesso non riconosciute ed utilizzate in modo inadeguato. Si tratta soprattutto di ripensare il ruolo della longevità attiva e di accrescerne la percezione quale ricchezza collettiva e sociale.

Il libro analizza inoltre le opportunità disponibili o da promuovere nel nostro paese nei confronti delle alte professionalità di dirigenti e manager in termini di una loro maggiore partecipazione alla costruzione della cittadinanza attiva dei giovani e degli adulti; il principale valore riconosciuto ai senior consiste infatti nel bagaglio esperienziale maturato nel corso della vita lavorativa. Si tratta di un patrimonio di conoscenze e competenze che, sia pure in parte soggetto a obsolescenza in virtù dei cambiamenti tecnologici ed organizzativi delle imprese, è attualmente sottovalutato nelle sue potenzialità di formazione delle nuove generazioni di occupati. La trasmissione di saperi e competenze è oggetto di scarsa attenzione anche in relazione alle posizioni apicali e, nelle imprese, si è persa la consuetudine di utilizzare i manager in uscita per affiancare e/o formare i futuri manager e dirigenti. Il tema dell'invecchiamento attivo delle alte professionalità assume contorni positivi, su cui fare leva per avviare delle politiche attive dedicate, partendo dal profilo motivazionale, ovvero facendo sì che il senior dirigente o manager, per operare in un ambiente formativo, sia consapevole che il suo lavoro è funzionale e strategico per la performance collettiva, dell'azienda come della collettività, e non si tratta di un'attività di ripiego.

Il lavoro di Paola Nicoletti merita l'attenzione di chi, come il sottoscritto, opera nei sistemi di rappresentanza, in particolare dei dirigenti e, in generale, delle alte professionalità, oltre che di tutte le persone interessate a cogliere i cambiamenti economici, demografici, professionali, culturali con cui siamo chiamati a misurarci; e pone anche le forze sociali e politiche di fronte ad una nuova, grande responsabilità: trovare strumenti e dare risposte a domande ed ansie nuove che provengono da una parte crescente della popolazione italiana, peraltro tra le più toccate nel panorama europeo dal fenomeno della longevità.

Invecchiamento attivo e alte professionalità. Le tendenze demografiche, del welfare, dell'apprendimento, di Paola Nicoletti, edizioni Rubbettino, 2011

*Renato Cuselli – Fondirigenti
presidente@fondirigenti.it*

L'abbandono dei percorsi formativi: dinamiche e identikit dei giovani dispersi

Un'ampia indagine dell'Isfol individua le principali cause e le aree di miglioramento per i servizi di orientamento

L'Isfol ha presentato i primi risultati dell'indagine sulle dinamiche della dispersione formativa, ricerca nata come approfondimento del fenomeno della dispersione scolastica e formativa dei giovani in diritto-dovere.

Il Rapporto di monitoraggio che annualmente l'Isfol redige per il Ministero del lavoro sui percorsi di Istruzione e formazione professionale evidenzia infatti come ogni anno circa il 5% dei ragazzi tra i 14 e i 17 anni si trovi fuori dai percorsi previsti per legge, ovvero percorsi scolastici, di Ifp o apprendistato. Esiste, quindi, a tutt'oggi una fascia di dispersione della popolazione minorenni che, pur non raggiungendo livelli altissimi, resta pressoché stabile nel tempo e sulla quale è necessario intervenire in termini di politiche e misure antidispersione, al fine di ridurla al minimo.

L'intento dell'indagine *Le dinamiche della dispersione formativa: dall'analisi dei percorsi di rischio alla riattivazione delle reti di supporto* era dunque analizzare non solo le cause dell'abbandono, ma anche le sue dinamiche, ovvero quei percorsi che, a partire da una situazione di disagio che l'allievo vive all'interno del suo iter formativo, lo conducono a lasciarlo. La vera sfida consisteva nella difficoltà di intervistare un elevato numero di ragazzi fuori dai percorsi, target tradizionalmente scomodo da rintracciare. Tale difficoltà non aveva, in passato, reso possibile supportare i risultati delle analisi qualitative realizzate nei diversi territori con delle evidenze numeriche rilevanti.

Lo sforzo condotto in questa direzione ha permesso di arrivare alla raccolta di circa 6.000 nominativi da contattare, dai quali è stato possibile definire un gruppo finale di 1.508 giovani, 576 dei quali dispersi. Con tale gruppo sono state effettuate al domicilio interviste capi (*computer assisted personal interview*). Inoltre, per approfondire alcuni degli aspetti qualitativi più interessanti emersi dalle interviste, sono stati realizzati focus-group con giovani dispersi o a rischio dispersione (a Napoli, Brescia, Torino e Catania) e con operatori attivi presso le istituzioni formative, dunque quotidianamente a contatto con il tema della seconda opportunità (a Roma e Milano).

Durante il seminario di presentazione dello scorso giugno, *L'abbandono dei percorsi formativi: dinamiche e identikit dei*

giovani dispersi, sono stati proposti spunti di riflessione su politiche, azioni di contrasto al fenomeno e reti di supporto. A partire dalle caratteristiche dei giovani dispersi, ci si è infatti interrogati su cosa possa essere fatto per contrastare con maggiore efficacia un problema sociale che in Italia assume proporzioni ancora preoccupanti e non in linea con gli obiettivi di Lisbona 2020 (10% il livello entro il quale contenere gli *early school leavers*) e che tende ad aggravarsi a causa della crisi economica ed occupazionale che riduce i margini di recupero per chi esce dai percorsi senza una qualifica o un titolo di studio.

Tra gli elementi di maggiore interesse emersi dall'indagine figura l'incapacità dei servizi di orientamento e di supporto, pure presenti in misura rilevante sul territorio nazionale, di raggiungere i destinatari più bisognosi, ovvero coloro che provengono da famiglie meno dotate di strumenti informativi e conoscitivi.

Particolarmente variegata si presentano le cause dell'abbandono formativo, tra le quali emergono il senso di confusione che connota i giovani che hanno abbandonato i percorsi ed il desiderio di impegnarsi in attività pratiche più di quanto avvenga all'interno dei percorsi scolastici tradizionali.

I risultati dell'indagine evidenziano, inoltre, come, accanto ai casi di dispersione legati a situazioni di disagio sociale e familiare, esista una sorta di area grigia che allarga il bacino dei giovani a rischio di abbandono anche a situazioni, in partenza, apparentemente meno svantaggiate.

Infine, connotazioni specifiche assume la dispersione dei ragazzi provenienti da famiglie di origine straniera, dove il completamento degli studi viene spesso perseguito con costanza e motivazione e sostenuto dalle aspettative genitoriali e l'abbandono formativo rappresenta come una rinuncia particolarmente sofferta. Per questi giovani le cause della dispersione sembrano risiedere più in problemi oggettivi (necessità di lavorare, disponibilità economiche, difficoltà linguistiche, mancanza di informazioni) che nell'assenza di motivazione.

Emmanuele Crispolti – Isfol
e.crispolti@isfol.it

I risultati delle prove Invalsi 2012

Una breve sintesi dei principali risultati delle prove di italiano e matematica

Obiettivo dell'Invalsi è migliorare e rendere più omogenea la qualità della scuola italiana, elaborando valutazioni oggettive e mettendone a disposizione delle istituzioni e delle singole scuole i risultati.

L'Invalsi, negli ultimi anni, ha messo a punto un sistema di comunicazione grazie al quale ciascuna scuola riceve i risultati dei propri alunni, con i dati disaggregati per le singole classi e la distribuzione delle risposte per ciascuna domanda e quest'anno i dati sono stati comunicati alle scuole con anticipo rispetto agli anni precedenti.

Introdotte nel 2008, le prove oggettive e standardizzate elaborate dall'Invalsi hanno raggiunto per la prima volta nel 2012 tutte le scuole del Paese, statali e paritarie, e tutti gli studenti delle II e V classi della primaria e I e III della secondaria di primo grado. Inoltre, per la prima volta in assoluto le prove si sono svolte anche nelle II classi delle scuole secondarie di secondo grado. Complessivamente sono state coinvolte 31.000 scuole, 141.000 classi e 2.900.000 studenti.

Per quanto riguarda l'italiano, in generale gli studenti sembrano trovare più facili le domande relative ai testi narrativi, rispetto a quelle sui testi espositivi e argomentativi, in cui viene richiesto anche di interpretare dati e grafici funzionali all'esposizione dei contenuti del testo. Le domande di ricostruzione del significato globale del testo, che richiedono di integrare più informazioni e concetti, risultano invece essere più difficili. Buoni i risultati sulle domande che richiedono la corretta interpretazione di una voce di dizionario, mentre, in alcuni casi, gli studenti sembrano incerti nell'uso corretto della punteggiatura.

Le prove di matematica confermano in parte alcune tendenze che si riscontrano anche a livello internazionale, con difficoltà concentrate soprattutto in geometria, nell'ambito denominato "relazioni e funzioni" e nei processi che richiedono competenze di argomentazione. Interessanti sono i risultati, in genere positivi, conseguiti dagli studenti

della secondaria di secondo grado in alcuni quesiti che vertono su competenze chiave sviluppate nel primo ciclo, ma che solitamente non sono riprese in modo esplicito durante il biennio superiore.

Le prove confermano il divario tra Nord e Sud a sfavore della regione del Mezzogiorno, anche se alcune di esse hanno dimostrato una certa capacità di recupero. In particolare, i risultati sottolineano come i divari geografici tendano ad aumentare nel passaggio a livelli d'istruzione superiori, diventando, cioè, sempre più consistenti al crescere dell'età degli studenti.

Tuttavia, specie nel primo ciclo, alcune regioni (Puglia, Abruzzo e Basilicata) hanno nel tempo ridotto la distanza rispetto al dato nazionale di qualche punto percentuale, fino a raggiungere in alcuni casi i livelli medi del Paese. Rimane invece ancora consistente lo svantaggio del Sud, e in parte del Centro, rispetto al Nord per quanto riguarda la scuola secondaria di secondo grado. In termini percentuali, il divario supera di 12 punti la media per quanto riguarda l'italiano e gli 11 per la matematica. In particolare, la distanza tra Nord, Centro e Sud, tranne le eccezioni citate, inizia con la scuola secondaria di primo grado.

In genere, le regioni seguono i risultati delle macro-aree di appartenenza. Tra le eccezioni, al Nord - dove i risultati sono significativamente al di sopra della media nazionale - c'è la Liguria, che, invece, non se ne discosta. Per contro, al Sud la Puglia e l'Abruzzo hanno, a differenza delle altre regioni di quest'area, risultati statisticamente non difforni dalla media nazionale. I risultati meno soddisfacenti sono, invece, quelli della Campania. In matematica la regione con il risultato più elevato è il Veneto, che supera di 35 punti la media della Sardegna, ossia la regione che consegue il risultato più basso.

Giovanna Grenga – Miur
g.grenga@istruzione.it

DISABILITÀ ED IMPRESA: UN NUOVO MODELLO DI INTERAZIONE

Il progetto Leonardo Genti - Scuola delle competenze propone un modello flessibile per l'inserimento lavorativo delle persone con lieve deficit cognitivo

Si è chiusa a settembre l'esperienza del progetto Genti - Scuola delle competenze, finanziata nell'ambito del Programma di apprendimento permanente - Programma settoriale Leonardo da Vinci 2007-2013.

L'iniziativa, promossa dal capofila Isfor Api, istituto di formazione della Confapi Sardegna, ha avuto come obiettivo quello di trasferire in Turchia (Ankara), Grecia (Municipalità di Neapolis Sykies) e in Puglia (Lecce) una proposta innovativa per facilitare l'inserimento lavorativo delle persone con lieve deficit cognitivo.

Si è partiti da un approccio già sperimentato con successo nella Scuola delle competenze, attivata con l'assessorato servizi sociali del Comune di Nuoro, per trasferire una buona pratica potenziata da una solida rete tra organizzazioni partner, istituzioni locali e organizzazioni che hanno contribuito a promuovere azioni concrete di inserimento lavorativo e sociale delle persone disabili, con l'obiettivo centrale di garantire la sostenibilità del progetto anche oltre la sua conclusione.

L'iniziativa ha, dunque, teso a sensibilizzare gli attori del mercato locale del lavoro e delle istituzioni affinché l'inserimento delle persone disabili venisse concepito come risorsa e opportunità e non come vincolo legislativo, innescando un cambiamento culturale che restituisse alla persona disabile la sua dignità di soggetto attivo. Insegnare alle persone disabili a lavorare e acquisire la capacità di stare nelle relazioni, così come la volontà di restituire loro un ruolo sociale attivo, si sono rivelati elementi propedeutici fondamentali per il successivo inserimento in contesti organizzati. Si è, dunque, proceduto a sensibilizzare le imprese per trasformare l'usuale diffidenza in accoglienza e fiducia nei confronti dei diversamente abili. Al contempo, si è cercato diffondere presso le famiglie un approccio più obiettivo verso i loro familiari disabili, finalizzato all'accettazione delle loro diversità e alla valorizzazione delle loro abilità, anche attraverso la diffusione di una cultura non pietistica del diverso e delle sue capacità.

Il percorso trasferito negli altri territori europei si è incentrato sulla realizzazione di progetti individuali di tirocinio presso le imprese in alternanza con brevi momenti di approfondimento in aula. L'esperienza dei

tirocini è preceduta da una breve fase di osservazione dei processi lavorativi presso le imprese e da momenti di laboratorio in aula per l'acquisizione di alcune competenze trasversali.

Le imprese sono state coinvolte in maniera profonda con il compito di agevolare la persona disabile nell'apprendimento dello stare nelle relazioni e del confronto con la realtà lavorativa. Inoltre, per meglio supportare la persona disabile nel percorso di inserimento sono stati coinvolti anche operatori che fungessero da intermediari tra le regole dell'impresa e le esigenze e le caratteristiche delle persone coinvolte.

Le metodologie di inserimento lavorativo proposte e condivise si basano, infatti, su un presupposto semplice ma decisivo: l'inserimento lavorativo è possibile a condizione che l'intera comunità - professionisti, famiglie, imprese, lavoratori, associazioni - abbia una rappresentazione non pregiudiziale della disabilità, ovvero una rappresentazione ancorata non tanto ai limiti e alle menomazioni, quanto alle potenzialità e alle possibilità della persona. Solo in un contesto accogliente e facilitante, infatti, è possibile passare da una visione assistenziale e infantilizzante della persona disabile ad un atteggiamento promozionale e proattivo che ne valorizzi i talenti e le capacità. Per questo, soprattutto nelle fasi iniziali del progetto, si è dedicata molta attenzione alla condivisione delle diverse rappresentazioni della disabilità presenti nelle culture dei partner del progetto: è, infatti, da quelle rappresentazioni che è necessario partire per sviluppare metodologie efficaci, soprattutto se si tratta di interventi finalizzati all'inserimento sociale e lavorativo. Il confronto tra le differenti culture dei partner è stata facilitata dalla straordinaria capacità dei diversi attori di aprirsi alla comunicazione ed alla relazione, riuscendo a valorizzare sia gli aspetti comuni sia le differenze.

Questo ha consentito di trasferire non un modello metodologico rigido ma uno strumento flessibile, arricchito dalle idee che ciascun partner ha adattato alle proprie specificità, dando vita a buone prassi che potranno contribuire in maniera efficace a generare nuove sinergie tra le imprese e i lavoratori con diverse abilità.

Gabriella Longu – Isfor Api
direzione@isforapi.org



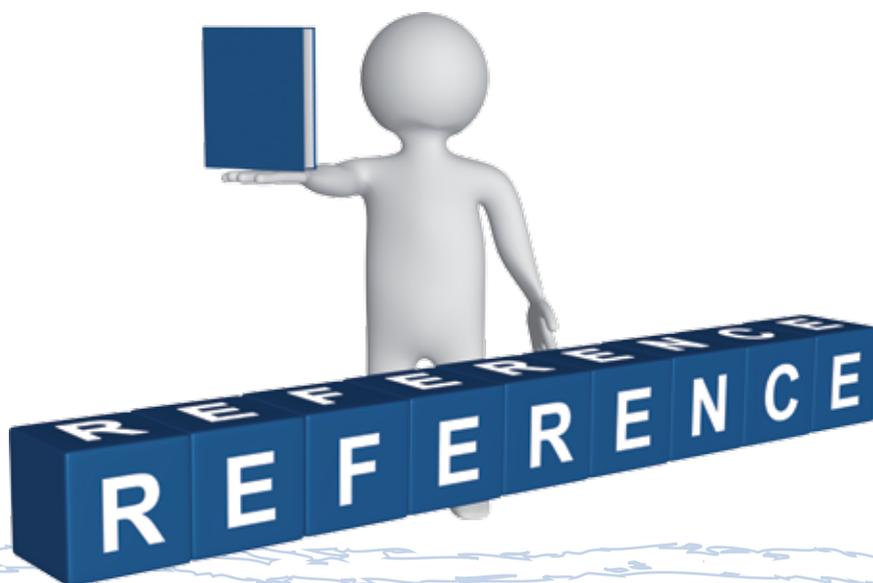
Valorizzare le competenze individuali e i profili professionali con il thesaurus multilingue

Presentato il portale che ospita il thesaurus multilingue Disco per la descrizione delle competenze individuali, i profili professionali e occupazionali

Il dizionario online Disco (European dictionary for skills and competences) raccoglie termini legati alle competenze acquisite in diversi contesti formativi e rappresenta un valido strumento a supporto di tutti coloro che intendono valorizzare i propri saperi e le proprie competenze e desiderano avere maggiori chances per accedere al mercato del lavoro. Il thesaurus fornisce 97.000 termini e 33.000 descrittori fraseologici ed è disponibile in inglese, ceco, tedesco, spagnolo, francese, ungherese, italiano, lituano, svedese e slovacco. Il portale dal quale l'utente può accedere al thesaurus online offre: una funzione di ricerca e traduzione di singoli termini e frasi in quattro settori specifici (It, salute, servizi sociali e tutela ambientale), una navigazione multilingue intuitiva e alla portata di tutti, nonché funzioni di creazione e/o traduzione dei profili di competenze e occupazionali per la compilazione degli strumenti europei per la trasparenza, primi fra tutti l'Europass Cv e l'Europass

Supplemento al certificato. Il 18 ottobre 2012 si è svolta a Roma, presso l'Isfol, la conferenza conclusiva del progetto, in occasione della quale è stato ufficialmente presentato il portale Disco e il thesaurus online, e ne sono state esplicitate funzionalità e applicazioni pratiche. La conferenza ha visto la partecipazione di esperti (nazionali e internazionali) che lavorano alla definizione di dizionari multilingue, esperti di competenze e altri soggetti coinvolti a diversi livelli nella formazione professionale, e ha rappresentato, per tutti i partecipanti, un'occasione di scambio di buone pratiche ed esperienze. Per ulteriori informazioni: www.disco-tools.eu

Gabriella Falzacappa – Isfol
g.falzacappa@isfol.it



Il sistema Ecvet a sostegno della mobilità e dell'occupabilità nel Mediterraneo

Un laboratorio tematico per individuare principi e soluzioni tecniche funzionali al riconoscimento degli apprendimenti

L'8 novembre scorso si è svolto a Napoli il laboratorio internazionale *Strumenti per la mobilità e l'occupabilità: il sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (Ecvet)*, promosso dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali in collaborazione con l'Isfol – Cooperazione transnazionale, nell'ambito del progetto *Centro per la cooperazione euro-mediterranea. Un network tra i Paesi del Mediterraneo e le Regioni del sud Italia per lo sviluppo dei sistemi della formazione e del lavoro*. Finanziato dal Ministero stesso e dall'Isfol per gli anni 2010-2013, il progetto intende promuovere lo scambio e la cooperazione sui temi del lavoro e della formazione tra Ministero del lavoro, paesi della sponda sud del Mediterraneo e regioni italiane. Le visite di studio, i laboratori tematici e i workshop realizzati nell'ambito del progetto hanno avviato un processo di apprendimento reciproco tra rappresentanti istituzionali ed operatori dei settori coinvolti nei diversi paesi, ponendo le basi per successive collaborazioni.

Questo secondo laboratorio internazionale segue di due anni quello tenutosi a Bari, in collaborazione con il Servizio Mediterraneo della Regione Puglia, sul tema *Valore del territorio e nuove opportunità di formazione e lavoro nel Mediterraneo*.

Nella sede della Regione Campania, ai 15 partecipanti stranieri provenienti da Egitto, Giordania, Libano, Marocco e Tunisia sono state presentate esperienze di successo realizzate in Italia tramite il sistema europeo di crediti. Riflettendo, innanzitutto, sull'impatto della trasparenza di certificati, sistemi e singole qualificazioni sul mercato del lavoro, sui sistemi di apprendimento e sui singoli cittadini ci si è concentrati in particolare su principi e soluzioni tecniche per consentire il riconoscimento degli apprendimenti formali, non formali e informali, a partire da un approccio pedagogico basato sulla centralità del concetto di competenza.

Di seguito, esperti tematici e attuatori di progetti in materia di Ecvet, realizzati nell'ambito del Programma per l'apprendimento permanente (Lp) nel settore turistico-alberghiero, hanno messo a confronto le proprie esperienze con l'obiettivo di restituire lo stato dell'arte dell'applicazione della raccomandazione della Commissione europea – che in Italia si configura come *bottom up* – ad opera dei diversi destinatari, amministratori e operatori. È stata sottolineata

l'importanza della costruzione di un comune terreno culturale, fondato sul *mutual trust*, tra gli attori interessati al riconoscimento dei risultati di apprendimento (*learning outcomes*), quale prerequisito di un efficace sistema di validazione delle esperienze.

I lavori pomeridiani si sono svolti presso il Centro di formazione delle maestranze edili di Napoli e provincia, la cui *mission* è la formazione professionale degli edili finalizzata all'inserimento dei giovani e all'aggiornamento e riqualificazione dei lavoratori in tale settore. I presenti hanno potuto: osservare gli spazi dedicati alle attività d'aula e di laboratorio e quelli destinati a simulazioni di cantiere e di sicurezza; conoscere un'esperienza italiana di formazione professionale nell'industria delle costruzioni, con specifico riferimento a quella realizzata nell'ambito del progetto *Color – Competency and learning outcomes recognition for migrants*, finanziato dal Programma per l'apprendimento permanente - Leonardo da Vinci 2007-2013 per la sperimentazione e lo sviluppo del sistema Ecvet negli stati membri dell'Unione europea.

Il progetto *Color* coordinato dall'Isfol, ha un focus sui settori socio-sanitario e edile e un duplice obiettivo: creare una rete sostenibile e stabile di autorità nazionali e regionali, operatori dell'istruzione e della formazione, esperti dei settori, e sperimentare il sistema Ecvet per la valutazione e il reciproco riconoscimento dei risultati dell'apprendimento nell'ottica di facilitare le condizioni di vita e di lavoro dei migranti.

Dati l'apprezzamento dei delegati stranieri per i lavori della giornata e l'importanza che, nei loro sistemi nazionali in evoluzione, riveste la questione Ecvet - anche nell'ottica di favorire una mobilità efficace dei cittadini – nell'ambito del progetto *Centro per la cooperazione euromediterranea* saranno organizzati altri focus sulla stessa tematica. Per maggiori informazioni è possibile consultare il sito www.isfol.it

Maria Laura Marini – Isfol
ml.marini@isfol.it

rete

www.statisticsforall.eu

È il sito, sviluppato dall'agenzia Europe-Education-Formation France, incaricata della gestione del Programma di apprendimento permanente in Francia, in collaborazione con le analoghe agenzie nazionali di Cipro, Croazia, Germania, Italia, Norvegia, Olanda, Polonia e Portogallo. Raccoglie i dati relativi ai quattro sottoprogrammi Comenius, Erasmus, Leonardo da Vinci e Grundtvig, presentandoli in tabelle, grafici e mappe navigabili. Dal sito è possibile anche accedere alle banche dati comunitarie Est - *European Shared Treasure*, database dei partenariati Llp, Adam (progetti e prodotti per Leonardo da Vinci) e Eve, piattaforma elettronica per la valorizzazione dei risultati dei progetti finanziati dalla Commissione europea nei settori istruzione, formazione, gioventù, cittadinanza e cultura.

ec.europa.eu/education/more-information/reports-and-studies_en.htm

È la sezione del sito della DG Istruzione e cultura della Commissione europea, che raccoglie studi e rapporti di ricerca su istruzione e formazione suddivisi per anno, a partire dal 2004. Tra i documenti pubblicati nel 2012 sono disponibili: lo studio dell'impatto dei partenariati scolastici Comenius sulle scuole partecipanti; lo studio sugli sviluppi della mobilità nell'istruzione, nella formazione professionale, in quella per gli adulti e negli scambi; la guida europea sulle strategie per migliorare la partecipazione alla formazione per gli adulti.

www.integrazionemigranti.gov.it

Sul portale del Ministero del lavoro dedicato all'integrazione migranti la sezione Esperienze sul territorio pubblica schede descrittive di progetti di integrazione scolastica dei bambini e giovani stranieri nelle scuole italiane che sono stati valutati come buone pratiche replicabili anche in altre parti del nostro territorio.

www.monorientationenligne.fr

È uno dei servizi informativi realizzati dall'Onisep, l'ente francese responsabile dell'informazione nazionale e regionale sui mestieri e i percorsi formativi. Rivolto a studenti e genitori, consiste in una piattaforma di contatto multimediale per l'erogazione di consulenze orientative personalizzate per telefono, posta elettronica o chat. Il servizio, costruito secondo una logica di complementarità con le reti esistenti, si avvale di una banca dati documentale costantemente aggiornata, delle pubblicazioni regionali e nazionali in tema, e di un programma di supporto specifico alla risposta. È prevista, inoltre, l'attivazione di un servizio di consulenza destinato specificamente a docenti, dirigenti scolastici e orientatori.

www.mecd.gob.es/horizontales/estadisticas.html

Sono le pagine del sito del Ministero dell'istruzione spagnolo dedicate alla presentazione dei dati statistici nazionali e internazionali rilevanti per il settore, suddivisi per aree tematiche: insegnamenti non universitari, universitari, risorse economiche, relazioni con l'estero, formazione e mercato del lavoro, indicatori e pubblicazioni di sintesi.

pubblicazioni e riviste specializzate

Novità dalla comunità internazionale**Linee guida Ocse per prestazioni di qualità nell'insegnamento superiore transfrontaliero. Stato dell'arte**

Questo rapporto esamina la misura in cui i paesi Ocse (ed alcuni non Ocse) si sono adeguati alle linee guida nel 2011: mentre le raccomandazioni per i governi, gli istituti di insegnamento superiore e gli organismi di garanzia della qualità e di accreditamento risultano accolte nel 72% dei casi, per quelle per le associazioni di studenti la percentuale scende al 67%. Dei sei obiettivi specifici della linee guida (inserimento dell'insegnamento superiore transfrontaliero nel quadro regolamentare dei paesi; copertura di tutte le forme di insegnamento superiore transfrontaliero; protezione degli studenti; trasparenza delle procedure; accesso all'informazione; collaborazione, nazionale e internazionale), i principali punti deboli si sono rivelati in relazione alla protezione degli studenti e all'accesso alle informazioni. Disponibile in inglese e francese a partire da www.oecd-ilibrary.org

Novità dall'Europa**Skill mismatch. The role of the enterprise**

La maggior parte delle ricerche sul mancato (o non ottimale) incontro tra lavoro e competenze (*mismatch*) si concentrano sulla prospettiva individuale: con questo volume, invece, il Cedefop approfondisce il ruolo delle imprese, focalizzandosi su come le politiche sulle risorse umane influenzano l'utilizzo di conoscenze e competenze individuali. Due sono le conclusioni della ricerca: per contrastare il *mismatch* occorre comprenderne meglio il legame con le politiche delle risorse umane; le politiche europee sulle competenze potrebbero trarre vantaggio da ulteriori ricerche, relative, ad esempio, alla presenza in azienda di lavoratori iperqualificati o sotto qualificati e alle strategie e alle finalità delle assunzioni rispetto alle caratteristiche e ai risultati dell'azienda. Disponibile in pdf e versione e-book su: www.cedefop.europa.eu/EN/publications/19658.aspx

Novità dall'Italia**Qualità dell'offerta e-learning e valorizzazione delle competenze dei formatori**

Questo volume (Isfol, 2012, *I libri del Fondo sociale europeo*) illustra la costruzione di un'offerta formativa a distanza per operatori del sistema scuola-formazione-lavoro. Tre i temi affrontati: la creazione di un dispositivo (Spf online - sistema permanente di formazione online) che offra formazione a distanza centrata sui risultati di apprendimento, riconoscibili nei contesti professionali; la trasparenza dell'offerta formativa, in particolare la definizione dei tempi di apprendimento associati ad ogni unità formativa; il riconoscimento e la validazione delle competenze in ingresso, a supporto della fruizione personalizzata di Spf online. Il testo è online nel Catalogo Isfol accessibile da www.isfol.it

Secondo Rapporto annuale sul mercato del lavoro degli immigrati (2012)

A luglio il Mlps ha presentato in collaborazione con Inps e Inail il Secondo rapporto annuale sul mercato del lavoro degli immigrati, che offre una lettura della presenza della popolazione straniera in Italia e fornisce uno strumento di valutazione per i decisori istituzionali. All'illustrazione dello scenario internazionale segue un'analisi dei fenomeni migratori nei suoi diversi aspetti: le modalità di accesso e permanenza degli stranieri, i ricongiungimenti familiari, la presenza delle giovani generazioni, la condizione occupazionale dei cittadini stranieri, la sicurezza sul lavoro.

Donne in Italia. Una grande risorsa non ancora pienamente utilizzata

Il rapporto, realizzato nell'ambito del *Progetto Lavoro femminile mezzogiorno - LaFemMe* offre una panoramica dei principali indicatori sulla condizione sociale ed economica delle donne in Italia e, in particolare, sulle criticità irrisolte della partecipazione femminile al mercato del lavoro. Gli indicatori fanno riferimento a 6 aree: evoluzioni demografiche della popolazione, istruzione, mercato del lavoro, conciliazione fra lavoro e famiglia, salute e violenze. Scaricabile da www.bollettinoadapt.it/acm-on-line/Home/documento16169.html

IL SISTEMA DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE PROFESSIONALE E I PRINCIPALI ASPETTI DELLA RIFORMA

Mauro Frisanco, esperto di processi formativi del Confap, ha realizzato un volume molto utile e completo per tutti coloro, esperti e non, che abbiano bisogno di conoscere e approfondire il mondo dell'istruzione e formazione professionale (IeFP) in Italia.

Nella prima parte del testo è possibile trovare un approfondimento sul quadro normativo e sul percorso costruttivo del nuovo ordinamento. Si ricorda che il 27 luglio 2011 sono stati siglati gli Accordi (in Conferenza Unificata e Conferenza Stato-Regioni) necessari al passaggio a ordinamento del sistema dell'istruzione e formazione professionale regionale, ai sensi del D.lgs. 226 del 17 ottobre 2005.

Nel quadro della riforma dell'intero sistema dell'istruzione di livello secondario superiore, l'istruzione e formazione professionale ha assunto ai fini dell'assolvimento dell'obbligo di istruzione e per l'esercizio del diritto-dovere un ruolo di pari dignità rispetto al sistema dei licei e degli istituti tecnici e professionali di Stato. Con questi Accordi sono stati approvati corposi allegati tecnici che descrivono, tra l'altro, le figure nazionali di riferimento per le qualifiche e i diplomi professionali (titoli conseguibili rispettivamente in 3 e 4 anni), inseriti nella parte centrale del volume. Questa modalità descrittiva delle figure nazionali di riferimento, coerente con il Quadro europeo delle qualificazioni (EQF), migliora la leggibilità dei percorsi della IeFP, da un lato, con il raccordo tra le figure della IeFP e le unità professionali (nup) e le attività economiche (ateco) e, dall'altro, con il raccordo tra le competenze in esito ed il processo di lavoro.

Il volume si completa con tre allegati che riguardano un dossier di istruzione e formazione 2011-2012 (a cura del Cnos-Fap), un allegato che descrive i soggetti che operano nel sistema della IeFP in Italia e, in ultimo, una mappa delle figure del sistema di istruzione e formazione professionale in filiera formativa. E' possibile scaricare l'intero volume o parti di esso cliccando sul sito www.confap.it

Tiziana Germani – Mlps
tgermani@lavoro.gov.it

Mauro Frisanco, Il sistema di Istruzione e Formazione Professionale italiano. Il passaggio al nuovo ordinamento: riferimenti, dispositivi e strumenti, Confap, Roma 2012

LA PROPOSTA DI UNA METODOLOGIA STANDARD PER LA PEER REVIEW NELL'IFP

Il volume descrive agilmente ed in modo chiaro e sistematico la metodologia utilizzata per la valutazione tra pari nell'istruzione e formazione professionale iniziale. Tale metodologia è stata messa a punto - nel quadro del progetto Leonardo da Vinci Peer Review in initial VET - da un gruppo di esperti di otto istituzioni, provenienti da sette paesi europei.

Cos'è la peer review? È una forma di valutazione esterna che ha l'obiettivo di assistere, su base volontaria, i centri di istruzione e formazione professionale (Ifp), fornendo loro suggerimenti e raccomandazioni e promuovendone la qualità. Un gruppo esterno di esperti, definiti pari (peers), si pongono in posizione indipendente e su basi di parità con le persone il cui rendimento deve essere valutato, offrendo un riscontro critico, seppur amichevole, sulla qualità della Ifp erogata. La peer review si incardina nella più ampia cultura della valutazione e della gestione della qualità nell'ambito della formazione professionale, già consolidata nel tempo anche attraverso l'evoluzione dei sistemi di accreditamento delle strutture formative, che ne definiscono gli standard minimi. Nel 2006 sono state condotte 15 peer reviews pilota transnazionali in otto paesi europei, di cui tre in Italia; successivamente, nel 2010, la sperimentazione, finanziata dal Pon Fse del Ministero del lavoro, è stata condotta su di un campione più ampio; infine, nel 2010-2011, è stato realizzato, con il finanziamento dell'Unione europea, un nuovo progetto internazionale, Peer review impact, che ha portato alla redazione di Linee guida, poi recepite in questo manuale. Il volume è arricchito, inoltre, da un utilissimo glossario e fornisce in allegato diversi moduli, modelli, criteri ed indicatori che rappresentano strumenti essenziali dell'azione di peer review.

Claudia Cesetti - Mlps
ccesetti@lavoro.gov.it

Giorgio Allulli e Ismene Tramontano (a cura di), Manuale di Peer Review per l'istruzione e la formazione professionale iniziale, I libri del Fondo Sociale Europeo, Isfol, Roma, 2012



NEL PROSSIMO NUMERO

- *Per sapere di piú*
 - Iniziative per studenti che vogliono imparare le lingue e l'imprenditorialità
- *Per le imprese*
 - Contrasto alla crisi occupazionale. I risultati del monitoraggio dell'Accordo Stato-Regioni del febbraio 2009
 - La ricerca di Adapt "Fondi interprofessionali: ruolo ed evoluzione"
- *Per l'inclusione sociale*
 - Formazione per giornalisti. Intervista a Ejaz Ahmad sull'esperienza del progetto Co.In





La rivista è online all'indirizzo:

<http://europalavoro.lavoro.gov.it>

Segreteria di redazione

e-mail: dgpofdivi@lavoro.gov.it