

# VOLUME 1

## **AWARE**

*Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability*

# L'INTERVENTO A FAVORE DEGLI OVER 45: RISULTATI E RACCOMANDAZIONI



<b>PARTNER DEL PROGETTO AWARE</b>	<b>ACRONIMO</b>
Dipartimento Politiche Sociali e del Lavoro - Ufficio Fondo Sociale Europeo della Provincia Autonoma di Trento – Italia – <i>Soggetto promotore</i>	PAT
Ayuntamiento de Laredo - Spagna	M.LAREDO
Istituto Superiore Mario Boella - Italia	ISMB
PgP Consultores - Spagna	PgP
Università degli Studi di Trento - Dipartimento di Scienze della Cognizione e della Formazione - Italia	DISCOF-Unitn
Istituto Ricerche Economiche e Sociali (Struttura nazionale) - Italia	IRES
Finnish Institute of Occupational Health - Finlandia	FIOH
Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Trento - Italia	CCIAA
Ministry of Education - Education Division - Department of Further Studies and Adult Education - Malta	DFSAE
University of Ljubljana - Faculty of Social Sciences - Department of Sociology - Centre for Welfare Studies - Slovenia	CWS Unilu

Il progetto è stato finanziato con il sostegno della Comunità Europea. Il contenuto della presente pubblicazione riflette l'opinione dell'autore. La Commissione non è responsabile dell'uso che potrebbe esserne fatto.

*The project has been financed with the support of the European Community. The contents of this publication reflect the views of the author. The European Commission is not responsible for any use that may be made thereof.*

---

**VOLUME 1**  
**L'INTERVENTO A FAVORE DEGLI OVER 45:**  
**RISULTATI E RACCOMANDAZIONI**

***INDICE***

<b>Premessa .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Le ragioni del progetto .....</b>	<b>8</b>
<b>2. I quesiti di fondo .....</b>	<b>12</b>
<b>3. Il metodo .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Le risposte e le raccomandazioni .....</b>	<b>21</b>
<i>4.1 La lettura dello scenario di riferimento .....</i>	<i>22</i>
<i>4.2 L'identificazione delle metodologie e delle soluzioni         didattiche .....</i>	<i>30</i>
<i>4.3 La contestualizzazione delle analisi compiute e il         coinvolgimento degli attori socio-istituzionali locali .....</i>	<i>33</i>
<i>4.4 La sperimentazione della formazione .....</i>	<i>37</i>
<b>5. Considerazioni conclusive .....</b>	<b>41</b>



---

## PREMESSA

Il presente rapporto contiene i principali esiti conseguiti dal Progetto AWARE - *Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability*, promosso dal Dipartimento Politiche Sociali e del Lavoro - Ufficio Fondo Sociale Europeo della Provincia Autonoma di Trento nell'ambito delle Azioni a carattere innovativo "Approcci innovativi alla gestione dei cambiamenti. Periodo 2004-2006" finanziate a titolo dell'Art. 6 del Regolamento relativo al Fondo Sociale Europeo, avviato nel mese di dicembre 2004 e terminato nel mese di febbraio 2007.

Il rapporto si compone di tre volumi, dei quali il presente costituisce il primo dei tre.

In questo primo volume, "L'intervento a favore degli over 45: risultati e raccomandazioni", si affronta una ricostruzione dell'intero percorso seguito dal Progetto, a partire dalle ipotesi che lo hanno sorretto e dai quesiti che lo hanno orientato, per giungere, attraverso una descrizione delle scelte di metodo adottate, alla presentazione dei risultati conseguiti e delle azioni di carattere innovativo che nel suo ambito sono state sviluppate. Sulla base di queste ultime, in particolare, sono formulate le raccomandazioni che, rivolgendosi a una platea allargata di stakeholder del Progetto (dai partner che lo hanno sostenuto agli attori locali che vi hanno partecipato sino ad arrivare ai soggetti che a vario titolo e differenti livelli possono guardare con interesse alle proposte ivi contenute), approfondiscono in chiave propositiva le acquisizioni fondamentali conseguite sul tema della formazione intesa quale strumento di attivazione dei lavoratori maturi.

Nel secondo volume, "Sintesi delle azioni realizzate", è riportato un compendio dei contenuti e degli esiti prodotti dalle prime quattro *Work Phases* (WP) sulla base delle quali si è articolato il Progetto AWARE. Si tratta in particolare delle WP che hanno previsto a livello progettuale la realizzazione di approfondimenti tematici, indagini di campo e azioni di carattere sperimentale. Nel loro insieme, i contributi presentati sono organizzati in quattro capitoli che riassumono e sistematizzano i temi e le acquisizioni del percorso compiuto in ciascuna delle quattro fasi:

- Analisi delle dinamiche occupazionali e della domanda e offerta di attività formative (WP1);
- Analisi degli approcci e delle strategie formative per promuovere l'apprendimento degli adulti (WP2);
- Approfondimenti sulle condizioni socio-istituzionali di contesto per lo sviluppo della formazione a tutte le età (WP3);
- Formazione (WP4).

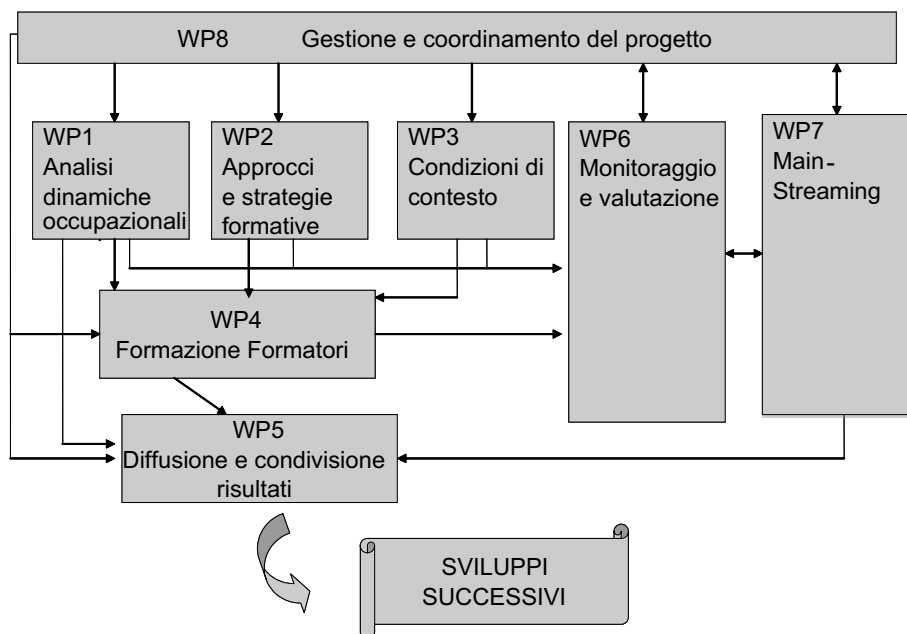
---

Il volume si propone dunque come strumento per poter affrontare in prima battuta una lettura dei principali risultati conseguiti dal Progetto nella loro interezza.

I rapporti contenuti nel terzo volume, “Prodotti”, mirano a fornire uno spaccato della vasta produzione di *report* – frutto di indagini o relativi all’attuazione delle diverse fasi progettuali – la cui realizzazione è stata prevista nell’ambito del Progetto AWARE. In questa prospettiva, i partner titolari di ciascuna delle principali WP attorno alle quali si è articolato il percorso compiuto dal Progetto hanno indicato quello che, alla luce delle indagini e delle azioni sperimentali portate a termine, è risultato essere il prodotto maggiormente rappresentativo del lavoro svolto, significativo in termini di acquisizioni compiute, pregnante sotto il profilo della trasferibilità delle acquisizioni stesse ad altri contesti. Tali prodotti sono pubblicati in lingua originale.

- Per quanto riguarda la *Work Phase 1*, il prodotto presentato a cura del *leader* di WP, il Dipartimento Politiche Sociali e del Lavoro - Ufficio Fondo Sociale Europeo della Provincia Autonoma di Trento (PAT), è “Il modello per la rilevazione e l’analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori over 45 anni”.
- Nell’ambito della *Work Phase 1*, l’Ayuntamiento de Laredo, partner spagnolo del Progetto, presenta una analisi di scenario relativa alle dinamiche occupazionali della popolazione *target* e alla condizioni della domanda e offerta di formazione rivolta ai lavoratori maturi, presentata in forma di sintesi con il titolo “Conclusiones del análisis demográfico, tendencias de empleo de la oferta y demanda de actividades formativas para trabajadores/as de mayor edad de la zona oriental de Cantabria”.
- Per quanto concerne la WP2, il partner leader di WP, l’Istituto Superiore Mario Boella (ISMB), presenta il prodotto “Principi guida per la formazione degli adulti over 45”.
- Nel contesto della WP3, l’Istituto di Ricerche Economiche e Sociali (IRES) propone il *report* relativo a “Gli over 45 nel territorio trentino: un’analisi SWOT”.
- In relazione alla WP4, il Dipartimento di Scienze della Cognizione e della Formazione dell’Università di Trento (DISCOF) propone il *report* “Le azioni di formazione dei formatori realizzate”.
- Completa il quadro tracciato dai *report* il contributo del partner finlandese del Progetto AWARE, il Finnish Institute for Occupational Health (FIOH), il quale, con la proposta dei documenti “Promotion and maintenance of work ability (PMWA) - a concept for prolongation of work career in Finland” e “Adult Education in Finland”, interviene a sostenere dal punto di vista concettuale e con la segnalazione di alcune *best practices* le analisi svolte nell’ambito della WP2.

Il CD allegato ai tre volumi del rapporto contiene l'insieme dei contributi prodotti nell'ambito di AWARE, sia quelli che hanno trovato pubblicazione nel terzo volume, sia quelli che non vi hanno trovato pubblicazione. Tali prodotti in formato elettronico sono presentati in lingua originale.



---

## 1. Le ragioni del progetto

Il problema dell'invecchiamento della popolazione presenta dimensioni inedite e implica il riconfigurarsi della società stessa, che sotto il profilo della sua struttura demografica giunge ad assumere nuovi assetti.

L'invecchiamento della popolazione presenta dimensioni inedite perché mai prima d'ora il genere umano aveva sperimentato, nei paesi a economia più sviluppata, una crescita delle aspettative di vita alla nascita ampia come quella attuale (con indicatori segnalati peraltro in ulteriore incremento). A questo si accompagna il ridimensionarsi generalizzato dei tassi di mortalità infantile, un fattore che tuttavia non giunge a compensare il decremento dei tassi di natalità. Esito di tali processi è la forte crescita della proporzione degli ultra 65enni sul totale della popolazione, fenomeno che assume dimensioni particolarmente preoccupanti in paesi come l'Italia, dove è ormai giunto ad avvicinare la soglia del 20%. La maggior parte dei paesi a economia avanzata, con rarissime eccezioni, si sono trasformati nel volgere di pochi anni da paesi che sperimentavano elevati livelli di dipendenza giovanile a paesi che sperimentano elevati tassi di dipendenza degli anziani, e ciò proprio in virtù del progressivo confluire delle coorti dei *baby boomers*, nati nel corso del trentennio successivo alla conclusione del secondo conflitto mondiale, nelle classi di età più avanzata della popolazione.

In considerazione di questi elementi è dunque possibile affermare che sono le società stesse a mutare la loro configurazione, sotto l'influenza di forti spinte demografiche, in diversa misura stemperate da una pressione migratoria che assume dimensioni anche importanti in alcuni paesi di recente immigrazione, come per esempio il nostro. In questo, sono i corsi di vita delle persone a trasformarsi, in virtù del prolungarsi di un'ultima fase dell'esistenza che oggi può protrarsi anche per venti, venticinque anni o anche più successivamente al ritiro dalla vita attiva.

Le preoccupazioni che il fenomeno genera proprio sul versante della vita attiva assumono molteplici colorazioni e sfumature.

Su tutte, ai propositi di prolungare la vita professionale degli individui, incoraggiando il differimento del ritiro in pensione e contestualmente innalzando le soglie di età per l'accesso al pensionamento, si accompagnano i timori per un prossimo futuro caratterizzato da una forza di lavoro che, progressivamente, diverrà mediamente più anziana, e per questa ragione meno competitiva sotto il profilo della capacità di generare innovazione, o anche e più semplicemente sotto il profilo dei livelli di produttività che essa sarà capace di assicurare.

In anni recenti si sono dunque moltiplicati gli appelli, specialmente nell'ambito dell'Unione Europea, affinché ciascun paese membro si spenda al fine di giungere a identificare risposte efficaci per:

- sviluppare strategie di invecchiamento attivo (anche in termini di benessere, salute, cittadinanza sociale);



- 
- sviluppare strategie per mantenere elevati i livelli di occupabilità (differimento dell'uscita dal mercato del lavoro, capacità di mantenersi occupati).

Per queste ragioni, anche il senso che assume il conseguimento degli obiettivi in materia di livelli di occupazione nella classe della popolazione attiva più anziana (55-64 anni di età), stabiliti in sede di strategia di Lisbona e definiti nel corso del Consiglio europeo di Stoccolma, va riportata nel suo significato entro la cornice costituita dal fenomeno dell'invecchiamento della popolazione attiva e, come accennato, della conseguente necessità, per il sistema socio-economico, a livello dell'intera Unione Europea, di mantenere inalterati i tassi di produttività e la capacità di competere sui mercati, pur a partire da una forza di lavoro mediamente più anziana, al fine di salvaguardare gli attuali livelli di benessere raggiunti dalla popolazione.

È in particolare entro questa cornice che si inscrivono le strategie volte a favorire l'apprendimento lungo tutto il corso della vita (*lifelong learning*). La formazione dei lavoratori, l'impegno per mantenere aggiornato il loro bagaglio di conoscenze e di competenze, costituiscono fattori chiave al fine di scongiurare i processi di senescenza precoce della capacità lavorative e, di conseguenza, per incoraggiare il differimento dell'uscita dal mercato del lavoro (e anche limitare i rischi di espulsione forzata dallo stesso). Si tratta peraltro, nel caso del *lifelong learning*, di una delle linee di intervento possibili e auspicabili, da considerare nell'insieme delle azioni di *policy* miranti a sostenere l'invecchiamento attivo, l'occupabilità, l'adattabilità.

A livello internazionale si sta progressivamente prendendo atto della situazione relativa all'invecchiamento della popolazione e in diversi Paesi (e con differenti livelli di priorità) si sta progressivamente mettendo mano alla questione della definizione di strategie per differire l'uscita precoce dal mercato del lavoro e dalla vita attiva. Ma l'interpretazione di un fenomeno complesso come quello descritto non riesce ancora a emanciparsi dalla mera discussione tecnica sulle misure più adatte per conseguire e salvaguardare l'efficienza finanziaria dei sistemi di previdenza pubblica. In questo senso, una problematica che sta investendo la società nel suo complesso, e che è destinata nel volgere dei prossimi decenni a mutarne il volto, rimane relegata all'ambito delle decisioni di carattere politico riguardo il destino dei trattamenti pensionistici e l'opportunità o meno di innalzare la soglia per potervi accedere. Ancora marginale appare a questo proposito anche l'importante dibattito sui cosiddetti "pilastri" delle riforme previdenziali, ovvero sui capisaldi sui quali dovrebbe poggiare la definizione di nuovi assetti, in virtù dei quali accanto ai trasferimenti di natura pubblica si dovranno sviluppare nel prossimo futuro non soltanto opportuni strumenti di previdenza complementare e integrativa, ma anche – e questo è il cosiddetto "terzo pilastro" – rendite ulteriori frutto dei risparmi accumulati nel corso della vita attiva. Ancora poco avvertito nel nostro paese, se non del tutto assente, laddove in sede internazionale questa da tempo già appare come una delle questioni centrali del dibattito sulle riforme previdenziali, è la discussione su quello che è indicato come

---

un ulteriore “quarto pilastro” di tali progetti di riforma. Si tratta della possibilità di integrare e rendere compatibili – quando e se necessario – i trasferimenti e le rendite relative ai primi tre pilastri con il reddito derivante da un’attività di lavoro retribuita svolta successivamente al pensionamento. Questo in ragione del fatto che, insieme a problemi di efficienza, le riforme dei sistemi previdenziali dovranno porsi anche un problema di adeguatezza dei futuri trattamenti pensionistici.

Quello della pochezza dell’attuale dibattito nel nostro paese è uno scoglio non ancora superato e che impedisce di prendere atto pienamente della situazione e di adottare misure di *policy* efficaci anche in altri ambiti di fondamentale importanza, da quello della prevenzione dei comportamenti a rischio per un invecchiamento sano a quello delle politiche attive del lavoro; dall’apprendimento lungo tutto il corso della vita al benessere nei luoghi di lavoro; dall’*age management* nelle imprese alle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro coi tempi di vita, nella consapevolezza che l’approccio da adottare, sull’esempio di quanto già realizzato nei paesi all’avanguardia su questi temi, deve integrare misure attive in diversi campi. A questo proposito, la complessità di gestione di processi di tale portata risiede anche nel fatto che essi implicano l’adozione di nuove misure in ambiti rispetto ai quali gli attuali assetti di *welfare* risultano fortemente sollecitati.

Quanto realizzato in provincia di Trento e nell’Ayuntamiento de Laredo (Spagna) con il Progetto AWARE costituisce un tentativo di superare le secche di una visione stereotipata del problema dell’invecchiamento della popolazione – in specie quella attiva – elaborando e definendo delle linee di azione concrete e coerenti per intervenire sulla questione del differimento del ritiro dal mercato del lavoro, contribuendo in questo modo anche all’incremento dei tassi partecipazione della popolazione più anziana, e generando un positivo atteggiamento nei confronti delle pratiche volte all’invecchiamento attivo. In questa prospettiva, il tema dell’aumento dei livelli di consapevolezza (*awareness*) dei lavoratori maturi nei confronti di tali strategie e pratiche assume un’importanza centrale.

Il Progetto AWARE si è sviluppato in tale direzione:

- assumendo il problema dell’attivazione delle classi di età più elevata della popolazione, e facendolo nella consapevolezza che le risposte in questo campo devono giocare in una logica di lungo periodo;
- riconoscendo che il problema dell’attivazione trova comunque declinazione lungo dimensioni molteplici: a livello istituzionale, a livello degli attori economico-sociali, a livello del singolo cittadino;
- riconoscendo la complessità sociale del problema dell’attivazione e le sue implicazioni sugli individui sotto il profilo delle forti spinte a una progressiva individualizzazione dei comportamenti che si manifestano a tutti i livelli, compresi quelli relativi alle scelte da compiere per assicurarsi in futuro un trattamento pensionistico adeguato (basti pensare, per esempio, alle scelte a cui sono stati posti di fronte i lavoratori con l’introduzione del

- 
- cosiddetto “superbonus” per il prolungamento della permanenza al lavoro per i tre anni successivi alla maturazione dei requisiti per il pensionamento; o, ancora, alla decisione in merito alla destinazione del trattamento di fine rapporto dei lavoratori dipendenti, tema che ha particolarmente acceso il dibattito nel nostro paese nel corso degli ultimi mesi);
- suggerendo chiavi di lettura del fenomeno e proponendo – come sarà descritto – soluzioni operative coerenti alle letture effettuate, in larga parte compiute realizzando sperimentazioni direttamente sul campo.

In termini di strategia e di metodologia, il Progetto AWARE introduce dunque una priorità di attenzione a livello locale su un tema, quello dell’attivazione dei lavoratori anziani, che sinora è stato oggetto solo di interventi parziali. Esso d’altra parte viene a costituire una importante opportunità di alimentazione sotto il profilo conoscitivo ed esperienziale sia per la Provincia Autonoma di Trento sia per la Municipalità di Laredo.

Il rischio sotteso a ogni enfaticizzazione del concetto di attivazione, soprattutto quando riferito al fenomeno dell’invecchiamento, è quello di assecondare una lettura che ne sottolinea meramente la dimensione funzionale, in virtù della quale il mantenimento di elevati livelli di attività nella popolazione più anziana sarebbe per l’appunto funzionale a ridurre gli squilibri finanziari dei sistemi di previdenza pubblica, generando economie sui trattamenti pensionistici. Essendo il condurre una vita attiva un requisito fondamentale per prevenire l’insorgere di processi di senescenza precoce negli individui, ciò contribuirebbe inoltre a generare economie nella spesa sanitaria, in particolare quella da destinare all’assistenza degli anziani non autosufficienti.

La visione funzionalistica va riconosciuta come una delle componenti che danno vita all’applicazione del concetto di attivazione al fenomeno dell’invecchiamento della popolazione, ma certo non è l’unica. Che gli individui assumano, con l’avanzare dell’età, comportamenti e atteggiamenti più attenti alla salute, all’equilibrio e al loro benessere psico-fisico, costituisce un fattore oggi ritenuto fondamentale, tanto da ambire ad assumere i connotati di un diritto di cittadinanza. In questo modo, il ritiro dall’attività produttiva vera e propria non risulta accompagnato da un progressivo arretramento anche negli ambiti riproduttivi della socialità, da considerarsi anch’essi terreno dell’esprimersi di una vita attiva (come possono essere le attività svolte nell’ambito del volontariato, o in senso più ampio nelle organizzazioni di terzo settore, ma anche la partecipazione ad attività di carattere culturale, ricreativo, finanche di mobilitazione a livello civico o socio-politico). In altri termini, non è sufficiente il riconoscimento accordato all’importanza che gli anziani – e in particolare i giovani pensionati – possono assumere in rapporto alle funzioni riproduttive della società e delle sue componenti fondamentali, *in primis* la famiglia. Occorre altresì garantire condizioni tali per cui l’attivazione degli individui di età avanzata trovi ambiti e spazi per esprimersi, sistemi di riconoscimento del ruolo svolto anche al di fuori della sfera

---

prettamente produttiva dal punto di vista economico e sia sostenuta da incrementi nei livelli di consapevolezza della funzione fondamentale assunta nell'ambito della divisione sociale del lavoro da parte della popolazione anziana attiva.

Se gli interventi sinora messi in campo a superamento di questo nodo di problematicità stanno rilevando una efficacia inferiore alle aspettative, questo rappresenta un dato che indica come sia necessario creare anzitutto una coscienza a livello locale del problema suscitandone e diffondendone la consapevolezza, sia tra i datori di lavoro sia tra gli stessi lavoratori. Appare in secondo luogo assolutamente necessario mettere a punto strumenti di attivazione dei lavoratori in età avanzata, basati in particolare sulla formazione, dei quali i potenziali utenti percepiscano l'utilità ai fini di un miglioramento della vita e della posizione lavorativa. La convinzione, peraltro sostenuta da evidenze empiriche consolidate e da *best practices* realizzate in altri contesti locali e nazionali, è che un positivo processo di invecchiamento attivo sul posto di lavoro sia un fattore che contribuisce a migliorare nel complesso il livello di benessere degli individui, costituendo inoltre un potente fattore preventivo dei processi di senescenza precoce non solo dal punto di vista fisiologico, ma anche psicologico-cognitivo. Tutto ciò si traduce dunque anche nella necessità di individuare e mettere a punto metodologie didattiche costruite sui bisogni e sulle caratteristiche degli utenti e capaci soprattutto di trasmettere la voglia di mettersi in discussione e quindi di far rinascere (o in taluni casi far proprio nascere) un desiderio ma anche un'abilità specifica ad apprendere e a partecipare consapevolmente alla costruzione del proprio percorso di apprendimento. Risulta infatti ancora rilevante, in entrambi i territori coinvolti nel Progetto AWARE, la tendenza a proporre agli adulti le stesse modalità pedagogiche e tecniche di apprendimento utilizzate nei processi educativi e di formazione rivolte ai giovani privi di alcuna esperienza lavorativa. In questa prospettiva, il raccordo tra formazione iniziale e formazione continua, il tema dell'orientamento e quello del riconoscimento e della validazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali, rappresentano altrettante componenti essenziali oltre che mirate per rinforzare il sistema della formazione rivolta in particolare ai lavoratori adulti.

Infine, non si può non tenere conto anche delle condizioni di contesto che consentono il successo e l'efficacia di una politica di attivazione fondata sulla formazione. Tutti elementi strategici che il Progetto AWARE ha assunto e che si sono manifestati nella sua volontà di proporre un piano di analisi e di intervento del fenomeno basato su più livelli tra loro strettamente connessi e complementari.

## **2. I quesiti di fondo**

Il Progetto AWARE ha inteso intervenire sui fenomeni descritti per mezzo di un piano di azione integrato che ha mirato ad affrontare prioritariamente tre nuclei centrali di questioni.

- 
- a) Quale l'impatto di un progetto che si propone di agire sulle dinamiche formative dei lavoratori adulti in un contesto, come quello della provincia di Trento, caratterizzato da una situazione particolarmente favorevole dal punto di vista occupazionale, meno per quanto riguarda i livelli di partecipazione al mercato del lavoro, tale per cui un intervento che presentasse tali caratteristiche avrebbe corso il rischio di essere interpretato come un'iniziativa non indispensabile, o quanto meno intempestiva in rapporto ad altre priorità? In altri termini, su quali basi politico-istituzionali proporre un approccio di carattere preventivo all'invecchiamento della popolazione attiva, tale per cui si generi una crescita di sistema – e in particolare di quello della formazione – rispetto ai temi in oggetto?
- b) Quali elementi di valore aggiunto può portare un progetto come AWARE nei territori sui quali esso interviene? Quali elementi di innovazione in un campo, quello della formazione dei lavoratori adulti, entro il quale è presente una pluralità di attori le cui logiche di intervento si sovrappongono a più livelli? Con altre parole, su quali fattori puntare (dal punto di vista concettuale, teorico, metodologico, tecnico) per generare esiti non transitori nel campo della formazione dei lavoratori adulti?
- c) In senso relativo, ovvero con riferimento al ritardo con il quale nel nostro paese ci si sta muovendo rispetto al tema, quali ulteriori elementi di innovazione possono essere individuati e proposti? In altri termini, se il Progetto AWARE dovesse generare delle *best practices* da trasferire ad altri contesti, su quali argomenti potrebbe puntare e quali elementi segnalerebbe in proposito?

In rapporto al primo gruppo di questioni, nel perseguire gli obiettivi di carattere politico-istituzionale la Provincia Autonoma di Trento ha potuto muoversi lungo un percorso già in parte strutturato. In quanto autorità di gestione del Programma operativo Obiettivo 3 – 2000/2006, la Provincia aveva infatti indicato tra le priorità di intervento per gli anni 2004-2006 proprio l'impegno a favore dell'invecchiamento attivo, senza che tuttavia fosse stata ancora dedicata un'attenzione specifica a questa problematica.

Da questo punto di vista, il primo risultato atteso ha dunque riguardato la necessità di pervenire a una accresciuta consapevolezza negli attori e negli stakeholder a livello locale – *in primis*, tra questi, la stessa Amministrazione Provinciale – riguardo al tema dell'invecchiamento attivo, da conseguirsi sulla base di una lettura approfondita della materia e per mezzo della realizzazione di ricognizioni puntali della situazione da effettuarsi sul territorio provinciale. Tali letture, oltre a rivelare le aree di criticità presenti, si sono dimostrate alla luce dei fatti funzionali a fornire un riscontro informativo adeguato a sostenere le ragioni di un intervento sul problema realizzato in termini preventivi. Con altre parole, la conoscenza della situazione sul territorio ha costituito un importante fattore per giustificare e, soprattutto, porsi nelle condizioni

---

di programmare interventi che possano risultare non soltanto opportuni, ma altresì efficaci e tempestivi nei tempi e nelle modalità di realizzazione.

In questo senso, con riferimento alla specifica attenzione rivolta dal Progetto alla questione dell'attivazione e della consapevolezza dei lavoratori maturi nei confronti della formazione, il secondo risultato atteso quale esito del Progetto AWARE ha riguardato la necessità di dotare gli attori del sistema della formazione di una strumentazione studiata *ad hoc* e "testata", tale da implementare la dotazione di risorse di cui il sistema stesso può disporre; una strumentazione sperimentata e messa a punto sul campo, partecipata dagli attori della formazione, ma anche - come si avrà modo di specificare - dai rappresentanti delle istituzioni, dalle parti sociali e dagli attori del sistema dell'istruzione.

In rapporto al secondo gruppo di questioni, il Progetto AWARE ha realizzato innovazioni significative e di sicuro valore:

- a) definendo un modello di indagine, a livello territoriale, teso a ricostruire le cause di fragilizzazione dal punto di vista occupazionale dei lavoratori maturi e mirante a circoscrivere i profili tipici dei *target* a rischio. Si è trattato, in questa prospettiva, e come meglio si specificherà nel proseguo del presente rapporto (cfr. cap. 4, *infra*), di una strategia di indagine che ha integrato analisi di secondo livello realizzate su banche dati, letteratura e documentazione prodotta in materia, con la realizzazione di ricognizioni di campo puntuali su specifici *item* di contesto, particolarmente importanti per ricostruire l'insieme dei fattori che sono causa dei fenomeni di abbandono precoce – volontario o forzato – del mercato del lavoro. Si confrontino in proposito le analisi di contesto realizzate nell'ambito della WP1 e della WP3 del Progetto (di cui al secondo volume del presente rapporto per una sintesi degli esiti che esse hanno prodotto, e ai documenti contenuti nel CD allegato per una presa di visione dei singoli *report* di ricerca);
- b) promuovendo la messa a punto e l'applicazione in via sperimentale di un modello di rilevazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori over 45 (cfr. il documento "Il modello per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori over 45 anni" contenuto nel terzo volume del presente rapporto). In provincia di Trento da alcuni anni ormai è operativo un sistema di osservazione dei fabbisogni a sostegno delle attività istituzionali di programmazione dell'offerta formativa. Tuttavia, la declinazione e l'adattamento di tale modello rispetto alle specifiche caratteristiche ed esigenze della popolazione lavorativa adulta ha costituito un'operazione inedita, non soltanto nel ristretto ambito locale, ma anche e soprattutto in campo nazionale;
- c) sostenendo uno sforzo di sintesi significativo volto a ricostruire lo stato dell'arte, dal punto di vista concettuale, metodologico e finanche tecnico, in materia di formazione degli adulti, e prestando in questa sede particolare attenzione alle problematiche connesse alle strategie di apprendimento dei

---

lavoratori maturi e alla questione del riconoscimento e della validazione delle competenze acquisite. L'impegno per la definizione di linee guida (cfr. il documento "Principi guida per la formazione degli adulti over 45" contenuto nel terzo volume del presente rapporto) rivolte agli attori del sistema della formazione costituisce da questo punto di vista uno di quegli esiti non transitori che, per quanto perfettibile e passibile di ulteriori affinamenti da apportare alla luce della sua ripetuta utilizzazione sul campo, contribuiscono ad arricchire il sistema stesso. La ricognizione sui temi della formazione e dell'apprendimento dei lavoratori adulti, peraltro, ha mostrato quanto un'operazione di sintesi teorica in questo campo fosse necessaria, anche per liberare il terreno da ingombranti precomprensioni riguardo alle propensioni formative degli over 45, alle soluzioni didattiche da considerarsi più opportune ed efficaci, alle strategie formative da promuovere da parte dei formatori;

- d) alla luce di quanto detto, ne consegue che la messa alla prova stessa delle linee guida nell'ambito di alcuni percorsi di formazione di formatori ha rappresentato un ulteriore passo in avanti per accrescere la consapevolezza degli attori del sistema, da un lato, e per testare gli strumenti messi a punto nelle concrete condizioni entro le quali trovano svolgimento i processi formativi, dall'altro.

Venendo al terzo gruppo di questioni, il Progetto AWARE ha conseguito quelle che possono essere indicate come ulteriori innovazioni, da intendersi in questo caso in senso relativo rispetto allo stato del dibattito in materia sviluppatosi sinora.

- Si tratta in primo luogo di considerare, ancora una volta, i livelli di analisi della situazione adottati con riferimento ai territori coinvolti nel progetto, e in specie la provincia di Trento. Quella realizzata è stata una ricognizione attenta a considerare le implicazioni dal punto di vista delle ripercussioni sul mercato del lavoro dei *trend* demografici che interesseranno il territorio nei prossimi decenni (cfr. in particolare il documento "Analisi delle dinamiche occupazionali e della domanda e offerta di attività formative" contenuto nel CD allegato al presente rapporto). L'elemento interessante da considerare, così come emerso in questa sede, è la necessità di interrogare le banche dati esistenti al fine di ricostruire non soltanto un'immagine statica della situazione che si prospetta (per *stock* di popolazione e di occupati), ma anche e soprattutto un'articolazione in chiave dinamica dei flussi di entrata e uscita che delineano la stratificazione per classi di età della popolazione e, di conseguenza, che disegnano la composizione dell'offerta di lavoro. Come la letteratura in materia da tempo suggerisce, quella che si è realizzata è stata un'attenta analisi per coorti di età della situazione presente e – in termini previsionali – futura relativa alla provincia di Trento; una ricostruzione resa possibile dalla disponibilità a livello locale di fonti informative particolar-

- 
- mente ricche e raffinate, una via che del resto si rivela spesso impraticabile da percorrere a livello macro, con riferimento all'intero territorio nazionale, per l'impossibilità di fruire di fonti informative altrettanto precise e dettagliate.
- Come si avrà modo di considerare analizzando i rapporti di ricerca prodotti (cfr. i documenti relativi alla WP1 e alla WP3 contenuti nel CD allegato), a differenza di quanto emerso dal territorio della Municipalità di Laredo, ovvero il secondo contesto territoriale coinvolto nel Progetto, in provincia di Trento non si è rilevata una situazione occupazionale particolarmente critica, sia in senso assoluto sia con riferimento agli over 45. Nonostante questo, le analisi delle ripercussioni del fenomeno dell'invecchiamento demografico sul mercato del lavoro hanno condotto comunque a individuare e circoscrivere alcune categorie di lavoratori particolarmente a rischio di obsolescenza, e dunque di espulsione dal mercato del lavoro stesso. Si tratta per lo più di situazioni che, dato il contesto di riferimento, non riguardano grandi numeri e che ancora non hanno manifestato un carattere patologico, essendo per lo più esito di disfunzioni di carattere frizionale in un mercato del lavoro che gode di condizioni di pressoché piena occupazione. Ma si tratta di fenomeni tuttora circoscritti anche perché quelle condotte sono state per l'appunto analisi ricognitive compiute con la finalità di individuare in chiave preventiva l'insorgere di possibili fenomeni patologici.
  - Alla luce delle affermazioni sopra riportate conseguono due ordini di considerazioni: *a)* in primo luogo, la necessità di intervenire tempestivamente nell'analisi dei *trend* demografici e occupazionali, al fine di leggere i segnali che questi trasmettono e intervenire preventivamente sulle situazioni di potenziale rischio; *b)* in secondo luogo, la necessità di operare tali letture sia a livello macro, sia soprattutto a livello micro, con riferimento ai mercati del lavoro locali, prendendo in considerazione le specificità in termini di segmentazione della domanda, ma anche dell'offerta di lavoro, che questi presentano.
  - È nella misura in cui le analisi si fanno puntuali e precise che l'elaborazione di risposte in termini di azioni di *policy* mirate può trovare concreta ed efficace realizzazione. La fragilizzazione del punto di vista occupazionale di determinate categorie di lavoratori matura infatti nell'ambito di specifiche condizioni di contesto, sia sotto il profilo istituzionale, sia sotto quello organizzativo, ma anche sotto quello sociale, e dunque domanda di essere affrontata mettendo a punto risposte di carattere altrettanto specifico, pur entro la cornice rappresentata dalla definizione di misure comuni in grado di supportare tale sforzo dal punto di vista complessivo. Allo stesso modo, la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori adulti evidenzia l'emergere di esigenze peculiari subordinate alla stratificazione per genere, età, categoria di appartenenza, livello di inquadramento, ruolo occupato, che sollecitano risposte attente a una molteplicità di dimensioni e problematiche a queste connesse.



- 
- Con riferimento alla questione della propensione dei lavoratori over 45 nei confronti della formazione, dunque, se il riferimento ad approcci formativi di tipo *adhocratico* – così come indicato nei “Principi guida” messi a punto a partire dalle attività previste nella WP2 del Progetto AWARE (cfr. il relativo documento contenuto nel terzo volume del presente rapporto) – risulta opportuno e adeguato a fornire risposte calibrate ai destinatari, è altrettanto vero che queste devono poggiare su un’attenta analisi dei *target* di partecipanti, nella consapevolezza che proprio la ricostruzione di profili tipici costituisce un prerequisito fondamentale per valutare l’adeguatezza delle misure – o, in questo caso, delle soluzioni didattiche – proposte.
  - Va altresì segnalata, infine, l’importanza assegnata alla valorizzazione del contributo delle parti economico-sociali nei processi di *governance* territoriale, a vantaggio della crescita del sistema della formazione rivolta ai lavoratori adulti nel suo insieme. Tale priorità è stata perseguita prevedendo che tale attenzione risultasse uno degli elementi costitutivi del Progetto AWARE stesso. Si tratta peraltro, da questo punto di vista, di un prassi di *governance* che risulta ormai consolidata in molti campi di sviluppo delle politiche sociali e dell’occupazione attuate dalla Provincia Autonoma di Trento. Nell’ambito del Progetto AWARE essa è stata ulteriormente implementata e rinforzata, in particolare per mezzo del coinvolgimento delle parti stesse in un processo di ricerca attiva e in un percorso formativo comune sui temi oggetto di analisi.

Tali fattori di innovazione che il Progetto AWARE ha inteso generare, e che anche per il tramite della pubblicazione del presente rapporto esso intende diffondere, sono dunque da interpretare come contributi all’implementazione di un sistema all’interno del quale la crescita della consapevolezza dei lavoratori over 45 in tema di apprendimento e formazione costituisce uno degli elementi facilitatori dei processi di invecchiamento attivo. Il moltiplicarsi di analoghe iniziative naturalmente non potrà che contribuire a incrementare il grado di conoscenza disponibile a livello di sistema, in particolare con riferimento al campo nazionale. Si rende tuttavia urgente definire quanto prima una cornice comune entro la quale collocare gli interventi realizzati e da realizzare, affinché la ricchezza e la pregnanza delle acquisizioni compiute non rischi di andare persa o, peggio, di divenire presto obsoleta a causa del suo mancato utilizzo.

### **3. Il metodo**

Il Progetto AWARE ha inteso promuovere le azioni innovative descritte anzitutto attraverso l’attivazione di un partenariato ampio, articolato, fondato su soggetti rappresentativi di esperienze nazionali di diverso tipo.

---

Insieme al partner capofila, il Dipartimento Politiche Sociali e del Lavoro - Ufficio Fondo Sociale Europeo della Provincia Autonoma di Trento (PAT), a livello italiano sono stati coinvolti:

- due importanti centri di ricerca e di formazione: il Dipartimento di Scienze della Cognizione e della Formazione dell'Università di Trento (DISCOF) e l'Istituto Superiore Mario Boella del Politecnico di Torino (ISMB), entrambi in possesso di una specifica esperienza in tema di formazione continua e metodologie didattiche rivolte agli adulti (incluse quelle per la formazione a distanza);
- due soggetti espressione della rappresentanza delle parti economico-sociali: l'Istituto di Ricerche Economiche e Sociali (IRES), emanazione del più rappresentativo sindacato italiano (la CGIL) e che da anni contribuisce a livello nazionale e internazionale al dibattito sulle politiche rivolte ai lavoratori maturi, e un soggetto portatore degli interessi economici e sociali nel contesto locale, la Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Trento (CCIAA).

In parallelo, il Progetto ha previsto la realizzazione di un partenariato transnazionale che ha coinvolto soggetti operanti in Spagna:

- l'Ayuntamiento de Laredo, ovvero un'Amministrazione Pubblica interessata allo sviluppo di politiche attive e di formazione specificatamente rivolte al reinserimento e al mantenimento al lavoro degli over 45;
- PgP-Consultores, un'impresa di servizi impegnata nella progettazione e gestione di progetti di sviluppo locale che da tempo collabora con l'Ayuntamiento de Laredo.

Nel partenariato è stato previsto altresì il coinvolgimento del Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), ovvero un'istituzione portatrice di esperienze e competenze particolarmente innovative e consolidate in tema di formazione e valorizzazione dei lavoratori anziani, condotte sia a livello nazionale sia a livello europeo.

La scelta di questi partner è stata motivata dall'esigenza di poter sviluppare azioni di ricerca e sperimentare interventi nell'ambito di due realtà territoriali europee (Trento e Laredo) simili per caratteristiche istituzionali (in termini di decentramento e autonomia amministrativa di cui godono e dei modelli di *governance* locali dei mercati del lavoro) ma profondamente diverse per le problematiche occupazionali che le vedono interessate (in termini di livelli di partecipazione al mercato del lavoro, occupazione, disoccupazione, struttura economica e produttiva). La scelta ha mirato inoltre a favorire la trasferibilità degli interventi messi a punto dal Progetto AWARE, recuperando in particolare in tale ambito le esperienze di Paesi (come la Finlandia) in cui queste tematiche ricevono da più tempo maggiore attenzione.

Infine, nell'ambito del partenariato è stata privilegiata la presenza di due organizzazioni di Paesi di nuova adesione all'Unione Europea: il Department of Further Studies and Adult Education del Ministero dell'Educazione di Malta, e il Center for Welfare Studies dell'Università di Lubiana (Slovenia),

---

entrambi interessati all'approfondimento delle problematiche e delle politiche rivolte ai lavoratori anziani.

Per quanto riguarda la sua concreta organizzazione, il Progetto AWARE è stato strutturato in *Work Phases* (WP). La prima di esse (WP1) ha previsto la realizzazione di un'approfondita analisi conoscitiva della domanda formativa espressa dai lavoratori over 45, intesa non soltanto a determinarne la dimensione quantitativa, ma anche e soprattutto quella qualitativa, al fine di comprendere quali siano gli ostacoli, anche di tipo culturale, che si frappongono all'accesso e alla motivazione ad apprendere da parte di tale categoria di lavoratori. L'analisi della domanda di formazione si è estesa alla determinazione, anche di tipo previsivo, del fabbisogno occupazionale e professionale di lavoratori maturi nei due territori interessati dal Progetto (Trento e Laredo), come effetto degli andamenti demografici, organizzativi e tecnologici. Si tratta da questo punto di vista di un insieme di informazioni acquisito grazie all'implementazione di uno specifico modello di rilevazione dei fabbisogni professionali dei lavoratori over 45. Accanto al livello della domanda è stato analizzato quello dell'offerta di formazione rivolta in modo specifico ai lavoratori maturi. Anche in questo caso lo studio non si è limitato ad approfondirne la dimensione quantitativa: infatti, attraverso specifiche analisi di campo, si è puntato a comprenderne le caratteristiche qualitative, ovvero i suoi punti di forza e quelli di debolezza.

A questo primo livello di analisi della domanda e dell'offerta, con la realizzazione della WP2 si è contestualmente affiancato uno studio in merito all'adeguatezza degli approcci formativi e delle metodologie didattiche utilizzati per la formazione degli adulti, con l'intento di identificare le migliori pratiche in termini di efficacia – una formazione in grado di creare un sentimento di sicurezza e di *self-reliant (empowerment)* – e di attuabilità – date le condizioni istituzionali e organizzative prevalenti nei due territori assunti a riferimento del Progetto. In questo ambito è stata sviluppata anche un'analisi sul tema della riconoscibilità e dell'accREDITamento delle competenze acquisite in contesti di apprendimento informali e non formali, allo scopo di valorizzare opportunamente gli interventi formativi rivolti ai lavoratori adulti. Una ulteriore finalità che si è inteso raggiungere attraverso la messa a punto di tali strumenti di analisi è consistita nella volontà di approfondire le condizioni a partire dalle quali è possibile consolidare l'attitudine dei lavoratori maturi a trasmettere le competenze acquisite mediante l'esperienza a colleghi più giovani.

A questi primi due livelli di attività se ne è aggiunto un terzo (WP3), teso a far emergere gli elementi contestuali che possono avere rappresentato, o comunque lo potranno in futuro, un motivo di ostacolo o di successo di una politica di attivazione dei lavoratori maturi fondata largamente, sebbene non esclusivamente, sulla formazione. Si è trattata di un'area di attenzione finalizzata anche alla definizione di politiche e di strumenti di intervento opportuni alla rimozione dei principali vincoli individuati, nonché all'esigenza di riequilibrare,

---

attraverso anzitutto la sensibilizzazione e il coinvolgimento attivo degli attori economico-sociali a livello locale, la tendenza che vede soprattutto gli individui adulti partecipare in misura minore alle attività formative.

Tutti gli *output* acquisiti nelle prime tre WP hanno alimentato l'attuazione di interventi formativi (WP4) rivolti a coloro che nei due territori interessati dal Progetto, a diverso titolo e con differenti ruoli e funzioni, rappresentano gli attori principali dell'attuazione di politiche rivolte all'attivazione dei lavoratori anziani. Attraverso questa azione si è inteso diffondere una conoscenza puntuale delle strategie per pianificare, realizzare e sviluppare interventi educativi e formativi specificatamente rivolti all'utenza adulta. La popolazione *target* di questi interventi è risultata infatti costituita da funzionari delle amministrazioni locali impegnati nel campo delle politiche del lavoro e della formazione, rappresentanti dei datori di lavoro, dei lavoratori e dell'associazionismo locale, formatori e insegnanti, dirigenti scolastici e di agenzie formative. Considerate le caratteristiche di tale popolazione *target*, gli interventi sono stati progettati e implementati facendo ricorso ad approcci e a modalità didattiche rispondenti alle esigenze di flessibilità e di personalizzazione necessarie a garantire una maggiore efficacia formativa. Un'esigenza che ha portato a prevedere il ricorso, per alcune fasi del processo di apprendimento e per alcune funzioni comunicative e didattiche, a metodologie di apprendimento aperto e a distanza. Questo livello del Progetto dedicato alla formazione si è pertanto collocato in una logica di sistema, e come tale si è posto lo scopo di sviluppare e consolidare le condizioni culturali e professionali del successo e dell'efficacia delle attività formative rivolte specificatamente ai lavoratori over 45.

In termini organizzativi, il Progetto si è mostrato attento a valorizzare le competenze e le esperienze specifiche di ciascun partner attraverso la proposizione di un modello di gestione fortemente partecipativo di condivisione delle responsabilità (WP8). Il partenariato, che come descritto si è costituito per la realizzazione del Progetto sulla base di una scelta di soggetti che su diversi piani di intervento hanno accumulato una esperienza significativa in tema di occupabilità dei lavoratori anziani, rappresenta nella prospettiva di AWARE il primo nucleo di una rete più ampia di connessione e scambio di buone pratiche tra tutti coloro che, a diverso titolo, partecipano alla programmazione, alla gestione, alla implementazione e alla valutazione di politiche attive del lavoro e della formazione a favore della componente anagraficamente più matura delle forze di lavoro.

Nell'ambito di AWARE si è previsto di implementare una strategia di disseminazione in grado di produrre sia un significativo impatto sulle realtà territoriali interessate, sia una ampia visibilità dei risultati, tale per cui essa possa anche superare l'ambito locale e dei partner coinvolti nel *network* (WP5). A tal fine è stato previsto l'utilizzo di un insieme di strumenti che, sebbene differenti,

---

risultano tra loro strettamente complementari. Tra i risultati attesi dalla diffusione e dal *mainstreaming* (WP7) è previsto dunque il radicarsi nei territori di riferimento del Progetto di una cultura e di una strumentazione di intervento omogenee e condivise relativamente alle attività formative rivolte ai lavoratori adulti, e in particolare anziani. Infatti, la conoscenza diffusa delle attività progettuali e delle specificità di riferimento su cui si interviene costituisce la base cognitiva su cui operare in fase di implementazione delle azioni ed è il punto di avvio della trasmissione di conoscenza a livello locale, anche attraverso il metodo della continua messa a disposizione dei risultati raggiunti.

Oltre alla rete, un terreno di ricaduta e di continuità di AWARE è comunque rappresentato dal ruolo e dalle funzioni svolte dal soggetto proponente Provincia Autonoma di Trento. Come ricordato, essa, in quanto autorità di gestione del Programma operativo obiettivo 3 per il 2000-2006, nella riprogrammazione di metà periodo tra le priorità di intervento per gli anni 2004-06 ha individuato proprio l'impegno a favore dell'invecchiamento attivo dei lavoratori anziani. In coerenza con questo impegno si è collocata dunque anche la proposta progettuale di AWARE, promossa dalla Provincia nella convinzione che solo la concentrazione di un impegno straordinario di analisi, sperimentazioni e risorse sia in grado di apportare un contributo positivo nei confronti di una problematica complessa come è quella della attivazione dei lavoratori anziani. Vi è quindi da parte del principale stakeholder dell'area trentina, ovvero l'Amministrazione Provinciale, tutto l'interesse affinché gli esiti di questo progetto non rimangano senza opportunità di continuità.

Infine, per il monitoraggio e la valutazione delle azioni (WP6) è stato messo a punto uno specifico dispositivo basato su strumenti di rilevazione definiti da un apposito gruppo di lavoro istituito presso la Provincia Autonoma di Trento. I risultati del monitoraggio, effettuato periodicamente, sono stati raccolti ed elaborati dalla Provincia che a tale fine ha dato vita a uno specifico Nucleo di valutazione. I risultati della valutazione sono stati presentati, discussi e approvati dallo *Steering board* del Progetto e hanno alimentato la redazione dei *report* intermedi e finali presentati periodicamente ai Servizi della Commissione Europea.

#### **4. Le risposte e le raccomandazioni**

Il Progetto AWARE ha dunque mirato, attraverso alcune linee di intervento prioritarie organizzate in *work phase*, così come illustrato, a implementare un modello di azione di carattere sperimentale tale per cui, accanto alla riflessione e all'approfondimento di tematiche riguardanti i processi di attivazione e le propensioni alla formazione dei lavoratori in età matura, trovassero opportuno spazio esperienze applicative dei concetti analizzati e delle metodologie messe a punto.

---

Più precisamente, i problemi ai quali il Progetto ha cercato di dare risposta possono essere riassunti in quattro fondamentali obiettivi di carattere generale:

- definire e analizzare il contesto di riferimento, sia operando una ricostruzione dei dati di scenario (e delle metodologie per poterlo fare), sia circoscrivendo i *driver* di azione adottati dagli attori strategici in rapporto al tema del Progetto, ovvero lo sviluppo di politiche e attività formative rivolte alla popolazione *target*;
- identificare, alla luce di una ricognizione approfondita in materia, le metodologie, le tecniche e le soluzioni didattiche in tema di apprendimento degli adulti, con particolare attenzione a quelle più funzionali alla progettazione e alla realizzazione di percorsi di formazione e addestramento dei lavoratori over 45, al fine di elaborare dei principi guida strategici a uso degli attori del sistema della formazione;
- contestualizzare le analisi compiute e le prospettive di intervento individuate attraverso il coinvolgimento attivo degli attori economico-sociali a livello locale, con l'obiettivo non soltanto di socializzare i contenuti emergenti, ma anche di creare una rete di sensibilità diffuse sul territorio e a vari livelli istituzionali affinché le linee di intervento individuate risultino adeguatamente sostenute;
- mettere a punto e sperimentare in modo partecipato, con gli attori del sistema della formazione e con tutti gli altri stakeholder interessati, le metodologie e le soluzioni didattiche per la formazione dei lavoratori adulti individuate in precedenza, al fine di mettere a disposizione del sistema stesso una strumentazione operativa adeguatamente testata sul campo.

#### ***4.1 La lettura dello scenario di riferimento***

Il proposito di definire e analizzare gli scenari territoriali di riferimento entro i quali il Progetto AWARE ha avuto realizzazione, trova riscontro nell'obiettivo generale assunto dalla prima delle *work phase* (WP1) sulla base delle quali esso risulta organizzato, denominata "Analisi delle dinamiche occupazionali e della domanda e offerta di attività formative". L'intento della WP1 è stato infatti quello di raccogliere elementi conoscitivi utili al fine di ridurre le cause di fragilizzazione occupazionale dei lavoratori over 45, migliorare le capacità di previsione dei fabbisogni formativi relativi a tale popolazione, nonché identificare politiche e relazioni istituzionali efficaci in materia.

Al fine di conseguire un obiettivo generale così ampio, nell'ambito di questa fase progettuale sono stati condotti alcuni studi che hanno utilizzato differenti approcci metodologici tipici della ricerca sociale e psico-sociale, con l'intento di integrare gli esiti da questi prodotti. In particolare, le elaborazioni statistiche compiute a partire da basi informative preesistenti

---

(*secondary analysis*) hanno trovato nelle informazioni di tipo quanti-qualitativo raccolte direttamente sul campo (mediante *survey* e *case studies*) un importante complemento dal punto di vista interpretativo.

Tra le principali acquisizioni di questa articolata prima fase progettuale relativa alla lettura dello scenario di riferimento occorre anzitutto menzionare, per quanto riguarda l'analisi degli andamenti quanti-qualitativi del mercato del lavoro trentino, che i dati segnalano la presenza di difficoltà occupazionali che riguardano in prevalenza lavoratori e lavoratrici di età superiore ai 45 anni, che presentano bassi livelli di scolarità, espulsi in prevalenza dai settori manifatturieri a causa di trasformazioni organizzative e tecnologiche particolarmente rilevanti. Il settore a maggiore problematicità futura è l'industria: in senso generale ciò vale particolarmente per i lavoratori a specializzazione generica e per i quadri intermedi, specie nel tessile, dove alta è la presenza di donne, e nella meccanica generale. Anche il ridimensionamento dell'edilizia potrebbe avere ripercussioni sugli over 45, soprattutto nel comparto dell'indotto/impiantistica. Le ricadute più gravi di questi fenomeni tenderanno a manifestarsi dove minore può essere l'impatto che assumono gli ammortizzatori sociali di tipo familiare e/o territoriale, ovvero più nelle aree urbanizzate che nei contesti rurali.

Alla luce delle elaborazioni statistiche compiute, si può dunque giungere a prevedere, in termini generali, che nei prossimi anni si determinerà tra i lavoratori over 45 un andamento a forbice, un vero e proprio dualismo, tra:

- coloro che possiedono preparazione ed esperienza spendibili sul mercato del lavoro, che hanno familiarità con l'utilizzo dei moderni strumenti informatici e delle lingue straniere, che hanno assimilato e fatta propria la cultura della flessibilità;
- coloro che sono privi di queste risorse e capacità e dunque sottoposti a forti rischi di espulsione dal mercato del lavoro o di declassamento (formale e/o *de facto*) nel tipo di occupazione e nelle mansioni svolte.

Nell'ambito dell'analisi dell'offerta di formazione, sia finanziata dal Fondo Sociale Europeo sia a valere su altri fondi, è stato rilevato nel complesso un numero estremamente limitato di corsi organizzati specificatamente per gli over 45. Al contrario, prevalgono ancora a fortissima maggioranza le proposte indifferenziate. In particolare, tra i formatori e gli operatori della formazione trovano spazio un'idea stereotipata dei lavoratori maturi, un utilizzo di metodologie aspecifiche rispetto all'età anagrafica dei partecipanti alla formazione, una limitata fiducia nell'apprendimento come strumento per vincere le cause di fragilizzazione occupazionale di tale fascia della popolazione.

All'interno delle aziende, la scarsa propensione alla formazione espressa dai lavoratori over 45 si accompagna a una debole – se non del tutto assente – sensibilità manifestata dai datori di lavoro verso l'impiego di tale strumento

---

come chiave di volta non soltanto per favorire lo sviluppo di carriera dei lavoratori più anziani, ma anche per innescare processi di *retention* delle competenze chiave particolarmente strategici anche nel momento in cui si dovessero manifestare esigenze di ricambio generazionale.

Va inoltre rilevato che, nell'analizzare i fabbisogni formativi degli over 45, non si sono evidenziate particolari differenze tra quanto da questi espresso e quanto rilevato con riferimento a un gruppo di controllo costituito da lavoratori under 40. Divergenze di orientamento di maggiore portata si sono invece riscontrate considerando gli estremi di questi due gruppi: gli over 50 da un lato e gli under 30 dall'altro. Tale evidenza empirica, rilevata nel corso della sperimentazione del modello di analisi dei fabbisogni formativi messi a punto nel corso delle *task* 1.5 e 1.6 del progetto, suggerisce due ordini di considerazioni: da una parte, che la soglia anagrafica critica in rapporto al manifestarsi di una differente percezione dei fabbisogni formativi è più elevata, e si posiziona oltre i 45 anni di età; dall'altra parte, che l'età da sola considerata non è una variabile sufficientemente esplicativa del determinarsi di processi di fragilizzazione occupazionale degli over 45, ma va al contrario interpretata nel contesto delle combinazioni che questa va a configurare insieme ad altri indicatori di carattere socio-anagrafico descrittivi della condizione sociale dell'individuo, così come nell'ambito di condizioni di contesto che influiscono nel determinare lo scenario organizzativo entro il quale l'attività lavorativa viene a svolgersi.

---

### **Raccomandazione 1**

---

Si suggerisce, sulla base in particolare delle acquisizioni compiute con la rilevazione sui fabbisogni formativi, che i progetti di azione che intendano intervenire sul tema dei lavoratori anziani/maturi giungano a una precisa definizione dei soggetti *target*, anzitutto sotto il profilo dell'età anagrafica. Al di là del fatto che l'individuazione di una soglia critica possa in ogni caso rappresentare un'operazione per molti aspetti arbitraria, poiché giocata lungo i binari dell'espressione di un giudizio che per quanto empiricamente fondato implica comunque il porre uno spartiacque "artificiale", "innaturale", tra stati e corsi di vita individuali che non necessariamente possono differire, circoscrivere il più dettagliatamente possibile le caratteristiche e le condizioni per l'individuazione del *target* significa già operare in direzione di una più precisa articolazione delle finalità di ricerca così come dell'efficacia delle misure che nei confronti dei destinatari di tale attenzione saranno adottate. In altri termini, per quanto il dibattito su *chi* debba considerarsi lavoratore "anziano" e su quali caratteristiche di fondo egli debba possedere (per esempio in termini di anzianità contributiva e dunque di distanza dalla maturazione dei requisiti di legge per il pensionamento) sia un dibattito ancora aperto e particolarmente



---

animato, qualsiasi piano di intervento che intenda giocarsi sul terreno applicativo della sperimentazione di nuove misure o nuove *policy* si deve porre l'obiettivo di giungere a una chiara definizione, anche sotto il profilo dell'età anagrafica, di chi siano i soggetti che compongono il *target* di riferimento.

Alla luce delle acquisizioni compiute con il Progetto AWARE, come detto, si evidenzia che la soglia critica di età per considerare "anziano" un lavoratore, quantomeno dal punto di vista dei fabbisogni formativi espressi, è superiore ai 45 anni. Al tempo stesso si evidenzia come anche al di sotto di una certa età anagrafica (30 anni) si manifestano orientamenti nei confronti della formazione che si differenziano da quelli dei lavoratori che compongono la fascia centrale nella stratificazione per età delle forze di lavoro (30-50 anni). Ciò potrebbe suggerire che in realtà, riguardo alla consapevolezza e ai concreti atteggiamenti nei confronti della formazione, le età critiche siano due (con riferimento alla condizione "anziana" ma anche a quella "giovane") e che le misure correttive debbano dunque intervenire anche assecondando una logica preventiva.

---

### **Raccomandazione 2**

---

Si suggerisce pertanto, sulla base di quanto già evidenziato, che la condizione dei lavoratori maturi sia definita non soltanto a partire dall'individuazione di una pur necessaria soglia di età anagrafica, ma anche da una contestuale presa in esame degli indicatori più significativi che incidono nel determinarne l'occupabilità (intesa in termini di *workability*). Su questo aspetto, influiscono fortemente le dimensioni di carattere soggettivo, così come le variabili relative alla condizione familiare e di natura sociale, per non dimenticare il peso fondamentale che assumono le determinanti di tipo organizzativo che intervengono nel definire le condizioni entro le quali si realizza la prestazione lavorativa.

In questa prospettiva, la direzione da intraprendere, in particolare dal punto di vista metodologico, dovrebbe essere quella di mirare quantomeno alla individuazione di alcuni tipi ideali di lavoratori maturi, rispetto ai quali commisurare le iniziative da intraprendere. Tale operazione trova giustificazione in una constatazione di fondo, che discende direttamente dalle considerazioni sin qui svolte. Si tratta della necessità di operare in direzione di una migliore definizione delle politiche in rapporto a specifici *target* di riferimento. Una constatazione di fondo che, del resto, sottolinea come le politiche, nel loro insieme, dovrebbero per l'appunto svilupparsi in coerenza con il processo storico di individualizzazione in cui siamo entrati. In altri termini, ciò che si propone è la necessità di procedere con interventi che risultino il meno possibile universalistici e indifferenziati, e che anzi si muovano in senso selettivo - nell'orizzonte di una persona-

---

lizzazione degli interventi - assegnando peso e rilevanza alle concrete situazioni occupazionali e condizioni soggettive che contribuiscono a definire differenti profili del lavoratore anziano, per l'appunto "idealtipici".

Sotto il profilo degli elementi di innovazione introdotti con la WP1, quelli che si segnalano sono in particolare tre ambiti.

In primo luogo, corre l'obbligo di segnalare come il buon esito delle indagini realizzate, sia per quanto riguarda quelle che hanno compiuto elaborazioni statistiche a partire dalle fonti informative disponibili a livello locale, sia per quelle che hanno prodotto nuovi risultati di campo integrando approcci di tipo quantitativo e approcci di tipo qualitativo, sia dipeso da una serie di fattori facilitatori, i quali a propria volta possono essere indicati come importanti elementi di contesto la cui presenza occorre favorire al fine di assicurare la riuscita di progetti analoghi ad AWARE. Tra questi fattori rientrano anzitutto la citata disponibilità di fonti informative attendibili e la possibilità di fruire di un ampio pacchetto di dati disaggregati a livello territoriale, i quali hanno consentito di pervenire a elaborazioni statistiche "fini", particolareggiate oltre che rappresentative della situazione esistente sul territorio. Per altro verso, tra questi fattori ricade anche la disponibilità degli attori interpellati in qualità di testimoni privilegiati, o perché rappresentanti di realtà o situazioni oggetto di studio, a fornire tutte le informazioni richieste nel corso dello svolgimento delle diverse indagini previste a livello progettuale. Il fatto che in un territorio come quello della provincia di Trento questi stessi attori siano spesso protagonisti di analoghe iniziative ha di certo reso più agevole la via di un loro coinvolgimento per accrescere il livello di conoscenza e consapevolezza della situazione a livello locale rispetto ai temi sottoposti all'attenzione da parte del Progetto. In questo senso, dunque, l'ampia disponibilità di informazioni di carattere statistico alle quali accedere in provincia di Trento ha consentito di pervenire a elaborazioni che sono state a propria volta sottoposte al vaglio della interpretazione e lettura che, in differenti ambiti, diversi testimoni privilegiati hanno dato la loro disponibilità ad effettuare. Un ulteriore fattore facilitatore di tali processi è costituito dalla disponibilità di metodologie già consolidate, sulla base delle quali compiere ulteriori approfondimenti in termini conoscitivi (è per esempio il caso della disponibilità di stime sulla popolazione residente prodotte utilizzando degli algoritmi creati *ad hoc* da parte della Struttura Demografica Locale), o addirittura a partire dalle quali implementare nuovi modelli di indagine (si tratta in questo caso, per esempio, del modello per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi già utilizzato in provincia per la programmazione dell'offerta formativa, debitamente adattato ai fini di una sua applicazione specifica al *target* costituito dai lavoratori over 45).

In secondo luogo, nell'ambito degli esiti consegnati proprio dalle analisi condotte attraverso l'utilizzo di metodologie integrate, si segnala l'identificazione di

---

specifici gruppi *target* e delle relative cause di fragilizzazione dal punto di vista occupazionale. Si tratta quindi di una finalizzazione degli strumenti di indagine che mira a circoscrivere l'indifferenziato aggregato degli occupati e dei disoccupati over 45 al fine di meglio identificare i gruppi esposti a maggiori rischi dal punto di vista occupazionale e le conseguenti strategie da adottare per farvi fronte. L'elemento centrale da considerare in questa prospettiva è il carattere previsionale che si è cercato di dare alla lettura della situazione e delle cause determinanti i fenomeni di fragilizzazione occupazionale, soprattutto nel momento in cui le analisi compiute nell'ambito della WP1 si sono soffermate a fornire un'interpretazione relativa alle principali variabili di contesto dell'economia trentina con possibili implicazioni sui lavoratori over 45 (cfr. in proposito, i capitoli II.3 e II.4 del *report* sulle *task* 1.1-1.4 della WP1 contenuto nel CD allegato).

### **Raccomandazione 3**

Si suggerisce, alla luce delle ultime considerazioni svolte, che le ricognizioni tese a ricostruire i contesti di riferimento entro i quali si colloca la condizione dei lavoratori maturi, tendano sempre a riprodurre dei quadri il più possibile dinamici delle tendenze in atto. In questa prospettiva, le attenzioni da assumere dal punto di vista della tecnica di elaborazione e di presentazione dei dati devono essenzialmente mirare, per quanto possibile, a:

- ricostruire l'andamento degli indicatori lungo serie storiche, di modo da poter proporre delle interpretazioni dei dati in senso longitudinale;
- ricostruire degli scenari di confronto della situazione rilevata con quella relativa ad altri contesti territoriali, di modo da poter proporre una lettura degli stessi in chiave comparativa;
- valorizzare quegli indicatori di carattere previsionale/predittivo che possono favorire l'individuazione delle linee di sviluppo dei fenomeni;
- integrare l'interpretazione dei dati in questo modo organizzati per il tramite della lettura che di questi alcuni testimoni privilegiati possono fornire, anche in questo caso ponendo al centro dell'attenzione la dimensione previsionale dello sviluppo dei fenomeni sottoposti ad analisi.

Con riferimento alla questione dei lavoratori over 45 e delle possibili cause di fragilizzazione della loro condizione occupazionale, le analisi devono volgersi a considerare attentamente non soltanto i tradizionali indicatori relativi al mercato del lavoro (tassi di attività, occupazione, disoccupazione), ma devono per lo più tendere a considerare altri fattori di contesto particolarmente influenti, come per esempio i dati relativi alla congiuntura economica; agli andamenti della produzione per settore di attività economica; alla nati-mortalità delle imprese; ai flussi di ingresso e di uscita dall'occupazione; agli andamenti demografici; ai flussi migratori.

---

Sulla scorta delle argomentazioni sino a questo punto proposte si presenta come particolarmente avvertita un'esigenza, spesso trascurata dalle tradizionali indagini tese a ricostruire i contesti di riferimento, in particolare sotto il profilo della struttura e delle dinamiche occupazionali, di specifici ambiti territoriali. Si tratta della necessità – peraltro per larga parte ancora del tutto inevasa, stante anche la carenza di fonti informative attendibili in materia – di approfondire il tema della domanda di lavoratori in età matura. Sotto questo profilo, le indagini condotte, come per esempio quelle realizzate nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior, promosso da Unioncamere e Ministero del Lavoro, tendono a disaggregare il dato sulle previsioni di assunzione da parte delle aziende del settore privato con almeno un dipendente distinguendo tra domanda di lavoro giovanile (entro i 29 anni), non giovanile (oltre i 30 anni) e domanda di lavoro per la quale l'età anagrafica è irrilevante. Per trarre qualche informazione aggiuntiva in proposito occorre dunque desumerla indirettamente dai dati sugli avviamenti e le cessazioni di rapporti di lavoro registrati presso i Centri per l'Impiego, o attingere ad altre fonti di natura amministrativa. Si tratta, da questo punto di vista, di una carenza di sistema particolarmente rilevante, nel momento in cui la questione dell'occupabilità, e in specie quella dei lavoratori over 45, richiederebbe di essere interpretata non soltanto sul fronte dell'offerta di lavoro che si determina o rischia di determinarsi per effetto – per esempio – di processi di espulsione forzata dalle aziende, ma anche sul versante della domanda di lavoro che, con riferimento alla disponibilità di lavoratori over 45 sul mercato, giunge a ogni modo a manifestarsi. Se infatti è vero che nei casi di espulsione forzata di forza di lavoro i soggetti più a rischio sono coloro che hanno superato una soglia critica di età, mediamente collocabile per l'appunto intorno ai 45 anni, è altrettanto vero che una consistente maggioranza di quegli stessi lavoratori fuoriusciti volontariamente e forzatamente da aziende in ristrutturazione o in crisi comunque è riassorbita dal mercato del lavoro, trova nuova collocazione in altre realtà aziendali, o a ogni modo ri-accede alla sfera delle attività svolte nell'ambito del lavoro economicamente produttivo.

---

#### **Raccomandazione 4**

---

Si suggerisce pertanto, nell'ambito delle analisi compiute con riferimento ai mercati del lavoro locali, di sviluppare nuovi approcci che rendano possibile una lettura di maggiore dettaglio della domanda di lavoro “maturo” che si manifesta sul territorio.

Per esempio, nel caso analizzato della Provincia Autonoma di Trento, tale risultato potrebbe essere facilmente conseguito introducendo un nuovo livello di disaggregazione della variabile età anagrafica, in modo tale che essa comprenda anche la modalità – per esempio – “45 anni e oltre”, all'interno del questionario somministrato alle aziende con più di 4 dipendenti nel corso

---

dell'annuale Indagine previsionale sulla manodopera, realizzata dall'Agenzia del Lavoro nell'ambito delle attività dell'Osservatorio del mercato del lavoro.

Allo stesso modo, accanto alla dimensione previsionale, altrettanta attenzione deve essere prestata alle analisi dei flussi di ingresso e di uscita dal mercato del lavoro, utilizzando i dati registrati presso i Centri per l'Impiego, dati che possono fornire indicazioni ulteriori, seppure indirette, relative alla dimensione congiunturale degli andamenti dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro a livello locale.

Laddove le condizioni lo consentissero, è altrettanto raccomandabile integrare le analisi di dati con la realizzazione di studi miranti a indagare a livello qualitativo le caratteristiche che presenta la domanda di lavoro, condotti selezionando eventualmente, sulla base delle indicazioni fornite dai dati stessi, alcuni ambiti specifici di attenzione (per settore economico, per filiera professionale, per titolo di studio dei candidati ricercati) sui quali compiere degli ulteriori approfondimenti.

Corre infine l'obbligo di tornare a segnalare, in terzo luogo, come tra gli strumenti messi a punto con la prima *work phase* del Progetto AWARE un particolare rilievo innovativo sia assunto dal modello di rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori over 45, ottenuto adattando e implementando il modello di rilevazione già in uso in provincia di Trento a sostegno delle strategie di programmazione del sistema della formazione. L'impianto metodologico, sperimentato direttamente sul campo in imprese appartenenti a due settori di attività economica dell'industria e dei servizi, ha confermato la solidità del dispositivo e le sue possibilità di implementazione soprattutto sotto il profilo della valorizzazione delle dimensioni di carattere qualitativo, mediante il ricorso a gruppi di confronto tecnico, di interlocutori privilegiati e di consultazione mista (composti da lavoratori, rappresentati sindacali, esponenti di parte datoriale e associativa) nell'ambito dei quali trovare momenti di confronto per validare i risultati raccolti sul campo, ma anche per agevolare il processo di definizione delle *competence list* sulla base delle quali compiere il processo di rilevazione. Peraltro (cfr. in proposito il *report* "Il modello per la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni formativi dei lavoratori over 45" pubblicato nel terzo volume e le relative sintesi contenute nel secondo volume del presente rapporto), tra gli ulteriori aspetti che si segnalano in quanto possono concorrere a migliorare l'impianto sperimentato dal punto di vista di una costruzione e di un'analisi delle competenze ancora più funzionali all'implementazione del quadro di riferimento di interventi di carattere formativo, rientra anche in questo caso la possibilità di considerare limiti di età differenti da quelli utilizzati nella sperimentazione (semplicemente i lavoratori over 45), un'opportunità

---

particolarmente significativa nel momento in cui si caratterizzano i lavoratori maturi non soltanto come soggetti occupati, ma anche come soggetti occupabili, portatori di tratti socio-anagrafici specifici e inquadrabili non soltanto a partire dalla variabile età.

---

#### **Raccomandazione 5**

---

Si suggerisce, alla luce delle ultime considerazioni svolte, che l'analisi dei fabbisogni formativi degli over 45 debba essere considerata un elemento costitutivo imprescindibile e non eludibile in qualsiasi processo di messa a punto di *policy* di intervento in campo formativo, e dunque anche nella definizione di una specifica programmazione rivolta agli over 45.

L'applicabilità di tali dispositivi metodologici può essere ampia e diversificata, così come il loro utilizzo, che può essere legato a interessi e obiettivi specifici di chi è chiamato a promuoverli.

#### ***4.2 L'identificazione delle metodologie e delle soluzioni didattiche***

L'obiettivo di identificare, alla luce di una approfondita ricognizione in materia, le metodologie, le tecniche e le soluzioni didattiche in tema di apprendimento degli adulti, con particolare attenzione a quelle più funzionali alla progettazione e alla realizzazione di percorsi di formazione dei lavoratori over 45, ha trovato riscontro nella seconda *work phase* (WP2) del Progetto AWARE, denominata "Analisi degli approcci e delle strategie formative per promuovere l'apprendimento degli adulti". La finalità generale di questa di questa seconda fase è consistita infatti nell'elaborazione di contributi tesi al miglioramento dell'efficacia, della qualità e delle strategie formative rivolte a potenziare i processi di apprendimento degli adulti.

Al fine di conseguire tale scopo, nell'ambito di questa *work phase* si è proceduto concentrando gli sforzi affinché questi risultassero finalizzati alla definizione di principi guida per la progettazione, attuazione e valutazione di interventi formativi rivolti a lavoratori over 45. In questa direzione, nel campo della progettazione di interventi formativi, ampia attenzione è stata dedicata al tema delle condizioni affinché le strategie formative rivolte agli adulti risultino coerenti con le analisi del contesto di riferimento e dei bisogni entro le quali esse si trovano a essere attuate. Allo stesso scopo risponde la necessità di giungere all'identificazione dei paradigmi didattici più appropriati, anche al fine di orientare la definizione degli obiettivi del processo di apprendimento, così come la concreta scelta dei contenuti della proposta. Un ambito particolare entro il quale trova infine luogo la valutazione degli interventi formativi è costituito dal

---

tema del riconoscimento e della validazione delle competenze acquisite mediante processi di apprendimento non formali e informali (cfr. in proposito il documento “Valorizzare e validare le competenze acquisite in contesti non formali e informali” contenuto nel CD allegato al presente rapporto), che si presenta come particolarmente rilevante nel momento in cui i protagonisti di tali processi di apprendimento sono per l'appunto lavoratori e lavoratrici over 45.

Le linee guida in questo modo elaborate sono state fatte oggetto di un percorso di confronto e di condivisione attuatosi in particolare con i partecipanti alla formazione dei formatori di cui alla successiva *work phase 4* (WP4). Tale processo ha condotto alla stesura definitiva dello strumento “Principi guida” (cfr. il documento contenuto nel terzo volume del presente rapporto) che trova diffusione tra i partner del progetto e in altri contesti di riferimento per mezzo della presente pubblicazione.

Sotto il profilo degli elementi di carattere innovativo che la WP2 ha perseguito, si segnala anzitutto come lo sforzo compiuto in tale *work phase* sia consistito essenzialmente nel tentativo di realizzare delle sintesi dal punto di vista concettuale e metodologico rispetto all'eterogeneo tema della formazione degli adulti. Si è avvertita in questa prospettiva tutta la difficoltà di operare all'interno di un contesto in virtù del quale, a livello di letteratura in materia e di dibattito in ambito scientifico-accademico, ancora poca attenzione – quantomeno in ambito nazionale – è dedicata alla questione dei processi di apprendimento non tanto genericamente rivolti a soggetti in età adulta, quanto specificatamente mirati alle esigenze di differenti categorie di lavoratori in età adulta. Sotto questo profilo, dunque, lo sforzo compiuto con il Progetto AWARE si dimostra notevole: giungere a delle sintesi operative a partire da una pluralità di approcci e strategie differenti tra di loro.

Il tentativo realizzato, sfociato per l'appunto nella redazione dei “Principi guida”, sottolinea peraltro l'esigenza di mantenere vivi due ambiti di attenzione prioritaria, traducibili in altrettante raccomandazioni.

---

### **Raccomandazione 6**

---

Si suggerisce che la scelta della soluzione didattica da adottare nel promuovere i processi di apprendimento dei lavoratori maturi sia valutata nel suo grado di appropriatezza rispetto ai contesti specifici alla quale essa fa riferimento e in rapporto alle particolari situazioni entro le quali si dà luogo all'azione formativa.

In altri termini, anche la riflessione sulle metodologie didattiche da considerarsi più appropriate necessita di essere contestualizzata. Occorre in quest'ottica tenere in debito conto le caratteristiche del sistema formativo nell'ambito del quale gli interventi formativi trovano attuazione, così come

---

gli orientamenti nei confronti delle scelte strategiche (di breve, medio e lungo periodo) assunti da parte degli attori chiave che presidiano il sistema stesso. Occorre, più in generale, considerare sempre da vicino le complessive condizioni che esprime il contesto dal punto di vista socio-istituzionale.

In questa direzione, si rende necessario giungere a definire nel dettaglio gli elementi che caratterizzano uno specifico intervento formativo in tutti i suoi aspetti, in termini operativi, dalla scelta del paradigma didattico di riferimento fino alla definizione delle tecnologie da utilizzare nell'erogazione della formazione, e tutto ciò non perdendo mai il contatto con il contesto di riferimento.

In particolare, si raccomanda che la scelta del paradigma didattico avvenga in funzione del tipo di apprendimento che si intende promuovere; che si presti particolare cura alla fase di predisposizione dei materiali didattici, tenendo conto delle caratteristiche cognitive e sociali dei destinatari, agli aspetti metodologici, a quelli di contenuto e a quelli tecnologici; che si individuino attentamente le misure di sostegno alla didattica più funzionali alla riuscita del corso di formazione stesso. Peraltro, una considerazione fondamentale riguarda l'esigenza di valorizzare il ruolo attivo (autonomo e propenso all'autodeterminazione) nell'ambito dei processi di apprendimento stessi che la particolare utenza qui considerata, ovvero il lavoratore over 45, tenderebbe a manifestare, anche nella fase di valutazione dei percorsi formativi realizzati.

---

### **Raccomandazione 7**

---

Si suggerisce, inoltre, che un elemento cardine che non può risultare assente nel campo della valutazione degli interventi formativi realizzati sia il ricorso alle tecniche utilizzate nell'ambito della validazione delle competenze.

Tali tecniche mirano infatti a formulare un giudizio fondato riguardo alle abilità effettivamente acquisite e che costituiscono il bagaglio di competenze di cui è portatore l'individuo in formazione. Si tratta di tecniche che presuppongono l'articolazione in due fasi fondamentali: la raccolta degli elementi di prova della presenza delle abilità/competenze, e la documentazione degli elementi di prova raccolti. Sotto il primo riguardo, si utilizzano (anche in forma complementare) tecniche di vario tipo, convergenti nell'obiettivo di comprovare l'avvenuta acquisizione di conoscenze, abilità, competenze. Nel caso della validazione di competenze acquisite in contesti non formali e informali, in aggiunta, le tecniche utilizzate fanno riferimento agli strumenti del bilancio di competenze, del *portfolio* e della certificazione di competenze propriamente detta.

Nel caso di interventi realizzati con lavoratori adulti over 45, l'introduzione di tali livelli di accertamento delle acquisizioni compiute si rivela par-



---

ticolarmente pertinente, nonché necessaria, in particolare nei casi in cui ci si trovi a operare nei confronti di un'utenza costituita da lavoratori che hanno fatto dell'abitudine al *learning by doing* e ai processi di apprendimento *on the job* una propensione fortemente radicata.

Nell'ambito dei Paesi europei, a livello comunitario, è possibile ritrovare in rapporto a questi temi significativi segnali di convergenza, dal momento che è possibile riconoscere come un certo numero di strategie, di strumenti e di pratiche comuni siano ormai state sviluppate.

In termini più generali, l'esperienza maturata con il Progetto AWARE, in particolare in virtù di alcuni dei rapporti di *partnership* da questo promossi e sviluppati, indica che è nell'ambito delle *best practices* realizzate in altri contesti socio-istituzionali nazionali e locali che possono ritrovarsi ulteriori elementi di riferimento di sicuro valore per la messa a punto delle strategie formative e delle metodologie didattiche individuate, nonché per la stessa implementazione dei saperi di sistema in rapporto alle tematiche trattate.

In questa direzione, come ricordato, si muovono peraltro gli obiettivi di consolidamento e di estensione dei risultati del Progetto, da conseguirsi in particolare per mezzo della costituzione di una rete di soggetti, a partire dai partner che hanno partecipato ad AWARE, così come previsto dalla *work phase* 5, e il cui raggio di azione, sotto il profilo temporale, è previsto che si protragga oltre i termini di formale conclusione del Progetto stesso.

#### ***4.3 La contestualizzazione delle analisi compiute e il coinvolgimento degli attori socio-istituzionali locali***

L'obiettivo di contestualizzare le analisi compiute e le prospettive di intervento sinora descritte attraverso il coinvolgimento attivo delle parti economico-sociali a livello locale, affinché si renda possibile non soltanto socializzare i risultati raccolti in corso d'opera, ma anche costituire e rinforzare una rete di sensibilità diffuse sul territorio e a vari livelli istituzionali a supporto delle linee di intervento individuate, trova riscontro nelle attività previste in seno alla terza *work phase* (WP3), denominata "Approfondimenti sulle condizioni socio-istituzionali di contesto per lo sviluppo della formazione a tutte le età". In questo caso, lo scopo perseguito è stato in particolare quello sollecitare e mantenere uno stile di dialogo duraturo e formalizzato tra gli attori istituzionali e sociali territoriali al fine di sostenere, per l'appunto, lo sviluppo delle condizioni per il *lifelong learning*.

In termini di declinazione dell'obiettivo generale in obiettivi specifici che hanno trovato attuazione in questa *work phase*, si è trattato in particolare di dare vita a un processo in virtù del quale i partner di progetto si sono impegnati nella condivisione con le parti socio-istituzionali locali delle finalità di AWARE,

---

avviando contestualmente una fase di riflessione sulle cause di fragilizzazione occupazionale dei lavoratori over 45, e curando in particolare il profilo della crescita della motivazione delle parti sociali stesse nei confronti dello sviluppo di attività formative rivolte alla popolazione *target* del Progetto.

Un obiettivo di tale portata, impegnativo sotto il profilo del coinvolgimento degli attori chiave, ma anche dal punto di vista del mantenimento di elevate soglie di attenzione e di motivazione rispetto ai temi in analisi e ai tempi di attuazione dell'iniziativa, è stato realizzato per mezzo dell'attivazione in provincia di Trento di un "Gruppo di Consultazione Misto" (GCM), partecipato in particolare da attori istituzionali, decisori politici e rappresentanti delle parti sociali.

Il GCM ha assolto la fondamentale funzione di catalizzatore dell'interesse rispetto al fenomeno dell'invecchiamento attivo e delle politiche necessarie a promuoverlo e sostenerlo, assumendo in questo modo un ruolo facilitatore dell'intera attuazione del Progetto sul territorio. Proprio il riferimento al realizzarsi di buone prassi di *governance* territoriali come fattore agevolante dei buoni esiti delle politiche sociali e occupazionali, ha assunto da questo punto di vista un'importanza strategica nell'ambito dello sviluppo del Progetto AWARE.

---

### **Raccomandazione 8**

---

Si propone, in quest'ottica, che qualsiasi progetto che ambisca a definire azioni di *policy* e strategie efficaci di intervento in determinati contesti territoriali preveda il più ampio coinvolgimento degli attori istituzionali ed economico-sociali. Tale condizione costituisce un elemento di valore aggiunto particolarmente significativo e che agisce lungo due dimensioni in particolare:

- operando in favore di una socializzazione degli obiettivi e delle finalità del progetto, dei risultati - considerati sia *in itinere* sia *ex post* - che questo è andato via via conseguendo, della implementazione di ulteriori eventuali iniziative maturate alla luce degli esiti a cui il progetto è giunto;
- muovendosi nella direzione del sostegno alle fasi di attuazione del progetto stesso.

Affinché tale strategia di coinvolgimento abbia una ricaduta positiva in termini di partecipazione, condivisione, crescita dei livelli di motivazione e di consapevolezza riguardo agli obiettivi da conseguire, nel dare vita a esperienze di coinvolgimento in gruppi di consultazione misti occorre che siano adottate alcune attenzioni di carattere specifico:

- prevedere che il coinvolgimento avvenga in forma stabile e continuativa, quantomeno per un periodo di tempo sufficiente a far maturare nei partecipanti la consapevolezza dei problemi oggetto di attenzione;

- 
- preoccuparsi che le *issue* stesse oggetto di attenzione siano chiaramente definite e percepite nei loro termini;
  - assicurare l'opportuno grado di formalizzazione del ruolo assunto dal gruppo nel dispiegarsi del progetto e nel rapporto con i soggetti che lo governano;
  - assicurare altresì il riconoscimento reciproco tra gli stessi partecipanti al gruppo;
  - interessarsi al fatto che i partecipanti alle attività del gruppo assicurino a propria volta un adeguato grado di continuità della loro presenza.

Sotto quest'ultimo profilo, dunque, si prefigura un ulteriore elemento di valore aggiunto, dato dalla possibilità che la partecipazione a gruppi di consultazione misti possa consentire, almeno per alcuni dei partecipanti, di acquisire una competenza più specifica riguardo ai temi oggetto di attenzione, da "reinvestire" e "riversare" a propria volta all'interno degli ambiti istituzionali, organizzativi o associativi di cui sono espressione.

In quest'ottica, strumenti particolarmente indicati per conseguire gli esiti di questa raccomandazione sono certamente la Responsabilità Sociale d'Impresa e il relativo Bilancio Sociale. Si tratta di strumenti che consentono una verifica nel tempo del tipo di coinvolgimento che l'impresa riesce ad attivare in raccordo con gli attori sociali e istituzionali di riferimento.

I risultati conseguiti con la realizzazione di questa terza fase progettuale, con particolare riferimento agli obiettivi del Progetto, costituiscono una sintesi rivolta a fornire indicazioni approfondite sulle cause determinanti il fenomeno della fragilizzazione occupazionale degli over 45, nelle specificità che questo assume a livello locale. Tali processi sono stati e soprattutto rischiano di essere in futuro particolarmente traumatici sia nei settori caratterizzati da crisi di carattere industriale (per esempio nei comparti tessile e meccanico), sia nei settori che sperimentano salti innovativi significativi, siano questi di carattere tecnologico o – soprattutto – di tipo organizzativo. In questi ambiti la discontinuità del modello occupazionale, nel passaggio subito dagli assetti di carattere fordista a quelli di stampo post-fordista, incide sulla costante dei deficit di ordine formativo e di disattitudine diffusa alla formazione continua e alla riqualificazione che continuano a essere rilevati all'interno delle imprese, configurando in questo modo una matrice di rischio a elevata intensità. In un contesto di questo tipo, emerge con chiarezza come la conciliazione delle esigenze di flessibilità del mercato con quelle di sicurezza espresse dai lavoratori richieda interventi finalizzati a garantire il percorso formativo delle persone lungo l'intero arco della loro vita professionale, tali da conferire al lavoro statuti trasferibili pur nella discontinuità delle carriere (*portable rights*).

Come accennato, tra i risultati conseguiti *in itinere* dalla WP3 è possibile annoverare anche il positivo coinvolgimento degli attori istituzionali e so-

---

cio-economici a livello locale avvenuto nel contesto del GCM. Si è trattato di un coinvolgimento che ha consentito di ottenere migliori condizioni di praticabilità del Progetto stesso durante le sue fasi attuative, creando altresì un terreno fertile in previsione della disseminazione dei risultati di AWARE e delle eventuali nuove iniziative in tema di attivazione dei lavoratori adulti che, in seguito alla conclusione del progetto, potranno essere intraprese.

Nell'ambito di alcune di queste, in particolare – come si segnala peraltro nell'approfondimento compiuto in tema di contrattazione sulla formazione a Trento (cfr. in proposito il documento “L'organizzazione del lavoro e le relazioni negoziali d'impresa per lo sviluppo della partecipazione dei lavoratori maturi alle attività formative” contenuto nel CD allegato) – il ruolo giocato dalle parti sociali a livello locale risulta imprescindibile, e una loro maggiore attivazione a fronte di obiettivi condivisi in materia di *lifelong learning* assume pertanto una valenza strategica. Nelle aziende, con la contrattazione di secondo livello, il tema della formazione continua viene in genere ancora affrontato senza il ricorso ai percorsi previsti dai veri e propri accordi sindacali, e dunque con una forte focalizzazione su obiettivi specifici, una pianificazione ad opera delle direzioni aziendali e momenti di verifica a livello soltanto informale con le Rappresentanze Sindacali Unitarie (RSU).

---

### **Raccomandazione 9**

---

Si raccomanda pertanto la necessità di favorire l'attivazione delle parti sociali a livello locale anche al fine di giungere a un superamento delle tradizionali modalità di intendere la formazione continua all'interno delle aziende (funzionale agli obiettivi definiti dalla direzione), affinché questa sia invece riportata nell'ambito della contrattazione aziendale di primo e di secondo livello, prevedendo precise clausole che indichino le modalità di definizione degli obiettivi da conseguire nel campo della formazione dei lavoratori e delle forme con cui realizzare il coinvolgimento su tali obiettivi delle RSU.

Venendo agli elementi di innovazione introdotti da questa fase progettuale, si segnala in particolare la metodologia di coinvolgimento adottata nell'ambito della sperimentazione di un percorso di ricerca attiva e partecipata realizzato con le parti istituzionali ed economico-sociali nel GCM. Tale metodologia partecipata ha contribuito alla realizzazione di una *SWOT analysis* alla quale si è pervenuti anche attraverso il trasferimento nel GCM e la successiva discussione dei risultati *in progress* delle diverse indagini compiute nel corso del Progetto AWARE (cfr. in proposito il documento “Gli over 45 nel territorio trentino: un'analisi SWOT”, pubblicato nel terzo volume del presente rapporto).

---

Per altro verso, si segnala anche la realizzazione di alcuni studi – tra quelli compiuti nell’ambito della WP3 – che, per quanto riguarda l’oggetto della loro attenzione, hanno cercato di approfondire aspetti sinora lasciati inesplorati dalla tradizionale attività di ricerca sui lavoratori over 45 e sulle loro propensioni alla formazione. Si tratta in particolare dello studio compiuto in questo ambito sul tema della formazione nella contrattazione aziendale in provincia di Trento, da un lato, e del tema dell’organizzazione del lavoro quale condizione per lo sviluppo della partecipazione dei lavoratori maturi alle attività formative, approfondito con riferimento ad alcuni specifici contesti occupazionali locali, dall’altro.

#### ***4.4 La sperimentazione della formazione***

L’obiettivo di mettere a punto e sperimentare in modo partecipato, con gli attori del sistema della formazione e con altri stakeholder, metodologie e soluzioni didattiche per la formazione dei lavoratori adulti, al fine di mettere a disposizione del sistema stesso una strumentazione operativa testata sul campo, trova riscontro nella quarta *work phase* (WP4) del Progetto AWARE, denominata “Formazione”. In tale sede, infatti, l’intento è stato quello di realizzare una serie di attività formative sulla pianificazione e sulla gestione di corsi per i lavoratori over 45 che risultassero mirate ai fabbisogni formativi e alle caratteristiche di questa specifica popolazione *target*.

L’obiettivo di carattere generale ha sollecitato il conseguimento di alcuni obiettivi di carattere specifico. In primo luogo, la necessità di intervenire per diffondere approcci formativi e metodi didattici specificatamente adattati alle caratteristiche e alle esigenze dei discenti adulti. Tale esigenza, più volte segnalata, si è resa ancora più evidente nel momento in cui gli stessi percorsi formativi sperimentali realizzati sono stati partecipati da adulti. In secondo luogo, la consapevolezza della necessità di disseminare le buone ragioni del miglioramento dell’occupabilità dei lavoratori over 45, ovvero di contribuire anche attraverso la formazione ad accrescere la sensibilità degli attori che, rispetto al tema, possono rivestire un ruolo strategico. In terzo luogo, il conseguimento di un ampliamento del concetto di formazione, nella prospettiva dell’apprendimento lungo tutto il corso della vita (*lifelong learning*), tale per cui il suo orizzonte e la sua portata non si esauriscano esclusivamente nell’addestramento funzionale all’acquisizione di nuove conoscenze o competenze da spendere sul luogo di lavoro. In quarto luogo, la necessità di migliorare la conoscenza dei punti di forza e di debolezza insiti nei processi di apprendimento dei lavoratori over 45, nell’ambito di percorsi che necessitano di essere presidiati e governati con particolare cura, anche in ragione della minore esperienza “di sistema” sinora maturata su questa specifica *issue*. Infine, la necessità di diffondere le competenze relative alle attività formative mirate ai lavoratori maturi, conseguita, nell’am-

---

bito dei percorsi sperimentali realizzati, per mezzo della discussione e del confronto tra formatori e operatori del sistema della formazione portatori di differenti livelli di esperienza in materia.

Ciò che rende del tutto peculiare la formazione dei lavoratori maturi rispetto ad altre situazioni di apprendimento è costituito dal fatto che occorre considerare come imprescindibili due fondamentali elementi di processo: *a)* l'azione sull'immagine di sé legata al proprio ruolo lavorativo e *b)* i segnali emessi dall'organizzazione relativamente al processo formativo e al relativo percorso dei lavoratori implicati. Il primo elemento rilevante segnala la necessità di entrare in una logica di apprendimento come "modifica" e non soltanto come "aggiunta". Da questo punto di vista, infatti, la struttura esperienziale che contraddistingue il lavoratore maturo è principalmente definita dalle implicazioni legate al ruolo ricoperto e dalle auto ed etero rappresentazioni e percezioni che lo caratterizzano. Formare lavoratori adulti è dunque intervenire anche e soprattutto a livello di un apprendimento complesso che riunisce sia elementi di contenuto sia fattori di processo legati proprio all'evoluzione dell'immagine di sé nel contesto organizzativo della propria cultura professionale. Il lavoratore adulto in formazione, quindi, non solo aggiunge, ma soprattutto modifica: le sue idee precedenti, i collegamenti e le connessioni logiche secondo cui aveva precedentemente organizzato le rappresentazioni mentali e le concezioni sulla base della propria esperienza, gli aspetti emozionali, gli atteggiamenti, la rappresentazione del sistema relazionale connesso al ruolo.

---

#### **Raccomandazione 10**

---

Si raccomanda pertanto che la formazione per i lavoratori adulti sia pensata in ragione delle sue specifiche caratteristiche, nella consapevolezza che i metodi formativi tradizionali non possono funzionare in modo adeguato con i lavoratori maturi proprio a partire dalle caratteristiche stesse del *setting* formativo tradizionale (di tipo scolastico), estremamente distante dall'esperienza lavorativa di questa categoria di persone, che ormai da molti anni non hanno più sperimentato una tale situazione di apprendimento.

L'obiettivo generale della WP4, così come la sua declinazione in obiettivi specifici, hanno condotto alla concreta sperimentazione di un modello di formazione continua (nel tempo), mista (che ha attinto a differenti strategie coerenti con il processo di apprendimento) e integrata (che ha adottato una logica sistemica di progettazione), indirizzata a classi omogenee di destinatari in entrambi i territori interessati dal Progetto AWARE (Provincia Autonoma di Trento e Ayuntamiento de Laredo). I destinatari sono stati, nell'ordine:

- formatori e responsabili delle agenzie formative locali;

- 
- funzionari e operatori delle amministrazioni locali responsabili della programmazione ed esecuzione delle attività formative indirizzate agli adulti;
  - rappresentanti delle parti economiche e sociali e delle camere di commercio;
  - solo nella provincia di Trento, gli insegnanti coinvolti nell'educazione degli adulti delle scuole del territorio.

Alla luce dei percorsi formativi realizzati (cfr. in proposito, per quanto riguarda le esperienze svolte in provincia di Trento, il documento che illustra il percorso compiuto con la WP4 pubblicato nel terzo volume del presente rapporto), si evince che i processi di apprendimento in età adulta, in particolare nel momento in cui questi sono rivolti alla formazione di lavoratori, devono necessariamente prevedere che siano prestate alcune attenzioni che, sebbene in molti casi valide in generale per qualsiasi situazione di apprendimento, trovano in quelle che riguardano i lavoratori over 45 una particolare accentuazione. In questo senso si richiede che tali processi:

- siano mirati a sviluppare competenze utili al proprio lavoro, ovvero quelle che verranno realmente richieste sul luogo di lavoro;
- rispettino uno stile di apprendimento orientato ai problemi e alle attività reali;
- valorizzino le esperienze dei partecipanti garantendo loro frequenti momenti di *feedback*;
- tengano in maggiore considerazione le caratteristiche individuali dei partecipanti e le differenze legate all'età;
- siano pianificati con particolare cura;
- prevedano la presenza di tutor/facilitatori che possano accompagnare l'intero processo e le sue singole fasi di attuazione.

---

### **Raccomandazione 11**

---

Si raccomanda, sulla scorta delle ultime considerazioni svolte, che la formazione dei lavoratori adulti risulti dunque:

- fortemente centrata sul lavoro e sull'esecuzione di specifici compiti, preceduta da un'attenta analisi del lavoro (*job e task analysis*) al fine di programmare i compiti da eseguire;
- fortemente ancorata all'esperienza che il lavoratore già possiede, disegnando chiaramente il modo in cui il bagaglio di nuove competenze da sviluppare sarà innestato sul bagaglio delle competenze già possedute e trasferito sul lavoro quotidiano;
- fortemente personalizzata, ovvero adattata alle caratteristiche peculiari del lavoratore maturo che ne fruisce, per esempio rispetto ai tempi dell'apprendimento e ai ritmi della proposta formativa;
- fortemente attiva nei metodi scelti e nelle tecniche applicate, al fine di riuscire a valorizzare l'esperienza reale individuale, riportandone l'analisi all'interno del percorso stesso;

- 
- fortemente motivata e motivante, riconoscendo che la più potente motivazione ad apprendere per un lavoratore maturo è il bisogno di apprendere per un fine. In questo senso, la formazione, agendo sul ruolo, agisce anche sugli aspetti emotivi e relazionali, e il lavoratore maturo apprende davvero soltanto se esistono in lui forti motivazioni intrinseche, dovute a spinte legate all'apprendimento in sé, abbinate a motivazioni estrinseche, dovute a spinte esterne legate alle conseguenze dell'apprendimento.

Il fatto che questi stessi elementi di attenzione siano scaturiti e siano stati esplicitati nel contesto di percorsi formativi sperimentali, dedicati al tema della pianificazione della formazione rivolta a lavoratori adulti, introduce due fattori di innovazione particolarmente rilevanti.

Il primo assume una connotazione di segno relativo. Stante la carenza di studi dedicati alla diretta esperienza formativa dei lavoratori in età avanzata condotti in Italia, le acquisizioni compiute rivestono una particolare valenza anche dal punto di vista strettamente conoscitivo, della crescita del sapere in materia. Si tratta in questa prospettiva di indicazioni che emergono dalla formalizzazione dell'esperienza maturata sul campo rispetto a questo tema dagli stessi attori protagonisti della formazione rivolta agli adulti.

Il secondo elemento riguarda proprio l'approccio strategico adottato, e si configura come un fattore innovativo che assume una connotazione di senso assoluto. Nel campo della formazione dei lavoratori over 45 è necessario più che in altri casi operare – così come avvenuto con AWARE – accrescendo innanzitutto i livelli di consapevolezza degli attori del sistema della formazione, agendo a partire dal livello locale, e focalizzando con loro l'attenzione sulle specificità che la pianificazione e la progettazione della formazione per gli adulti presentano.

---

### **Raccomandazione 12**

---

Si suggerisce dunque, alla luce delle acquisizioni che è stato possibile compiere con i percorsi sperimentali rivolti ai formatori e agli insegnanti, di prevedere in fase di pianificazione e progettazione della formazione che sia garantita una forte funzione di coordinamento e di presidio, capace di assicurare una particolare attenzione:

- alla fase preparatoria, finalizzata alla condivisione del senso della proposta formativa;
- alla selezione, con riferimento in specie alla composizione dell'aula e alla motivazione dei partecipanti;
- alla gestione dello staff di formazione, lungo le sue molteplici dimensioni (informazione dei docenti, gestione delle dinamiche d'aula, proposta di



- 
- interventi correttivi, contestualizzazione dei contenuti);
- alla forte impronta relazionale della formazione, ottenuta attraverso l'attività di *tutorship* e la personalizzazione del percorso per mezzo di un coinvolgimento e di un supporto diretto al singolo partecipante;
  - all'attenta definizione dell'impianto metodologico specifico da adottare, facendo ricorso in particolare al gruppo quale strumento di apprendimento e di sviluppo psico-sociale.

In questa sede è possibile altresì prevedere la maturazione delle condizioni per avviare sperimentazioni in tema di riconoscimento e validazione delle competenze acquisite in differenti contesti.

## 5. Considerazioni conclusive

I processi di attivazione dei lavoratori maturi dipendono da un articolato gioco di fattori di diversa natura. La mescolanza di tali fattori, che contribuisce a determinare le condizioni (favorevoli o sfavorevoli) all'attivazione e alla maturazione di un atteggiamento più consapevole delle problematiche e delle opportunità connesse al processo di apprendimento, rimanda a propria volta a una complessa combinazione di condizioni di carattere istituzionale (a livello economico, politico, giuridico e sociale) che definisce il quadro entro il quale le strategie e le politiche di incentivazione o disincentivazione all'attivazione dei lavoratori trovano luogo e attuazione. È nella combinazione e composizione degli interessi di cui si fanno portatori gli attori principali che animano tale gioco che si determinano gli assetti e le strategie che vengono a definirsi e a consolidarsi nel corso del tempo.

Nello stesso modo in cui, sino a un recente passato, tali combinazioni convergevano a incoraggiare – anche nel nome della pace sociale – il ritiro anticipato dal mercato del lavoro, alimentando il fenomeno dell'invecchiamento funzionale della popolazione attiva e i paradossi che questo porta con sé, allo stesso modo oggi, a priorità di segno invertito, è nel gioco degli interessi degli attori che si muovono ai diversi livelli istituzionali che vanno costruite le condizioni per favorire, e non più scoraggiare, le strategie di invecchiamento attivo e la definizione degli strumenti che le possano supportare. In questo senso, così come si è giunti a convergere nei decenni passati verso un assetto dominato dal paradigma *young-in/old-out*, è altrettanto possibile oggi compiere investimenti per invertire il segno dei processi in atto. Il Progetto AWARE ha costituito un contributo in tale direzione.

Gli obiettivi sui quali concentrarsi, oggi come allora, paiono essere chiaramente definiti. Se ieri si trattava di contrastare il fenomeno della disoccupazione giovanile, oggi si tratta di incentivare la permanenza sui luoghi di lavoro, affinché essa si estenda il più a lungo possibile.

---

Si pone a questo proposito la necessità di intervenire tracciando percorsi che agevolino la convergenza degli attori chiave verso tali obiettivi, e allo stesso modo di costruire strumenti che rendano tale convergenza praticabile.

Per questa complessa serie di ragioni, le raccomandazioni proposte in questo volume:

- si rivolgono di volta in volta ad attori di diversa natura (enti di governo locali, parti economico-sociali, attori del sistema della formazione, imprenditori, lavoratori, funzionari della pubblica amministrazione), prevedendone un coinvolgimento sincronico o diacronico, sulla base di specifici risultati attesi e di determinate competenze da mettere in campo;
- sono generalizzabili con diversi gradi di intensità, e dunque prefigurano differenti possibilità di estensione (a categorie socio-economiche, professionali; a livello territoriale);
- presentano un differente grado di focalizzazione sui problemi, in alcuni casi evocando principi di carattere generale, in altri suggerendo soluzioni di tipo specifico.

Tali raccomandazioni, come si è avuto ampiamente modo di illustrare, si concentrano su alcune questioni chiave in rapporto al tema della formazione intesa quale strumento di attivazione dei lavoratori maturi. In particolare, esse si spingono a precisare la natura (e la portata) delle azioni che possono essere intraprese per:

- la definizione dei soggetti *target* della formazione (e più in generale degli interventi di *policy* in questo settore);
- lo sviluppo di condizioni favorevoli all'apprendimento;
- la determinazione dei presupposti di sostenibilità degli interventi (in termini di attivazione di una rete di sensibilità – anche nei termini di una maggiore consapevolezza delle convenienze all'invecchiamento attivo sul lavoro – negli attori chiave);
- la messa a punto di concrete soluzioni per favorire l'apprendimento.

Nel momento in cui si soffermano a precisare i caratteri distintivi che queste dimensioni sono chiamate ad assumere, tali raccomandazioni rimandano alla definizione di specifiche strategie:

- definite prestando attenzione al livello locale e alle sue caratteristiche distintive;
- fortemente partecipate dagli attori che animano tali contesti;
- motivanti e responsabilizzanti (anche con l'obiettivo di superare le secche di una visione meramente funzionale delle soluzioni al problema);
- fortemente mirate sui *target* di destinatari;
- valutabili nell'impatto che possono arrivare a produrre.

Da questo punto di vista, le innovazioni introdotte con il Progetto AWARE (e dunque le raccomandazioni che da queste sono scaturite) indicano al contempo la via per capitalizzare le risorse esistenti, da un lato, e capitaliz-

---

zarne di nuove, dall'altro. Su questi presupposti poggia anche il carattere di trasferibilità che le acquisizioni compiute assumono.

Di qui l'importanza della *governance* di tali processi, i quali non possono che maturare nel contesto di più generali condizioni (istituzionali) che favoriscano l'implementazione delle risorse capitalizzate, affinché queste trovino attuazione in particolare in una programmazione degli interventi di carattere formativo – nella prospettiva del *lifelong learning* – coerente con le acquisizioni compiute. In altri termini, e più complessivamente, si tratta del problema della continuità da dare al processo di innovazione del sistema avviato, una continuità che certamente potrà essere ricercata anche per mezzo dell'attivazione di una strategia di rete che connetta in forma duratura i soggetti rilevanti nel processo, tanto a livello locale, quanto a livello nazionale e internazionale; ma che trova soprattutto nella messa a fuoco di obiettivi generali di medio-lungo periodo e nella disponibilità di risorse per poterli perseguire, il fattore chiave per il successo delle strategie di attivazione dei lavoratori maturi.



---

**VOLUME 1  
ACTION IN FAVOUR OF THE OVER 45s:  
RESULTS AND RECOMMENDATIONS**

***INDEX***

<b>Introduction .....</b>	<b>47</b>
<b>1. The reasons for the Project .....</b>	<b>50</b>
<b>2. The basic questions.....</b>	<b>54</b>
<b>3. The method .....</b>	<b>59</b>
<b>4. Replies and recommendations .....</b>	<b>62</b>
<i>4.1 Reading the reference scenario .....</i>	<i>63</i>
<i>4.2 Identifying methods and didactic solutions.....</i>	<i>70</i>
<i>4.3 Contextualisation of the analyses carried out and the         action of local socio-institutional actors.....</i>	<i>73</i>
<i>4.4 Experimenting with training.....</i>	<i>76</i>
<b>5. Closing comments .....</b>	<b>80</b>



---

## INTRODUCTION

This report contains the principal results of the AWARE (*Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability*) Project, promoted by the Department of Social Affairs and Employment - European Social Found Office of the Autonomous Province of Trento as part of its innovative actions “Innovative approaches to managing change. Period 2004-2006”, financed under Art. 6 of the regulations for the European Social Fund, which was launched in December 2004 and ended in February 2007.

The report is made up of three volumes, of which this is the first.

In this first volume, “Action in favour of the over 45s: results and recommendations”, we deal with reconstruction of the entire path followed by the Project, starting from the theories that supported it and the questions used to direct it, before moving on to a description of the method choices made and the presentation of the results obtained and the innovative actions that took place within the Project. On the basis of the latter, in particular, recommendations were drawn up that are addressed to a wide range of stakeholders in the Project (from the partners that supported it to the local players that were involved, all the way through to the subjects that may be interested in the proposals it contains from various points of view and at different levels), and that go in-depth into the basic information acquired and make proposals on the training issue, seen as a tool for activating mature workers.

The second volume, “Summary of actions carried out”, contains a brief account of the content and results produced by the first four *Work Phases* (WPs) into which the AWARE Project is broken down. More specifically, these are WPs that at a design level involved in-depth study of topics, surveys in the field, and actions of an experimental nature. In overall terms, the contributions presented here are divided into four chapters that recap and summarise the topics and the information acquired during the course of each of the four phases:

- Analysis of the employment dynamics and the supply and demand for training activities (WP1);
- Analysis of the training approaches and strategies to promote adult learning (WP2);
- An in-depth look at the socio – institutional context conditions for developing training for all ages (WP3);
- Training (WP4).

---

This volume is therefore offered as a means for first of all reading the principal results produced by the Project as a whole.

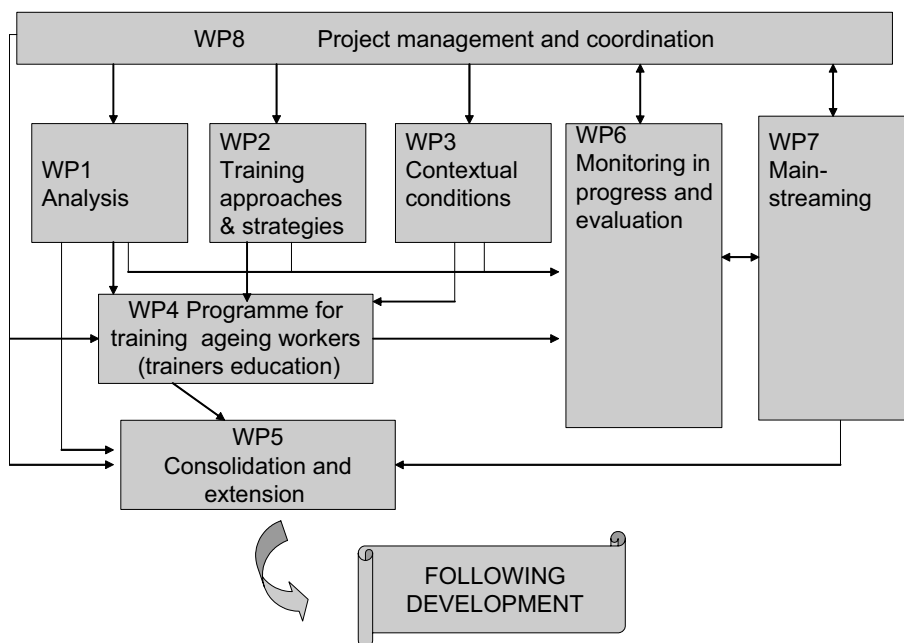
The reports contained in the third volume, “Products”, are intended to provide a sample of the vast number of reports produced, which are the result of the surveys or related implementation of the various planning phases to be run as part of the AWARE Project. In this context, the partners responsible for each of the principal WPs that together make up the AWARE Project have shown what, in the light of surveys and experiments that have been completed, has proven to be the most representative results of the work carried out, which is significant in terms of the acquisitions completed and is meaningful in terms of the possibility of transferring what has been acquired to other contexts. These “Products” are published in their original language.

- For Work Phase 1, the product presented by the WP leader, the Department of Social Affairs and Employment - European Social Found Office of the Autonomous Province of Trento (PAT), is “The model for surveying and analysing the training needs of workers over 45 years of age”.
- As part of Work Phase 1 the Spanish partner of the project, the Municipality of Laredo, carried out an analysis of the scenario concerning the employment dynamics for the *target* population and the supply and demand conditions for training intended for mature workers. Here it was presented in a summarised form entitled “Conclusiones del análisis demográfico, de tendencias de empleo y de la oferta y demanda de actividades formativas para trabajadores/as de mayor edad de la zona oriental de Cantabria”.
- For WP2 the leading partner for the WP, the Istituto Superiore Mario Boella (ISMB) presents the product “Guidelines for training adults over 45”.
- For WP3 the Economic and Social Research Institute (IRES) offers its report on “The over-45s in the Trentino area: a SWOT analysis”.
- For WP4, the Department of Cognitive Sciences and Training of Trento University (DISCOF) provides its *report* entitled “Trainer training provided”.
- The picture drawn in the *reports* is completed by the contribution of the Finnish partner in the AWARE Project, the Finnish Institute for Occupational Health (FIOH), that provides its document “Promotion and maintenance of work ability (PMWA) - a concept for prolongation of work career in Finland”, and its schedule “Adult Education in Finland”, which supports the analyses carried out during WP2 from a conceptual point of view, pointing some *best practices*.



---

The CD enclosed with the three volumes contains the whole set of contributions produced by AWARE, and includes both those published in the third volume and those that have not been published. These products in electronic format are in the original language.



---

## 1. The reasons for the Project

The problem of population ageing, on a scale unheard of before, implies reconstituting society itself, which takes on new settings as concerns its demographic structure.

The ageing of the population is on a scale heretofore unheard of because never before has man experienced an increase in life expectancy, in the countries with more developed economies, as large as that currently occurring (and also shown with indicators to be increasing further). This is accompanied by a general contraction in the rate of infant deaths, a factor that however does not compensate for the drop in birth rates. The result of these processes is a strong growth in the proportion of the over-65s to the total population, a phenomenon that takes on particularly worrying dimensions in a country like Italy, where it is now approaching the 20% threshold. Most of the economically advanced countries, with a very few exceptions, have been transformed in a matter of a few years, from countries that experienced high levels of juvenile dependency to countries that experience high rates of dependency among the aged population, and this is precisely due to the progressive convergence of the cohorts of baby boomers, born in the thirty years after the end of the second world war, in the higher age groups of the population.

In the light of these elements, one can therefore state that it is societies themselves that are changing their make-up, influenced by strong demographic trends, which are helped diversely by the migratory pressure, even if that reaches extensive proportions in some countries of recent immigration, such as ours for example. In this, the lifetime of people is changing, due to the extension of the last phase of life that today can continue for twenty, twenty-five or even more years after retirement from active life.

The concerns that this phenomenon generates in terms of active life take on many twists and nuances.

Above all, besides efforts towards extending the working life of individuals, encouraging the put off retirement while at the same time raising the age for going on pension, there are fears for the new future characterised by a workforce that will gradually become older on average, and for this reason less competitive in terms of capacity to generate innovation or, even more simply, in terms of the levels of production it will be able to guarantee.

In recent years the calls have therefore multiplied, especially within the European Union, for each member State to do all they can to come up with effective solutions for:

- Developing strategies of active ageing (also in terms of wellbeing, health, and social citizenship).
- Developing strategies for keeping employment levels high (deferring retirement from the job market, fostering the capacity to remain employed).

---

For these reasons, the sense behind pursuing the goals in terms of employment levels of the ageing working population (55-64 years of age) established in the Lisbon strategy and defined during the European Council, must be brought back within the framework created by the working population ageing phenomenon and, as pointed out, of the consequent need for the socio-economic system of the whole European Union to maintain production levels and the capacity to compete on markets unchanged, although starting with a work force that is older on average, in order to safeguard the current levels of wealth achieved by the population.

It is specifically within this setting that the strategies aimed at favouring lifelong learning are couched. Training workers and the undertaking to keep their knowledge and skill up to date are key factors for overcoming the processes of early premature decline of working capacity and, as a result, for encouraging leaving the job market later (and limiting the risks of forced expulsion from the market itself). In the case of lifelong learning what is involved is a series of possible and hoped-for actions that are to be seen as part of the policy actions aimed at supporting active ageing, employability, and adaptability.

At international level, we are gradually becoming aware of the situation concerning population ageing, and in different countries (also with different priority levels) we are timidly turning our hand to the question of defining strategies to defer premature leaving of the job market and active life. However, interpreting a phenomenon as complex as that described is still not enough to emancipate us from mere technical discussion on the most suitable measures for safeguarding the financial efficiency of the public social security systems. In this sense, a problem that is facing society as a whole and that is destined to change its appearance in coming decades, is still relegated to the area of decisions of a political nature concerning the destiny of pension funds and the usefulness or not of raising the threshold for access to them. In this regard it appears to be slightly redundant to debate the so-called “pillars” of social security reforms, or the key points on which the definition of the new arrangements should be based, in terms of which, along with transfers of a public nature in the near future not only must suitable complementary, additional social security instruments be developed, but also – and this is the so-called “third pillar” – further income coming from savings accumulated during one’s working life. What is still little recognised in our country, if not totally absent, whereas in international forums this has been one of the central questions in the social security reform debate, is discussion on what is indicated as being a further “fourth pillar” in such reform projects, i.e. the possibility- when and if necessary - of integrating transfers and income from the first three pillars and making them compatible with income derived from a remunerated work activity engaged in after going on pension. This is due to the fact that, along with problems of efficiency, the social security system reforms must also deal with the problem of the adequacy of future pension benefits.

---

This shortcoming in the current debate in our country is an obstacle that has not yet been overcome and that prevents a full picture of the situation being obtained and policy measures to be taken that are effective in other areas of fundamental importance as well, from that of preventing behaviour that poses a risk to growing old healthily to that of active work policies, from life-long learning to wellbeing in the workplace, from age management in companies to policies for adapting work time with life time, in the awareness that an approach to be adopted, based on the example of what has already been done in countries leading the way in this matter, must include active measures in various fields. In this regard, the complexity of managing processes of such extremely wide scope also lies in the fact that they imply adopting new measures in areas in which the current welfare set-ups are under great pressure.

What has been done in the Province of Trento and the Ayuntamiento de Laredo (Spain) with the AWARE Project, is an attempt to overcome the barrier posed by a stereotyped view of the problem of ageing population – especially the working population – by coming up with and defining concrete, coherent plans of action to tackle the question of deferring retirement from the job market, in this way contributing to the increase in the rates of involvement of the older population, generating a positive approach to the initiatives aimed at active ageing. In this view, the increasing of the awareness levels of older workers relating to strategies and practices becomes really important.

The AWARE project has worked in this direction:

- By tackling the problem of activating the older classes of the population, and dealing with it in the awareness that the replies in this field must be based on long-term logic.
- By recognising that the activation problem must be broken down into multiple dimensions: At an institutional level, in dealings with economic / social parties, and at the level of the individual citizen.
- By recognising the social complexity of the activation problem and its implications for individuals in terms of the strong drive towards progressively individualizing behaviours at all levels, including those related to choices to be made to ensure adequate pension benefits in the future (one need simply think about the choices that face workers with the introduction of the so-called “super bonus” for extending their working life for three years after they meet the requirements for going on pension, for example, or, again, the decision as to what to do with the severance funds for employees, which is a subject that has been at the centre of a lot of debate in our country in recent months).
- By suggesting ways of looking at the phenomenon and proposing – as already described – operating solutions that are in line with the assessments made, which are largely done using experimentation in the field.

---

Thus, in terms of strategy and methodology, the AWARE Project gives most attention at local level to the question of activating ageing workers, which to date has only been the subject of partial actions. On the other hand it also constitutes an important opportunity for information both in cognitive and in experiential terms for both the Autonomous Province of Trento and the Laredo Municipality.

The underlying risk with any emphasising of the activation concept, especially as this relates to the ageing phenomenon, is that of promoting a viewpoint that merely underlines the functional dimension, in virtue of which maintaining high levels of activity in the older population would serve to reduce the financial imbalance in the public social security systems, generating savings in the pension funds. Since leading an active life is a fundamental requirement in order to avoid premature ageing processes occurring in individuals, this would also contribute towards generating savings in health expenses, especially those set aside for assisting the aged that are not self-sufficient.

A functionalist viewpoint is seen as being one of the components that give rise to the application of the concept of activation to the ageing population phenomenon, but it is certainly not the only one. The fact that, as they get older, individuals take on behaviour patterns or attitudes that are more health-conscious and balanced, and that favour their psychological and physical wellbeing is considered today a key factor, even to become a citizen right. In this view, the retirement from their working life is not accompanied by a gradual decline in the reproductive areas of social life, which should also be seen as a context in which to live an active life (such as, for example, volunteer work or, in a wider sense, working in the services sector, as well as taking part in activities of a cultural and recreative nature as well as civil or socio-political activities). In other words, not enough recognition is given to the important role that the aged – and especially young pensioners – can play as concerns the reproductive functions of society and of its fundamental components, first and foremost the family. What is needed is to guarantee such conditions that activation of aged individuals finds contexts and space to express itself, as well as to implement systems for recognising the role played even outside the sphere that is strictly speaking productive from an economic point of view, to be sustained by increasing the awareness levels of the fundamental role of the older active population in the context of the social division of work.

If the action taken thus far to overcome this impasse are producing an effectiveness that falls short of expectations, this is a fact that indicates how necessary it is to first of all create an awareness of the problem at a local level, both between employers and their workers. Secondly, it seems absolutely necessary to put together instruments for activating ageing workers, based particularly on training, of which the potential users understand the usefulness for the purposes of improving their lives and working position. The conviction, which is also upheld by consolidated, empirical evidence and best practices developed in other local and national

---

contexts, is that a positive process of active ageing in the workplace is a factor that contributes to improving the wellbeing of individuals overall, and that also constitutes a powerful factor in preventing processes of premature ageing, not only from a physiological point of view, but also from a psychological-cognitive point of view. All of this comes down to the need to identify and put together didactic methods that are constructed around the needs and characteristics of the users and that most of all are able to transmit the desire to put oneself at stake and then to rekindle (or in some cases, actually bring about) a desire and a specific ability to learn and knowingly take part in the construction of one's own learning course. In both the territories involved in the AWARE Project the trend to apply to adults the same pedagogic methods and learning techniques as those used in education and training for young people without any experience of work is still significant. In this view, the coordination between basic training and continuous training, between orientation and the acknowledgement and validation of competences in informal and non-formal levels, represent also key factors addressed to strengthen the training system, particularly for adult workers. Finally, one cannot but take into account the contextual conditions that make it possible for an activation policy based on training to be successful and effective. These are all strategic elements that the AWARE Project accepted and that came to light in its wish to provide a forum for analysing and taking action as concerns this phenomenon, based on a number of levels that are closely linked and complementary.

## **2. The basic questions**

The AWARE Project set out to take action on the phenomena described by means of an integrated plan of action that aimed at dealing with three groups of questions as a priority:

- a) What is the impact of a project that seeks to deal with the training dynamics of ageing workers in a context, like that of the Province of Trento, characterised by a situation that is particularly favourable from an employment point of view, but less so as far as levels of involvement in the job market are concerned, so that any action with these characteristics would run the risk of being seen as an initiative that is not indispensable, or at least less pressing than other priorities? In other words, on what political/institutional basis should the approach be made to prevent the working population getting older that may result in a growth in the system - especially the training system - as concerns the matters it deals with?
- b) What added value can a Project like AWARE bring to the territories in which it is applied? What elements of innovation can it bring in a field, like that of training for ageing workers, that includes a number of players whose action logics overlap at various levels? In other words, what factors

---

should be given precedence (from a conceptual, theoretical, methodological, and technical point of view) in order to generate outcomes that are not short-lived in the field of training for adult workers?

- c) In a relative sense, that is, viewing the delay with which our country is taking action in this matter, what further elements of innovation can be identified and proposed? In other words, if the AWARE Project should generate some best practices that can be transferred to other contexts, what topics should be highlighted and what elements should be pointed out in this regard?

As concerns the first group of questions, in pursuing the political/institutional objectives, the Autonomous Province of Trento was able to follow a path already partly structured. As the authority tasked with managing the Objective 3 Operating Programme – 2000/2006, the Province's action priorities for the period 2004-2006 actually included its commitment to promoting active ageing, even without having given any specific attention to the problem at that stage.

From this point of view, the first result expected dealt with the need to bring about a heightened awareness among players and stakeholders at a local level – first of all the Provincial Administration – as concerns the matter of active ageing, which should be tackled on the basis of an in-depth study of the matter and by running specific surveys on the situation within the province. In addition to highlighting the critical areas, as things turned out this action proved to be useful for providing a pool of information that was sufficient for upholding the reasons for preventive action to be taken as concerns this problem. In other words, an awareness of the situation in the territory was an important factor for justifying and, most importantly, creating the conditions for planning actions that may prove to be not only useful but also effective and timely.

In this sense, in relation to the specific attention the Project gave to the question of motivating awareness in ageing workers as concerns training, the second result expected from the AWARE Project related to the need to equip the players in the training system with instrumentation developed ad hoc and tested, such as to implement the resources that the system itself may provide; an instrumentation tested and put together in the field with the cooperation of those involved in training as well as of representatives from institutions, social parties, and players in the educational system.

As concerns the second group of questions, the AWARE Project came up with some important innovations:

- a. defining a survey model for the territory, designed to reconstruct the causes of precariousness of ageing workers from an employment point of view and aimed at outlining the typical profiles of the targets at risk. In this regard, and as explained more fully later on in this report (see chap. 4, *infra*),

- 
- this was a survey strategy that combined second-level analyses carried out in databases, literature, and documentation on the subject, with in-the-field surveys on specific contextual items that are particularly important in order to reconstruct all the factors that are behind the phenomenon of - voluntary or forced – premature leaving of the job market. For this purpose compare the contextual analyses carried out as part of WP1 and WP3 of the Project (contained in the second volume of this report) for a summary of the outcomes produced and the documents contained in the enclosed CD in order to view the individual research reports;
- b. promoting the development and experimental application of a survey model for the training needs of over-45 workers (see the document “The model for surveying and analysing training needs for workers over 45 years of age” contained in the third volume of this report). For some years now, in the Province of Trento, a system has been in place for observing needs to support the institutional planning activities for the training offer. However, the declination and adaptation of this model as concerns the specific characteristics and needs of the ageing working population constituted an unprecedented work, not only in the strictly local environment, but also and especially on a national scale;
  - c. supporting a significant summarising effort aiming at reconstructing the state of the art of adult training from a conceptual, methodological, and even technical point of view, while at the same time paying particular attention to the problems connected with learning strategies for ageing workers and the acknowledgement and validation of competences. From this point of view, the commitment to drawing up guidelines (see the document “Guidelines for training over-45 adults” in the third volume of this report) for those involved in the training system constitutes one of those non-transitory outcomes that, although open to improvement and further refinement to be made based on repeated use in the field, contributes to enriching the system itself. The surveys into training and learning for ageing workers also showed how much a theoretical summarising operation in this field was necessary, also for the purposes of freeing the way of cluttering pre-conceived ideas as to the propensity of over-45 workers towards training, to the didactic solutions to be seen as most useful and effective, and to the training strategies to be promoted by the trainers;
  - d. in the light of what has been said, it ensues that the testing of these guidelines within the setting of some training courses for trainers constituted a further step ahead in order to increase awareness among players in the system, on the one hand, and to test the instruments put together under the actual conditions under which the training processes are carried out, on the other.



---

Coming to the third group of questions, the AWARE Project dealt with those that can be indicated as being further innovations, which in this case is to be taken as being in relation to the state of the debate on this matter that has been reached thus far.

- First of all this means looking once again at the levels of situation analysis of the used as concerns the territories involved in the project and especially the Province of Trento. What was done was a fact-finding exercise aimed at considering the implications in terms of repercussions on the job market, of the demographic trends that will affect the territory in coming decades (see especially the document “Analysis of the employment dynamics and the supply and demand for training activities” contained on the CD enclosed with this report). The interesting element to be considered at this point, is the need to search existing databases in order to reconstruct not only a static image of the situation forecast (for population and employed stocks), but also and more importantly a dynamic breakdown of the entry and outflow dynamics that demarcate the stratification in terms of population age groups and, consequently, that make up the composition of the job offers. As literature on this subject suggests, what was produced was a careful analysis for age groups in the present situation and – in forecast terms – the future situation in the Province of Trento. This reconstruction was made possible by the local availability of particularly extensive and refined sources of information, a way that often proves to be impracticable at a macro level, as concerns the entire country, due to the fact that it is impossible to draw on sources of information that are equally precise and detailed.
- As you will see when analysing the survey reports produced (see the documents on WP1 and WP3 contained on the CD enclosed), unlike what was found for the Laredo Municipal Area, that is the second territorial context involved in the Project, the Province of Trento was not found to be in a particularly critical employment situation, both in absolute terms and as concerns the over-45s. Nevertheless, the analysis of the repercussions of the phenomenon of demographic ageing on the job market led to some categories of workers being identified and outlined that were particularly at risk of becoming obsolete, and therefore of being expelled from the job market. This concerns mainly situations that, given the reference context, do not involve large numbers and that have not yet manifested a pathological nature, as they have mainly escaped the frictional dysfunctions of a job market that enjoys conditions of almost full employment. But these are still limited phenomena because the analyses carried out were fact-finding and aimed at identifying previously pathological phenomena from arising.
- In the light of the statements above, two lines of thought result: *a)* First of all, the need to take action quickly in analysing demographic and employ-

- 
- ment trends, in order to see the signs that these give out and to take preventive action in potentially risky situations. *b)* Secondly, the need to do this both at a macro level and more importantly at a micro level, as concerns the local job markets, taking into consideration the specific elements in terms of segmentation of the demand and the offer of work that these present.
- Depending on how focussed and precise these analyses are, the processing of answers in terms of targeted policy actions can be concretely and effectively put into practice. The precariousness of some categories of ageing workers from an employment point of view is, in fact, related to specific contextual conditions, both from an institutional and from an organisational standpoint, as well as in social terms, and must therefore be dealt with by putting together answers of an equally specific nature, within the framework formed by the definition of common measures that can support this effort in overall terms. In the same way, the survey and analysis of training needs of ageing workers showed the emergence of specific needs related to gender, age, sector, position, and role categories, which call for careful answers to a multiplicity of dimensions and problems connected with them.
  - As to the propensity of over-45 workers to training, therefore, although reference to training approaches of an *ad hoc* type - as indicated in the “Guidelines” put together as from the activities in WP2 of the AWARE Project (see the relevant document, contained in the third volume of this report) - is useful and adequate for providing answers cut to size for the addressees, it is equally true that these must be based on careful analysis of the target participants, in the awareness that the reconstruction of typical profiles is a fundamental prerequisite for adequately assessing the measures - or, in this case, the didactic solutions - proposed.
  - Finally, one should also point out the importance given to valorising the contribution of the economic/social partners in territorial governance processes, which aid the growth of the training system for ageing workers as a whole. This priority was applied by providing for this attention to be one of the constitutive elements of the AWARE Project itself. In addition, from this point of view, this is a *governance* practice that is now consolidated in many fields of the development of social and employment policies implemented by the Autonomous Province of Trento. Within the AWARE Project this was further implemented and reinforced, especially by involving the parties themselves in a process of active research in a common training course on the subjects covered by the analyses.

These innovative factors that the AWARE Project set out to generate, and that it intends to circulate, among others by publishing this report, must therefore be seen as contributions to the implementation of a system within which increasing the awareness of over-45 workers as concerns learning and training

---

is one of the elements that facilitates the processes of active ageing. The multiplication of similar initiatives, naturally, will contribute to increasing the degree of awareness available at a system level, particularly as concerns the national situation. However, what is urgently required is to define as soon as possible a common framework within which the actions taken and to be taken are located, so that there is no risk of the richness and wealth of the information gathered being lost or, worse, becoming obsolete due to a lack of use.

### **3. The method**

The AWARE Project sought to promote the innovative actions described, first of all activating a wide, varied partnership, based on subjects that represent national experiences of various kinds.

Togheter with the head partner, the Department of Social Affairs and Employment - European Social Found Office of the Autonomous Province of Trento (PAT), in Italy the following were involved:

- Two leading survey and training centres - The Department of Cognitive Science and Training at the University of Trento (DISCOF) and the Istituto Superiore Maria Boella of the Turin Polytechnic (ISMB), both of which have specific experience in the field of ongoing training and didactic methods for adults (including those for distance learning).
- Two subjects that represent the economic/social parties: The Institute for Economic and Social Research (IRES), an offshoot of the most representative Italian trade union (CGIL) that has played a part for years in national and international debate on policy on ageing workers; and a subject that is invested with the local economic and social interests, the Chamber of Commerce, Industry, Handicrafting and Agriculture of Trento (CCIAA).

At the same time, the Project planned a transnational partnership that involved subjects working in Spain:

- The Ayuntamiento de Laredo, a Public Administration interested in developing active policies and training specifically aimed at reintroducing and keeping the over-45s at work.
- PgP-Consultores, a services company involved in planning and managing local development projects, that has worked with the Ayuntamiento de Laredo for some time.

The partnership also included the Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), that is, an institution boasting experience and skill that is particularly innovative and established in terms of training and valorising ageing workers, at both a national and a European level.

The choice of these partners was based on the need to be able to develop research actions and to experiment with them within two European territories

---

(Trento and Laredo) that are similar as concerns their institutional characteristics (in terms of decentralisation and the administrative autonomy that they enjoy and the local governance models for the job market), but that differ profoundly when it comes to the employment problems facing them (in terms of levels of involvement in the job market, employment, unemployment, and economic and productive structure). The choice was also aimed at favouring the transferability of the actions put together in the AWARE Project, and specifically making use in this context of the experience of countries (like Finland) in which these matters have been given more attention for a long time now.

Finally, within the partnership, inclusion of two organisations from countries that have recently joined the European Union was privileged: The Department of Further Studies and Adult Education of the Ministry of Education in Malta, and the Centre for Welfare Studies at the University of Ljubljana (Slovenia), both of which are involved in dealing in-depth with the problems and policies regarding ageing workers.

As regards how it is actually organised, the AWARE Project is broken down into *Work Phases* (WP). The first of these (WP1) involved an in-depth fact-finding analysis of the demand for training expressed by workers over 45, with a view not only to determining the quantitative dimension but also, more importantly, the qualitative dimension of such demand, in order to understand what obstacles, including those of an educational nature, prevent access and learning motivation among that category of workers. The analysis of the demand for training extended to determining, even as an anticipation, the employment and professional needs for ageing workers in the two territories involved in the Project (Trento and Laredo), due to the effects of demographic, organisational, and technological trends. This body of information was acquired by implementing a specific model to survey the professional needs of workers over 45. Alongside the demand, the training offer specifically intended for ageing workers was also analysed. In this case too, the study did not stop at the quantitative dimension. In fact, by means of analyses in the field, an attempt was made to ascertain its qualitative characteristics, that is, its strengths and weaknesses.

To this first level of supply and demand analysis a study was added - with WP2 - into the adequacy of the training approaches and didactic methods used to train adults, with a view to identifying the best practices in terms of efficacy (training that is able to create assuredness and self-reliance (empowerment)) – and feasibility (given the institutional and organisational conditions prevailing in the two territories taken as a reference for the Project). Within this scope an analysis was also run on recognition and credits for the skills acquired in informal and non-formal learning contexts, in order to suitably val-

---

orise the training actions intended for adult workers. A further goal that was pursued by putting together these analysis instruments was the willingness to look in greater depth at the conditions that could be used to consolidate the attitude of ageing workers towards passing on the skills they have acquired by experience to their younger colleagues.

These first two levels of activity were flanked by a third one (WP3), aimed at bringing out the contextual elements that may have represented, or that may represent in the future, an obstacle to the success of a policy for activating ageing workers based largely, albeit not exclusively, on training. This was an area of attention that was also intended to define the policy and the working instruments that are of use for removing these limitations, as well as the need to use sensitisation and active involvement of the economic/social actors at a local level, to balance the trend that sees especially adult individuals, particularly in higher social and professional strata, to take a greater part in the training activities.

All the output acquired during the first three WP was fed into the implementation of training actions (WP4) for those representing, in the two territories involved in the Project - for various reasons and with different roles and functions - the leading players in implementing policies connected with it. The aim of this action was to spread specific knowledge of the strategies for planning, running, and developing educational and training actions, specifically intended for adult users. The target population for these actions was made up of functionaries from local administrations, involved in the field of labour and training policy, representatives of employers, workers, and local associations, trainers and teachers, school principles and training agencies. Given the characteristics of this target population, the works were planned and implemented making use of approaches and didactic methods that met the needs of flexibility and customisation necessary to guarantee greater training efficacy. This need resulted in making use, for some phases of the learning process and for some communicative and didactic functions, of open and distance learning methods. This level of the Project, dedicated to training, was therefore set in the frame of a system logic and as such it pursued the goal of developing and establishing the cultural and professional conditions for success and the effectiveness of the training activities aimed specifically at workers over 45.

As concerns organisation, the Project has shown that it is interested in valorising the specific skills and experience of each partner by proposing a management model that involves a great deal of participation and sharing of responsibility (WP8). The partnership that was set up to run the Project on the basis of a choice of subjects boasting a significant amount of experience as concerns the employability of ageing workers at various levels, forms in the AWARE Project the initial nucleus of a wider network of contacts and good practice exchange among all those that, in their various roles, play a part in planning, managing, implementing, and evaluating active work and training policies in favour of the older workforce component.

---

As part of the AWARE Project a dissemination strategy was implemented that is able to produce both a significant impact on the local territories involved, and give extensive visibility to the results, so that it could go beyond the local contact and the partners involved in the network (WP5). To this end, the plan was to use a variety of instruments that, although different, complement one another very well. Among the results expected from the diffusion and mainstreaming tasks (WP7) the plan is for a culture and an intervention instrumentation both homogeneous and shared to take root in the territories in which the project operates, to the purpose of implementing training activities intended for adult workers and especially ageing ones. In fact, a widespread knowledge of the planning activities and of the specific nature of the target involved sets the cognitive basis on which to work when implementing the actions, and it is the starting point for knowledge transmission at a local level, even by making continually available. the results attained

In addition to the network, an area of fallout and continuity of the AWARE Project is represented by the role and functions of the promoter of the initiative, the Autonomous Province of Trento. As has been mentioned, as the authority tasked with managing the Objective 3 Operating Programme 2000-2006, during mid-term re-programming of the action priorities for the period 2004-06 the Province include among its goals a commitment to promoting active ageing among ageing workers. The AWARE planning proposal arose from this commitment and was promoted by the Province based on their conviction that only by concentrating an extraordinary effort in terms of analyses, experimentation, and resources, would it be possible to make a positive contribution as concerns a problem as complex as that of activating ageing workers. It is therefore very much in the interests of the principal stakeholder in the Trento area, the Provincial Administration, to ensure that the results of this programme do not stop there, without any chance of continuity.

Finally, in order to monitor and evaluate the actions (WP6) a specific device was put together, based on survey instruments developed by a specific workgroup set up by the Autonomous Province of Trento. The results of the monitoring, which was carried out periodically, were gathered and processed by the Province through an Assessment Team put together for that purpose. The results of the evaluation were presented, discussed, and approved by the Project's Steering Board, and were transferred into intermediate and final reports presented to the Services Commission from time to time.

#### **4. Replies and recommendations**

Thus, through some priority lines of action broken down into Work Phases as illustrated, the AWARE Project aimed to implement an experimental action model to provide, along with reflection and in-depth study of topics

---

regarding the activation processes and the propensity of ageing workers towards training, a suitable amount of space for experimental application of the concepts analysed and the methods put together.

More specifically, the problems that the Project sought to provide an answer to can be summarised in four basic objectives of a general nature:

- Defining and analysing the reference context, both by reconstructing the background data (and implementing the relevant methodology), and outlining the driving force behind the actions taken by the strategic players as concerns the theme of the Project, that is, the development of policies and training activities intended for the target population.
- Identifying the methods, techniques, and didactic solutions for adult learning in the light of a far-reaching recognition, with particular attention to the more appropriate solutions for planning and running training courses for workers over 45, in order to draw up the strategic guidelines to be used by the players in the training system.
- Contextualising the analyses carried out and the prospects for action identified by actively involving the economic/social actors at a local level, with the aim of not only socialising the emerging content, but also of creating a widespread network of sensitivity in the area and at various institutional levels, in order to adequately support the lines of action identified.
- Putting together methods and didactic solutions for training adult workers previously selected, and actively experimenting with them in collaboration with the actors in the training system and with all other stakeholders interested, in order to provide the system with operating instruments that have been adequately tested in the field.

#### ***4.1 Reading the reference scenario***

The aim of defining and analysing the territorial scenarios within which the AWARE Project was run, is covered in the general goal of the first (WP1) of the Work Phases on the basis of which it is organised, known as the “Analysis of the employment dynamics and the supply and demand for training activities”. The aim of WP1 was to gather cognitive elements that are of use for reducing the employment precariousness of workers over 45, improving capacities for forecasting training needs for that population, and identifying policies and institutional relations that are useful in that area.

In order to achieve a general objective as wide-ranging as this, during the planning phase some studies were carried out that used different methodological approaches typical of social and psycho-social surveys, with the aim of integrating the outcomes these produced. More specifically, the statistical processing carried out starting from pre-existing databases (secondary analy-

---

sis), found important complements from an interpretive point of view in the quantitative/qualitative information gathered in the field (by means of surveys and case studies).

Of the major acquisitions in this wide-ranging first planning phase concerning comprehension of the relevant scenario, one should first mention, as far as the analysis of quantitative-qualitative trends on the Trento job market are concerned, that the data indicate the occurrence of employment difficulties mainly affecting workers over 45 years of age with low education levels, generally expelled from the manufacturing sectors as a result of particularly far-reaching organisational and technological changes. The sector that poses the greatest problem for the future is industry. In general, this applies particularly to workers with general specialisations and to middle executive levels, especially in textiles, where there is a high percentage of women, and in general mechanics. Re-sizing of the building industry could also have repercussions for the over-45s, especially in the armature/plant sector. The most serious effects of these phenomena tend to manifest themselves where the impact of social support of a familiar and/or territorial nature is less evident, and more so in the urbanised areas than in rural contexts.

In the light of the statistical processing carried out one can forecast that, in general terms, over the next few years there will be a scissor movement among the over-45 workers, a real two-pronged change involving:

- Those that have the education and experience the job market is looking for, that are familiar with using modern computer tools and foreign languages, and that have assimilated and taken on board a culture of flexibility.
- Those that lack these resources and skills and that are therefore at great risk of being expelled from the job market or downgraded (formally and/or *de facto*) in terms of their type of employment and the tasks carried out.

The analysis of the training offer, both financed by the European Social Fund and other Funds, showed that there is an extremely limited number of courses organised specifically for the over-45s overall. On the other hand, the vast majority of courses are still offered without any specific target. One particularly finds that among the trainers and training operators there is a stereotyped view of ageing workers, the use of non-specific methods as far as the age of those taking part in the training are concerned, and limited faith in learning as a means to overcoming the causes of employment precariousness among that section of the population.

Within the companies, the lack of motivation towards training expressed by workers over 45 goes hand in hand with a weak – if not entirely non-existent – inclination shown by employers towards using these tools as the key not only



---

to promoting the development of the career of ageing workers, but also to set on processes for retaining key skills that are particularly strategic, even when the need for knowledge handing-over from one generation to the next arises.

It was also shown that, in analysing the training needs of the over-45s, no particular difference arose between what was expressed and what was found as concerns a control group made up of workers under 40. Greater differences in orientation are to be found when the extremes of these two groups are considered: the over-50s on the one hand, and the under-30s on the other. This empirical evidence, found while experimenting with the training needs analysis model put together during tasks 1.5 and 1.6 of the project, points to two lines of thought: On the one hand, that the critical age threshold as concerns the manifestation of different perceptions of training needs is higher, beyond 45 years of age, and on the other hand, age taken on its own is not a variable that sufficiently explains why processes of employment precariousness among the over-45s occurs, but must instead be interpreted in the context of the combinations with other indicators of a socio-age character that describe the social status of the individual, as well as of the conditions that play a part in determining the organisational scenario within which the working activity is carried out.

---

### **Recommendation 1**

---

We suggest, based particularly on the information acquired with the training needs surveys, that plans of action meant to deal with the question of ageing/mature workers arrive at a specific definition of the target subjects, especially in terms of their age group. Over and above the fact that setting a critical threshold may in any case represent an operation that is in many ways arbitrary, since it is based on a judgement that, despite being empirically based, sets a somehow “artificial”, “unnatural” watershed between conditions and life choices by individuals that need not necessarily differ, outlining in as much detail as possible the characteristics and conditions for identifying the target means working towards a more specific breakdown of the survey aims as well as towards a real efficacy of the measures that are to be adopted for the target group. In other words, while the debate on *who* should be considered an “ageing” worker and what basic characteristics he/she must have (for example, in terms of how long they have been paying contributions and therefore how far off they are from meeting pension requirements) is a debate that is still open and particularly lively, any plan of action implying experimentation of new measures or new policies must set itself the objective of achieving a clear definition of the subjects that make up the target group, which must include the question of age group.

---

In the light of the information acquired by the AWARE Project, as said, it is clear that the critical age threshold for a worker to be considered “aged”, at least for the purposes of the training needs expressed, is over 45. At the same time, it was shown that even below a certain age (30 years) there are attitudes to training that differ from those of the central workforce age group (30-50 years). This may suggest that in fact, as far as the acknowledgement and concrete attitudes to training are concerned, there are two critical ages (the “aged” state but also to the “youth” state), and that corrective measures must therefore be put in place taking into account a preventive logic too.

---

### **Recommendation 2**

---

On the basis of what has already been shown, we also suggest that the mature worker state not be defined solely on the basis of identifying an age threshold, necessary as this may be, but also by a contextual study of the most important indicators that come into play in determining employability (in terms of workability). This aspect is greatly influenced by subjective dimensions as well as by the variables relating to family and social status, not forgetting the fundamental importance of determining factors such as organisational elements that come into play in defining the conditions under which work is done.

From this point of view, the direction to be taken, especially as concerns the methodology issue, should be that of aiming at least to identify some ideal types of mature workers that can be used as a yard stick for the initiatives to be undertaken. This operation is justified by a basic fact that is directly related to the comments made thus far. It involves the need to improve the definition of policies by aiming them at specific target groups. This basic finding highlights how policies, taken together, should be developed coherently with the historical “individualisation” process we have got into. In other words, we want to stress the need to proceed with actions that are as little universal and indifferentiated as possible, and to take selective course instead, aiming at the action personalization, assigning importance and relevance to concrete employment situations and subjective conditions defining different - “ideally typical” - profiles for ageing workers.

As concerns the innovative elements introduced by WP1, three specific settings are highlighted.

First of all, we are obliged to indicate how the successful outcome of the surveys carried out, both as concerns those that processed statistics starting from the information sources available at a local level, and those that produced new results in the field, integrating approaches of a quantitative and of a qualitative type, depends on a series of facilitating factors, which in turn

---

can be pointed out as important contextual elements, the presence of which can favour ensuring the success of projects similar to AWARE. These factors include, first of all, the availability of reliable sources of information and the possibility of making use of a wide range of data broken down at a territorial level, which made it possible to proceed with “fine” statistical processing, detailed as well as representative of the situation in the territory. On the other hand, these factors also include the readiness of the players called upon as privileged witnesses, or representing conditions or situations under study, to provide all the information required as the various surveys provided for in the planning stage run their course. The fact that in a territory like the Province of Trento it is these very actors that have often taken a leading role in similar initiatives certainly made it easier to get them involved in order to increase the level of knowledge and awareness of the situation at a local level, as concerns the issues looked at by the Project. In this sense, therefore, the extensive amount of information of a statistical nature available in the Province of Trento made it possible to achieve processing, that in its turn was subject to sifting in terms of interpretation and reading that, in various contexts, a number of privileged witnesses were prepared to undertake. A further facilitating factor in these processes was the availability of methods that were already established, on the basis of which further studies could be carried out in cognitive terms (this was the case, for example, with the availability of estimates for the resident population produced using algorithms created ad hoc by the Local Demographic Structure), or on the basis of which new survey models could be implemented (in this case, for example, this involves the model for surveying and analysing training needs already used in the Province to plan the training offered, duly adapted to make it possible to apply it specifically to the target group of workers over 45).

Secondly, in terms of the results of the analyses carried out using integrated methods, the identification of specific target groups stands out, along with the related causes of precariousness from an employment point of view. This means finalising the survey tools with a view to outlining the undifferentiated grouping of employed and unemployed over-45s, in order to better identify the groups at greatest risk from an employment point of view and the subsequent strategies to be adopted for dealing with them. The central element to be considered from this point of view is the forecasting nature which was sought after in reading the situation and the causes behind the employment precariousness phenomena, especially as the analyses carried out during WP1 dealt with providing an interpretation of the principal contextual variables in the Trento economy, with the possible implications for workers over 45 (in this connection see Chapters II.3 and II.4 of the Report on Tasks 1.1-1.4 of WP1, contained on the enclosed CD).

---

### **Recommendation 3**

---

In light of the last comments made, we suggest surveys with a view to reconstructing the contexts within which the mature workers find themselves, always with a view to reproducing the most dynamic pictures possible of trends in progress. In this regard, the attention to be given in terms of data preparation and presentation techniques must, as far as possible, seek to:

- Reconstruct the trends of indicators in historic sequences in order to be able to propose interpretations of the data in a longitudinal sense.
- Reconstruct scenarios for comparing the situation found with that in other territorial contexts, in order to be able to suggest how these should be read in a comparative manner.
- Valorise forecasting / prediction indicators that may help to identify the lines along which these phenomena develop.
- Integrate interpretation of data organised in this way with the reading that some privileged witnesses may supply, and once again centring attention on forecasting the development of the phenomena analysed.

In relation to the question of workers over 45 and the possible causes of the precariousness of their employment position, the analyses must be carried out carefully considering not only the traditional indicators for the job market (activity, employment, and unemployment levels), but they must mainly tend to look at other contextual factors that have a strong influence, such as data on: the economic scene; production trends in terms of economic activity sector; launching and closing down of companies; employment entry and exit flows; demographic trends; migratory flows.

In the wake of the arguments put thus far, a particularly pressing need arises, often overlooked in traditional surveys aimed at reconstructing contexts, especially in terms of the employment structure and dynamics in specific territorial settings. This is the need – still largely completely unheeded, in part due to the lack of reliable sources of information in this area – to go more deeply into the matter of the demand for mature workers. In this regard, the surveys carried out, like those carried out under the auspices of the Excelsior Information System, sponsored by Unioncamere and the Ministry of Labour, tend to break down data on forecasts on appointments by companies in the private sector with at least one employee, distinguishing between young workers (up to 29 years of age) and non-youth workers (over 30) and the labour demand for which age is unimportant. In order to extract additional information in this regard one has to refer indirectly to

---

the data on appointments and termination of employment registered with Employment Centres, or resort to other sources of an administrative nature. From this point of view there is a particularly significant shortcoming in the system, as the question of employability, and especially as this relates to workers over 45, has to be interpreted not only at the point at which work is offered that is affected, or risks being affected by – for example – processes of forced expulsion from companies, and also in relation to the demand for work that, in relation to the availability of workers over 45 on the market, comes to light in any case. If it is true that in cases of forced expulsion from the workforce those more at risk are people that are over the critical age threshold, which can normally be set at around 45 years of age, it is equally true that a significant majority of these workers that leave companies voluntarily or forcibly during reconstruction or in crises, are reabsorbed into the job market, find new positions in other companies, or in some way re-enter the sphere of activity carried out within the realm of work that is economically productive.

---

#### **Recommendation 4**

---

We therefore suggest that new approaches should be developed, as concerns analyses carried out in relation to local job markets, that make it possible to access more in detail the demand for “mature” work in the territory.

As example, in the case of the Autonomous Province of Trento, this result could easily be pursued by introducing a new breaking down level for the age group variables, so that they also include the group – for example – 45 and over within the questionnaire administered among companies with not more than 4 employees during the annual job forecast survey carried out by the Labour Office as part of the activity of the Job Market Observatory.

In the same way, alongside the forecasting dimension, equal attention must be given to analysing the job market entry and exit flows, using data recorded at Employment Centres, as this data can provide further indications, even if indirect, relating to the current status of the trends in the matching of work supply and demand at a local level.

Where the conditions and resources available allow, it is equally desirable to integrate analyses of this data with studies aimed at determining the characteristics of the job demand in terms of quality, carried out by selecting some specific focus areas (economic sector, profession, educational qualification of candidates) on which these further in-depth studies are to be carried out, based on the indications provided by the data itself.

---

Thirdly, we are obliged to underline once again how among the tools put together in the first Work Phase of the AWARE Project, one that was particularly innovative was the model for surveying and analysing the training needs of workers over 45, which was arrived at by adapting and implementing the survey model already in use in the Province of Trento as a support for the planning strategies concerning the training system. The methodological system, experimented with directly in the field, in companies belonging to two economic sectors - industry and services - confirmed the soundness of the device and the possibilities it offers for implementation, especially for valorising qualitative dimensions, by using technical discussion groups, privileged speakers, and various consultants (made up of workers, trade union representatives, and representatives of employers and associations), in which discussion took place to validate the results gathered in the field as well as to facilitate the process of drawing up competence lists to be used as a basis for the surveying process. Besides (see the document “The model for surveying and analysing training needs for workers over 45 years” contained in the third volume of this report and the summaries contained in the second volume of this document), one of the other aspects that can be pointed out as they can play a part in improving the system experimented with in terms of creating and analysing skills that are even more useful for implementing the basic outline for training action, is once again the possibility of looking at age limits other than those used for the experimentation (simply, workers over 45), which is a particularly significant opportunity as it characterises mature workers not only as employed subjects but also as employable subjects, provided with specific social, anagraphical traits and that can be divided up not only based on the age variable.

---

#### **Recommendation 5**

---

In light of the last comments made, we suggest that the training needs analysis for the over-45s should be considered an essential constituent element and should not be overlooked in any fine-tuning process for action policies in the training field, and therefore also in drawing up specific programmes for the over-45s.

The applicability of these methodological devices can be wide and diverse, as can their use, which can be linked to specific interests and objectives of whoever is called upon to promote them.

#### ***4.2 Identifying methods and didactic solutions***

In light of far-reaching recognition in this regard, the objective of identifying the methods, techniques, and didactic solutions for adult learning, with particular attention to the solutions that were more functional for plan-

---

ning and running training courses for workers over 45, was dealt with in the second Work Phase (WP2) of the AWARE Project, where it was termed the “Analysis of the training approaches and strategies to promote adult learning”. The final aim of this second phase was the preparation of contributions aimed at improving the efficiency and quality of the training strategies aimed at reinforcing the adult learning processes.

In order to attain this goal, during this Work Phase steps were taken to ensure that the efforts were aimed at drawing up guidelines for planning, running, and evaluating training activities for workers over 45. In this regard, in the area of planning training actions, a lot of attention was given to the subject of conditions, so that the training strategies for adults were in line with the analyses of the context and the needs within which they were to be implemented. The same purpose was served by the need to identify the most appropriate didactic paradigms, which was also intended to direct the drawing up of the goals of the learning process, such as the actual choice of the contents of the proposal. One specific setting in which the evaluation of training actions took place was the recognition and validation of the skills acquired by means of non-formal and informal learning processes (in this regard, see the document “Valorising and validating skills acquired in non-formal and informal contexts” contained on the CD enclosed with this report), which is particularly relevant since the leaders in these learning processes are workers over 45.

The guidelines drawn up in this way were the subject of a series of discussions and sharing that took place specifically with those participating in the “training for trainers” in the subsequent Work Phase 4 (WP4). This process led to the final preparation of the “Guidelines” tool (see the document contained in the third volume of this report), which was distributed among the project partners and in other contexts via this publication.

As concerns the innovative elements WP2 was involved with, we wish to point out first of all how the effort made in this Work Phase essentially involved attempting to summarise the matter of adult training from a conceptual and methodological point of view, in relation to its heterogeneous nature. In this regard, we experienced how difficult it is to work in a context in which, in terms of literature on the subject and debate in a scientific-academic setting, still very little attention – at least on a national level – is given to the question of learning processes, not simply aimed at adults, but specifically aimed at the needs of the various categories of adult workers. In this regard, therefore, the effort made with the AWARE Project is significant - arriving at operational syntheses based on a variety of approaches and strategies that were profoundly different from one another.

The attempt made, focussing on drawing up “Guidelines”, also underlines the need to keep two priority areas of attention alive, which can be translated in an equal number of recommendations.

---

### **Recommendation 6**

---

We suggest that the choice of a didactic solution to be adopted in promoting the learning processes among mature workers be evaluated in terms of its appropriateness in relation to the specific contexts to which it refers, and to the specific situations within which training action is taken.

In other words, reflection on the most appropriate didactic methods must be contextualised too. In this regard, due account must be taken of the characteristics of the training system within which the training action takes place, as well as of the attitudes towards strategic (short, medium, and long term) choices made by the key players involved in the system. More generally, one needs to take a close look at the overall conditions that relate to the context from a social and institutional point of view.

For this reason, it is necessary to arrive at a detailed definition of all the elements that characterise the aspects of a specific training action in operational terms, from the choice of the didactic paradigm to the definition of the technologies to be used in providing the training, and all of this must be done without losing sight of the context.

More specifically, we recommend that the choice of the didactic paradigm be arrived at on the basis of the type of training to be promoted, that particular care is taken when putting together didactic materials, bearing in mind the cognitive and social characteristics of their recipients as well as the methodological, content, and technological aspects, and that measures to support teaching are identified that are most suited to the success of the training course. However, one basic consideration must be the need to give value to the active role, in the learning processes (autonomous and self-determination-prone) that the specific users dealt with here, that is the workers over 45, tend to manifest, even when evaluating implemented training courses.

---

### **Recommendation 7**

---

We also suggest that a key element that must not be missing in the area of evaluating training actions carried out must be the recourse to skill-validating techniques.

These techniques are intended to formulate a well-founded judgement on skills actually acquired and owned by the individual being trained. These are techniques that presuppose breaking down into two basic phases: gathering proof of the presence of the ability/skill, and documentation on the proof gathered. In terms of the former, one uses (also as a complementary



---

tool) various techniques aimed at proving that knowledge, ability, and skill have been acquired. In addition, in the case of validation of skills acquired in non-formal and informal contexts, the techniques used concern the skill balance and the portfolio tools, as well as the skill certification as such.

In the case of action carried out with adult workers over 45, the introduction of these checking levels for the skills acquired is particularly pertinent, as well as necessary, especially in cases where one is dealing with users made up of workers among whom the habits of “learning by doing” and of “on the job” training is a deep-rooted propensity.

In European countries, at a community level, there are significant signs of convergence on these matters, since it is possible to see that a certain number of common strategies, tools, and practices have already been developed.

In general terms, the experience gained with the AWARE Project, especially by virtue of some of the partnerships that it has promoted and developed, indicates that further valuable reference elements for putting together the training strategies and the didactic methods identified, as well as for implementation of system knowledge on the subjects covered are to be found in the best practices developed in other national and local socio-institutional contexts.

As already mentioned, the objectives of consolidating and extending the Project results are also moving in this direction, and must be supported by the setting up of a network of subjects, starting with the partners involved in the AWARE Project, as was done in Work Phase 5; actually, the extent of their action is expected to extend, in temporal terms, beyond the formal conclusion of the Project itself.

#### ***4.3 Contextualisation of the analyses carried out and the action of local socio-institutional actors***

The aim of contextualising the analyses carried out and the prospects for action described thus far by actively involving the economic/social parties at a local level, with the aim of not only socialising the results gathered as the work progressed, but also of creating and reinforcing a widespread network within the territory and at various institutional levels to support the lines of action identified, is met in the activities at the heart of the third Work Phase (WP3), “Further study of the socio-institutional context conditions for developing training at all ages”. In this case, the goal pursued was specifically that of calling for and upholding long-lasting, formalised dialogue between the institutional and social players in the territory, in order to support the development of the conditions for lifelong learning.

In terms of breaking down the general objective into specific goals that were dealt with in this Work Phase, the scope was to institute a process by which the project partners undertook to share the aims of the AWARE Project with local socio-institutional parties, while at the same time launching reflection on the

---

causes of employment precariousness among workers over 45, and specifically dealing with the profile of the growing motivation among the social parties in favour of training activities intended for the Project's target population.

One objective on this scale, which was demanding in terms of the involvement of key players, but also in terms of keeping the attention and motivational thresholds high in relation to the matters being analysed and the times for implementing the initiative, was achieved by activating a "Mixed Consultation Group" (GCM) in the Trento Province, which specifically involved institutional players, decision-makers, and social parties' representatives.

The GCM played the vital role of catalysing interest in the question of active ageing and in the policies required to promote and support this, which meant that they assumed a facilitating role for the entire implementation of the Project within the territory. From this point of view, the reference to good territorial governance practices as a factor that promotes a favorable outcome of social and employment policies, took on strategic importance in relation to the development of the AWARE Project.

---

### **Recommendation 8**

---

In this regard, we propose that any project that aspires to drawing up effective policies and action strategies in specific territorial contexts allows for the greatest possible involvement of the institutional and economic-social actors. This condition constitutes a particularly significant added value and acts in two dimensions, that is:

- favours socialisation of the objects and aims of the project and of the results - considered both *in itinere* and *ex post* – that this provides bit-by-bit, as well as implementation of any further initiatives arising as a result of the results produced by the project.
- moves in the direction of providing support in the implementing phases of the project itself.

In order for this involvement strategy to have positive results in terms of participation, sharing, and increases in the motivation and awareness levels concerning the objectives to be pursued, when bringing about involvement in mixed consultation groups, certain specific care must be taken:

- seeing to it that involvement takes place in a stable, ongoing form, at least for a time long enough to allow participants to become aware of the problems on which attention is focussed;
- seeing to it that the issues to which attention is given are clearly defined and understood;
- ensuring the appropriate degree of formalisation of the role taken on by

---

the group as the project unfolds and of the relationship with the subjects that run it;

- moreover ensuring that there is reciprocal recognition between the members of the group;
- making sure that those taking part in group activities, in their turn, ensure sufficient continuity of their presence.

In the latter regard, therefore, there is a further element of added value, based on the possibility that taking part in mixed consultation groups makes it possible, at least for some participants, to acquire more specific skills when it comes to the subjects dealt with, which they in turn are to “reinvest” and “carry over” into the institutional, organisational, or association settings they represent. In this view, important tools to achieve the results of this recommendation are the companies Social Responsibility and the relating Social Balance. These tools permit to verify in the future the action that the company is able to activate together with the respective social and institutional actors.

The results obtained with this fourth phase of the project, especially as far as the Project’s objectives are concerned, constitute a synthesis that provides in-depth indications on the causes of the employment precariousness of the over-45s, in the specific form this takes at a local level. These processes were and especially risk being particularly traumatic in the future, both in the sectors characterised by industrial crises (such as the textile and mechanical sectors) and in sectors that are undergoing significant leaps in innovation, whether these be of a technological or (especially) an organisational nature. In these contexts, discontinuity of the employment model in the changeover from settings of a Fordist nature to post-Fordist ones, affects the training deficit constant and the lack of widespread interest in ongoing training and re-training, which persist within companies, resulting in a highly intense risk matrix. In a context of this type, we clearly see how reconciling the need for market flexibility and job security expressed by workers, requires action aimed at guaranteeing that people be trained during their entire professional life, so that they can give work portable rights even in discontinuous careers.

As mentioned, one of the results achieved *in itinere* during WP3 was the positive involvement of the institutional and socio-economic players at a local level, in the context of the GCM. This involvement made it possible to achieve maximum practicability of the Project during the implementation stages, thereby creating fertile ground for disseminating the results of AWARE and of any new adult workers’ activation initiatives that may be undertaken following conclusion of the Project.

In some of these, in particular – as mentioned, among other things, in the study carried out on the theme of training bargaining in Trento (also see, in this regard, the document entitled “Work organisation and company bargaining for the development of mature workers’ participation in training activities” contained in the enclosed CD) – the role played by the social parties at a local level is indispensable,

---

and their greater activation in terms of shared objectives on the topic of *lifelong learning* therefore acquires strategic value. In second-level bargaining in companies, the matter of continuous training in general is still dealt with without following the path laid out in actual trade union agreements, and therefore with a lot of attention being given to specific objectives, planning done by the company management, and only informal checking sessions with the RSUs (United Trade Union Agencies).

---

### **Recommendation 9**

---

We therefore recommend the necessity to favour the activation of the social parties at a local level, also in order to go beyond the traditional ways of understanding the term “continuous training” in companies (functional to the objectives defined by the management), so that it can instead be returned to the field of first and second-level company bargaining, including precise clauses to outline the modalities for defining the objectives to be achieved in the field of workers’ training and of the forms through which RSUs can be involved in pursuing these objectives.

Turning to the innovative elements introduced in this planning phase, we wish to specifically point out the involvement method used in experimenting an active and shared research path together with the institutional and socio-economic partners in the GCM. This shared method was used to carry out a SWOT analysis, which was to be accomplished by transferring into the GCM, and subsequently discussing, the in-progress results from the various surveys carried out during the AWARE Project (in this regard, see the document “The over-45s in the Trento area: a SWOT analysis”, published in the third volume of this report).

Then again, we would also like to point out that some studies were carried out - among those that were part of WP3 - that, in many senses, in terms of the subject they focussed on, sought to go into greater depth in dealing with subjects that up to now have been left unexplored by traditional research on workers over 45 and their propensity towards training. This is specifically the case with the study carried out on the subjects of “training within the frame of in-company work bargaining” in the Trento Province on the one hand, and of the “organisation of work as a condition for promoting participation of mature workers in training activities”, which was gone into in greater depth in some specific local employment contexts on the other hand.

#### ***4.4 Experimenting with training***

The objective of putting together methods and didactic solutions for training adult workers, and testing them in collaboration with the players in the

---

training system and with all other *stakeholders*, in order to provide the system with operating instruments adequately tested in the field, was met in the fourth Work Phase (WP4) of the AWARE Project, termed “Training”. In this case the intention was to complete a series of training activities on planning and running courses for workers over 45, which would be aimed at the training needs and characteristics of this specific target population.

The general objective resulted in the pursuance of some specific objectives. First of all, the need to take action to spread training approaches and didactic methods that were specifically suitable for the characteristics and needs of adult students. This need, which was raised a number of times, was made even more evident by the fact that the experimental training courses run were attended by adults. Secondly, the awareness of the need to disseminate the good reasons for improving the employability of workers over 45, that is to contribute, even by means of training, to heightening the sensitivity of the players that may play a strategic role in this connection. Thirdly, the need to achieve an extension of the training concept to an idea of lifelong learning, so that the horizon and impact of training do not extend solely to acquiring new knowledge or skill to be used in the workplace. Fourthly, the need to improve knowledge of the weaknesses and strengths that are part of the learning process for workers over 45, as part of paths that need to be watched over and handled with particular care, also because of the little experience “the system” has thus far gained on this specific issue. Finally, the need to spread the skills for training activities intended for mature workers as obtained - during the experimental courses held - by discussion and comparison between trainers and training system operators boasting different levels of experience in this regard.

What makes training for mature workers completely different compared to other learning situations is the fact that two fundamental elements of the process must be considered as essential: *a)* Action on one’s image linked with one’s working role, and *b)* The signals put out by the organisation in relation to the training process and to the development path for the workers involved. The first significant element indicates the need to adopt a logic of learning as a “change” and not simply an “addition”. From this point of view in fact, the experiential structure that distinguishes the mature worker is mainly defined by the implications of the role they play and the self- and hetero-representations and perceptions that characterise them. Training adult workers therefore means also, or mainly, taking action in the form of complex learning that combines content and process factors linked to the evolution of one’s self-image in the organisational context of one’s own professional culture. The adult workers under training do not therefore merely add, but they mainly change - their previous ideas, the connections and logical associations they previously used to organise their mental representations and concepts on the basis of their own experience,

---

the emotional aspects, behaviour, and representation of the relationship system associated with their role.

---

### **Recommendation 10**

---

We therefore suggest that training for adult workers be given specific characteristics, in the awareness that traditional training methods cannot work adequately for mature people, primarily due to the characteristics of their traditional *setting* (of a scholastic type), that is very far removed from the working experience of this category of people that have not been in a similar learning situation for years.

The general objective of WP4, as well as its breaking down into specific objectives, have led to concrete experimentation with an ongoing (over time), mixed (using different strategies in line with the learning process), and integrated (adopting a logical planning system) training model, intended for homogenous classes of students in both the territories involved in the AWARE Project (Autonomous Province of Trento and Ayuntamineto de Laredo). Those to whom this was addressed were, in order:

- Trainers and managers of local training agencies.
- Executives and operators from local administrations responsible for planning and running training activities intended for adults.
- Representatives of the economic and social parties and of the chambers of commerce.
- Only in the Trento Province, the teachers involved in the training of adults in the local schools.

In light of the training courses run (in this regard, as concerns the experiences in the Trento Province, see the document that illustrates the work completed in WP4, published in the third volume of this report), one finds that learning processes at an adult stage of life, especially since these are intended to train workers, must of necessity make sure that some matters are given attention that, although valid in general for any learning situation, are particularly accentuated when it comes to training workers over 45. In this sense, it is necessary that these processes:

- Are aimed at developing skills that are useful for one's own job, or that will actually be required in the workplace.
- Comply with a learning style that is aimed at dealing with real-life problems and activities.
- Valorise the experience of participants, allowing them frequent occasions for *feedback*.
- Pay more attention to the individual characteristics of those taking part in the training activities and the differences related to age.

- 
- Are planned very carefully.
  - Include the presence of tutors/facilitators that stay there throughout the entire process and during the individual implementation phases.

---

### **Recommendation 11**

---

Based on the last comments made, we suggest that the training of adult workers be therefore:

- Strongly centred on work and on the execution of specific tasks, and preceded by careful analysis of the job (job and task analysis) in order to plan the tasks to be carried out.
- Strongly grounded on the experience the workers already possess, clearly indicating how the new skills to be developed will later be transferred onto the set of skills already possessed and into day-to-day work.
- Highly personalised, that is, adapted to suit the specific characteristics of the mature workers taking advantage of them, e.g. as concerns respect for learning times and training tempo offered.
- Very active in terms of the methods chosen and the techniques applied, in order to valorise the real individual experience, and to analyse it within the training path itself.
- Highly motivated and motivating, recognising that the strongest learning motivation for a mature worker is to learn for a purpose. In this sense, since training acts on the role, it also affects the emotional and relational aspects, and the mature workers learn only if and when they really have strong intrinsic motivation connected with the drive towards learning as such, combined with extrinsic motivation connected with external driving forces related to the consequences of learning.

The fact that these same elements of attention arose and were dealt with in the context of experimental training courses dedicated to the issue of planning adult workers' training introduces two innovative factors that are particularly relevant.

The first takes on the connotation of a relative sign. Since there is a lack of studies into the direct training experience of ageing workers carried out in Italy, the information gathered is particularly useful, from a strictly cognitive point of view as well, for an increase in knowledge in this area. Here we are dealing with indications that emerge from formalising experience gained in the field by leading players in adult training themselves.

The second element concerns the strategic approach adopted, and is an innovative factor that takes on a connotation of absolute sense. In the field of training for workers over 45 it is more necessary than in other cases – as happened with AWARE – to first of all increase the awareness of the players in

---

the training system, starting from a local level and focussing attention on the specific nature of planning and programming adult training.

---

### **Recommendation 12**

---

In light of the information we were able to gather in the experimental courses for trainers and teachers, we therefore suggest seeing to it that during the training planning and programming phase a great deal of coordination and supervision be ensured, in order to apply a special care:

- To the preparatory phase, aimed at sharing the sense of the training proposal.
- To selection, with reference especially to the classroom setup and to the participants' motivation.
- To managing the training staff, along the multiple dimensions this task involves (keeping teachers informed, managing classroom dynamics, proposing corrective action, and contextualising contents).
- To give training a strong relational imprint by means of attentive *tutorship* and customisation of the course by involvement and direct support of individuals.
- To carefully define the specific methodology to be adopted, with particular reference to the group as a learning tool and a psychological/social development means.

Here it is possible to foresee the consolidation of the conditions to start to experiment on the subject of acknowledgement and validation of the competences gained in different situations.

## **5. Closing comments**

The processes for activating mature workers depend on a range of factors of different kinds. The mix of these factors, which contributes towards determining the (favourable or unfavourable) conditions for the activation and consolidation of a more conscious attitude on problems and opportunities related to the learning process, in turn involves a complex mix of conditions of an institutional nature (at an economic, political, legal, and social level) that defines the framework within which the strategies and policies that incentivise or disincentivise activation of workers are situated and implemented. It is the combination and composition of the interests that the main players behind this action carry with them that determine the setups and strategies that are defined and established over time.

In the same way in which, until recently, these combinations went together to encourage – in the name of social peace as well – early withdrawal from the job market, promoting the phenomenon of functional ageing of the active population and the paradoxes that this brings with it, in the same



---

way today, mainly in the opposite sense, the interests of the players at various institutional levels are at play as they go about creating conditions to encourage, rather than discourage, active ageing strategies and coming up with tools to support this movement. In this sense, as in recent decades we have seen a situation dominated by a “young in / old out” attitude, it is equally possible today to invest in turning around the sense of the processes in progress. The AWARE Project has made a contribution in this direction.

The objectives to be concentrated on, today as then, appear to be clearly defined. While before we had to combat the phenomenon of unemployment among the youth, today we have to incentivise remaining in the workplace, so that this continues as long as possible.

In this regard, there is a need to act by marking out ways that facilitate the coming together of key players in relation to these goals, and in the same way to create tools that make this coming together practicable.

For this complex set of reasons, the recommendations offered in this volume:

- Refer from time to time to different players (local government bodies, economic-social parties, players in the training system, entrepreneurs, workers, and public administration officers), calling for synchronic or diachronic involvement, on the basis of specific results aimed for and specific skills to be introduced into the field.
- Can be generalised to various degrees and therefore indicate different possible extensions (to socio-economic or professional categories, at a territorial level).
- Provide a different degree of focussing on problems, in some cases evoking general principles, while in others suggesting specific solutions.

These recommendations, as there has been ample opportunity to illustrate, concentrate in some key questions in relation to the subject of training seen as a tool for activating mature workers. These specifically lead to specifying the nature (and extent) of the actions that can be taken to:

- Define the target subjects for training (and more generally the policy aspects of this sector).
- Develop conditions that are conducive to learning.
- Fulfil the prerequisites for the sustainability of the actions (in terms of activating a sensitivity network, including greater awareness of the usefulness of active ageing at work, among key players).
- Put together concrete solutions to promote learning.

While dealing with specifying the distinctive character that these dimensions must take on, these recommendations also refer to the defining of specific strategies:

- Defined paying attention to the local level and its distinctive characteristics.
- Strongly involving the players that are the driving force in these contexts.

- 
- Motivating and making responsible (also with a view to overcoming the pitfalls of a merely functional view of the solutions to this problem).
  - Directly aimed at the target students.
  - That can be evaluated in terms of the impact they could produce.

From this point of view, the innovations introduced by the AWARE Project (and thus the recommendations coming out of it) also indicate how to capitalise on existing resources on the one hand, and to capitalise on new resources on the other. The transferable nature of the information acquired also rests in these presuppositions.

This is why governance of these processes is so important, as that cannot but mature in the context of more general (institutional) conditions that facilitate the implementation of resources capitalised on, so that these may be implemented especially in a programme of training type actions – in terms of a lifelong learning view – that is coherent with the information acquired. In other words, and more generally, this is a problem of giving continuity to the process of innovation that the system has started, which can certainly also be strived for by activating a network strategy that provides a lasting bond between the significant subjects in the process both at a local and at a national and international level, but that is found especially when focussing on general medium/long-term goals and in the availability of resources for pursuing them, which is the key factor for the success of strategies for activating mature workers.

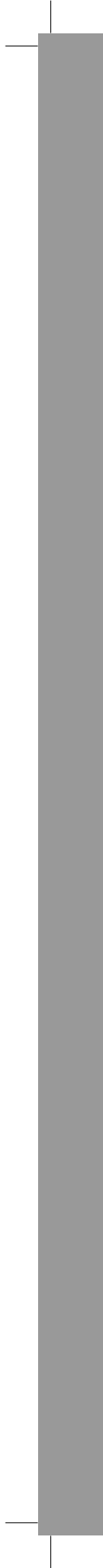
---

# VOLUMEN 1

## LA INTERVENCIÓN A FAVOR DE LOS MAYORES DE 45 AÑOS: RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

### *ÍNDICE*

<b>Prefacio</b> .....	85
<b>1. Las razones del proyecto</b> .....	88
<b>2. Los requisitos de fondo</b> .....	93
<b>3. El método</b> .....	98
<b>4. Respuestas y recomendaciones</b> .....	102
<i>4.1 La interpretación del escenario de referencia</i> .....	103
<i>4.2 La identificación de las metodologías y de las soluciones didácticas</i> .....	111
<i>4.3 La contextualización de los análisis realizados y la labor de los agentes socio-institucionales locales</i> .....	114
<i>4.4 La experimentación de la formación</i> .....	118
<b>5. Consideraciones conclusivas</b> .....	122



---

## PREFACIO

Este informe contiene los principales resultados obtenidos por el Proyecto AWARE (*Ageing Workers Awareness to Recuperate Employability*) promovido por el Departamento de Políticas Sociales y Empleo - Oficina Fondo Social Europeo de la Provincia Autónoma de Trento en el ámbito de las acciones de carácter innovador “Modelos innovadores para la gestión de los cambios. Período 2004-2006”, financiadas por el art. 6 del reglamento referido al Fondo Social Europeo, iniciado en diciembre de 2004 y concluido en febrero de 2007.

El informe está compuesto por tres volúmenes y este es el primero de ellos.

En este primer volumen, “La intervención a favor de los mayores de 45 años: resultados y recomendaciones”, se reconstruye toda la trayectoria seguida por el Proyecto, a partir de las hipótesis que lo han sostenido y de las cuestiones que lo han orientado, hasta llegar, a través de una descripción de las elecciones de método adoptadas, a la presentación de los resultados obtenidos y de las acciones de carácter innovador que se han desarrollado en este ámbito. En especial, sobre la base de dichas acciones, se han formulado recomendaciones que, dirigiéndose a un amplio público de interesados en el Proyecto (de los aliados que lo han sostenido a los actores locales que han participado, hasta llegar a los sujetos que, por varios motivos y en niveles diferentes, pueden encontrar interés en las propuestas formuladas), profundizan en clave propositiva las adquisiciones fundamentales referidas al tema de la formación, entendida como instrumento de activación de los trabajadores mayores.

En el segundo volumen, “Síntesis de las acciones realizadas”, se reproduce una síntesis de los contenidos y de los resultados de las primeras cuatro *Work Phases* (WP) en las que se articuló el Proyecto AWARE. En particular, se trata de las fases de trabajo que, en relación con el proyecto, consideraron la realización de profundizaciones temáticas, encuestas de campo y acciones de carácter experimental. En su conjunto, las aportaciones están organizadas en cuatro capítulos que recopilan y sistematizan los temas y las adquisiciones de la trayectoria realizadas en cada una de las cuatro fases de trabajo:

- Análisis de las dinámicas de empleo y de la demanda y oferta de actividades formativas (WP1);
- Análisis de los criterios y de las estrategias formativas para promover el aprendizaje de los adultos (WP2);
- Profundizaciones de las condiciones socio-institucionales de contexto para el desarrollo de la formación a todas las edades (WP3);
- Formación (WP4).

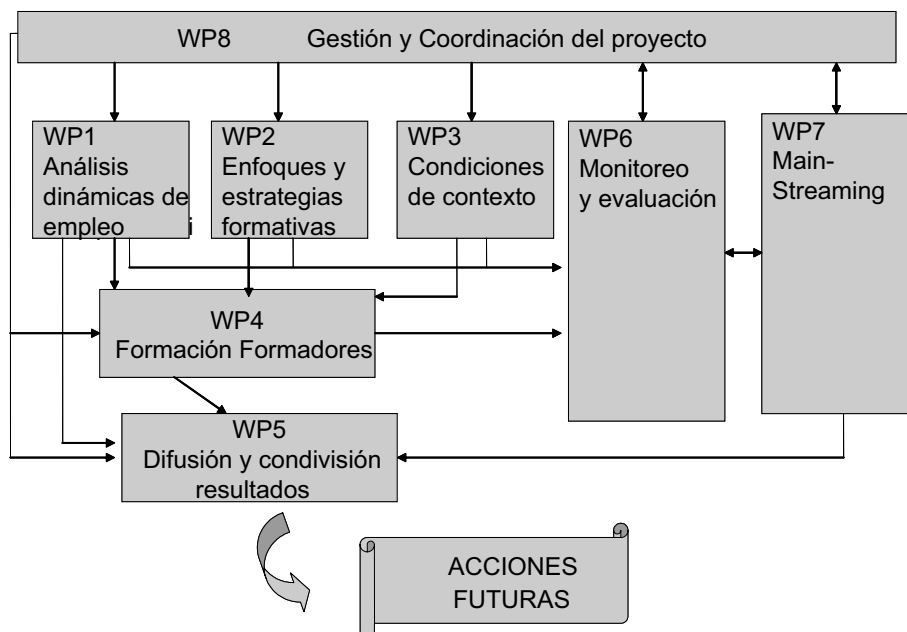
---

Por lo tanto, el volumen se propone como instrumento para afrontar, en primera instancia, de AWARE una lectura de los principales resultados del Proyecto en su entereza.

Las relaciones que componen el tercer volumen, “Productos”, aspiran a delinear un cuadro de la amplia producción de informes –fruto de encuestas o resultado de la actuación de las distintas fases de proyecto– previstos en el ámbito del Proyecto AWARE. En esta perspectiva, los socios titulares de cada una de las principales WP, alrededor de las cuales se estructuró la trayectoria cumplida por el Proyecto y, a la luz de las investigaciones y acciones experimentales completadas, indicaron lo que resultó ser el producto más representativo de la labor desarrollada, relevante en términos de adquisiciones realizadas, lleno de significados bajo el perfil de la transferibilidad de dichas adquisiciones en otros contextos. Estos productos están publicados en idioma original.

- En lo que concierne a la WP1, el producto presentado, coordinado por el líder de esta fase de trabajo, Departamento de Políticas Sociales y Empleo - Oficina Fondo Social Europeo de la Provincia Autónoma de Trento (PAT), es el “Modelo para la encuesta y el análisis de las necesidades formativas de los trabajadores mayores de 45 años”.
- En el ámbito de la WP1, el Ayuntamiento de Laredo, socio español del Proyecto ha presentado un análisis del escenario referido a las dinámicas de empleo de la población objetivo y a las condiciones de la demanda y de la oferta de formación dirigida a los trabajadores mayores, presentada sintéticamente con el título: “Conclusiones del análisis demográfico, de tendencias de empleo y de la oferta y demanda de actividades formativas para trabajadores/as de mayor edad de la zona oriental de Cantabria”.
- En lo que concierne a la WP2, el socio líder de esta fase de trabajo, el Instituto Superior Mario Boella (ISMB), presenta el producto “Pautas para la formación de los adultos mayores de 45 años”.
- En el ámbito de la WP3, el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IRES) propone el informe referido a “Los mayores de 45 años en el territorio trentino: un análisis SWOT”.
- En relación con la WP4, el Departamento de Ciencias Cognitivas y de la Formación de la Universidad de Trento (DISCOF) propone el informe “Las acciones de capacitación de los formadores”.
- El cuadro trazado por los informes se completa con la aportación del socio finlandés del Proyecto AWARE, el Finnish Institute for Occupational Health (FIOH), el cual, con la propuesta de los documentos “Promotion and maintenance of work ability (PMWA) - a concept for prolongation of work career in Finland” y “Adult Education in Finland”, interviene en apoyo del punto de vista conceptual y con la señalación de algunas *buenas practicas* de los análisis desarrollados en el ámbito de la WP2.

El CD adjunto a los tres volúmenes del informe contiene el conjunto de los documentos, tanto de aquellos que han sido publicados como de los que no han sido publicados en el tercer volumen. Estos productos en formato electrónico se presentan en idioma original.



---

## 1. Las razones del proyecto

El problema del envejecimiento de la población presenta dimensiones inéditas y conlleva la reconfiguración de la misma sociedad, que desde el punto de vista de su estructura demográfica llega a adquirir una nueva organización.

El envejecimiento de la población presenta dimensiones inéditas porque jamás antes que ahora el género humano había experimentado, en los países de economía más avanzada, un crecimiento de la esperanza de vida al nacimiento amplia como la actual (con indicadores que además registran una ulterior subida). Este fenómeno está acompañado por la disminución generalizada de las tasas de mortalidad infantil, un factor que sin embargo no logra compensar el descenso de las tasas de natalidad. El resultado de estos procesos es el fuerte crecimiento de la proporción de los mayores de 65 años sobre el total de la población, fenómeno que adquiere dimensiones especialmente preocupantes en Italia, donde este colectivo ronda el umbral del 20%. La mayoría de los países de economía avanzada, salvo rarísimas excepciones, se han convertido en pocos años de países que habían registrado elevados niveles de dependencia juvenil en países que experimentan altas tasas de dependencia de ancianos, y esto precisamente a raíz de la progresiva multitud de niños del *baby boom*, nacidos durante los treinta años sucesivos a la conclusión de la segunda guerra mundial, que han confluído en las clases de edad más avanzada de la población.

Considerando estos elementos, es posible afirmar que son las mismas sociedades que cambian su configuración, influenciadas por fuertes impulsos demográficos, diferentemente matizados por una presión migratoria que adquiere dimensiones importantes en algunos países de reciente inmigración, como el nuestro. En resumen, se transforma el curso de vida de las personas, gracias a la extensión de una última fase de la existencia que hoy se puede prolongar unos veinte, veinticinco años y aún después de la jubilación.

Las preocupaciones que el fenómeno genera desde el punto de vista de la vida activa adquieren numerosos matices.

Entre éstas, a los propósitos de alargar la vida profesional de los individuos, fomentando el aplazamiento de la jubilación y al mismo tiempo subiendo los umbrales de edad para el acceso a la jubilación, se acompañan los temores por un futuro próximo caracterizado por una fuerza de trabajo que, progresivamente será de edad en promedio más avanzada y por lo tanto menos competitiva desde el punto de vista de la capacidad de generar innovación o más simplemente desde el punto de vista de los niveles de productividad que podrá garantizar.



---

Recientemente se han multiplicado los llamamientos, sobre todo en el ámbito de la Unión Europea para que cada país miembro proporcione respuestas eficaces orientadas a:

- desarrollar estrategias de envejecimiento activo (inclusive en términos de bienestar, salud, ciudadanía social);
- desarrollar estrategias encaminada a mantener elevados los niveles de empleabilidad (aplazamiento de la salida del mercado del trabajo, capacidad de mantenerse ocupado).

Por estas razones, el sentido que adquiere la consecución de objetivos en materia de niveles de ocupación entre el grupo de población activa de edad más avanzada (55-64 años), establecidos en el cuadro de la estrategia de Lisboa y definidos durante el Consejo europeo de Estocolmo, se debe encuadrar en el fenómeno del envejecimiento de la población activa y, como ya delineado, de la consecuente necesidad, para el sistema socioeconómico, a nivel de la Unión Europea, de mantener invariadas las tasas de productividad y la capacidad de competir en los mercados, aprovechando una fuerza de trabajo en promedio de edad más avanzada, con el fin de tutelar los niveles de bienestar actuales alcanzados por la población.

En particular, en este marco se desarrollan las estrategias orientadas a fomentar el aprendizaje a lo largo de la vida (*lifelong learning*). La formación de los trabajadores, el esfuerzo por mantener actualizado el bagaje de conocimientos y competencias, representan factores clave para exorcizar los procesos de envejecimiento precoz de las capacidades laborales y por ende fomentar el aplazamiento de la salida del mercado del trabajo (e incluso limitar los riesgos de expulsión forzosa del mismo). Por otra parte se trata, en el caso del aprendizaje a lo largo de la vida, de unas de las líneas de intervención posibles y deseables, que se deben considerar en el conjunto de pautas orientadas a respaldar el envejecimiento activo, la empleabilidad y adaptabilidad.

A nivel internacional, se está progresivamente tomando conciencia de la situación relacionada con el envejecimiento de la población y en diferentes países (con diferentes niveles de prioridad) se comienza progresivamente a enfrentar la cuestión de definir estrategias para aplazar la salida anticipada del mercado del trabajo y de la vida activa. Pero la interpretación de un fenómeno complejo como el que describimos no consigue emanciparse de la mera discusión técnica acerca de las medidas más adecuadas para obtener y tutelar la eficiencia financiera de los sistemas de seguro social. En este sentido, un problema que está afectando la sociedad en general y que está destinado a modificarla en los próximas décadas, queda limitado al ámbito de las decisiones políticas relacionadas con la finalidad de los regímenes de pensión y la eventual oportunidad de subir el umbral para poder acceder a los mismos. Aún marginal a este propósito el importante debate sobre los llamados “pilares” de las reformas de la seguridad social, o bien sobre los principios

---

fundamentales en los que se debería basar la definición de la nueva organización, en virtud de la cual al lado de las transferencias públicas, se deberán desarrollar en el próximo futuro adecuados sistemas complementarios de pensiones pero también –y este es el llamado “tercer pilar”– otras rentas fruto de ahorros acumulados a lo largo de la vida activa. Aún poco conocido en nuestro país, de no ser del todo ausente, donde en el ámbito internacional desde hace tiempo aparece como una de las cuestiones clave del debate sobre las reformas de la seguridad social, es la discusión acerca de lo que se indica como otro “cuarto pilar” de dichos proyectos de reforma. Se trata de la posibilidad de integrar y hacer compatibles –cuando y si fuera necesario– las transferencias y rentas relativas a los primeros tres pilares con la renta derivada de una actividad laboral retribuida desempeñada después de la jubilación. Esto debido a que junto con los problemas de eficiencia, las reformas de los sistemas de seguridad social se deberán poner también un problema de adecuación de los futuros regímenes de pensión.

El debate actual insuficiente en nuestro país es un obstáculo aún no superado que impide tomar conciencia plenamente de la situación y adoptar medidas eficaces en otros ámbitos de importancia fundamental, como el de la prevención de los comportamientos a riesgo para un envejecimiento sano hasta el de las políticas activas del trabajo; desde el aprendizaje a lo largo de toda la vida hasta el bienestar en los lugares de trabajo; desde la gestión de la edad en las empresas hasta las políticas de conciliación de los tiempos de trabajo con los tiempos de la vida, con la convicción de que el enfoque que se adoptará, siguiendo el ejemplo ya puesto en marcha en los países a la vanguardia sobre estos temas, debe integrar las medidas que afectan distintos campos. A este propósito, la gestión compleja de procesos de vasto alcance reside también en el hecho de que implican la adopción de nuevas medidas en ámbitos respecto a los cuales la organización actual del estado del bienestar resulta fuertemente solicitada.

En el ámbito del proyecto AWARE, la Provincia de Trento y el Ayuntamiento de Laredo (España) han intentado superar una concepción estereotipada del problema del envejecimiento de la población –especialmente la activa– elaborando y definiendo pautas concretas y coherentes para intervenir en la cuestión del aplazamiento del abandono del mercado del trabajo, contribuyendo de esta manera a aumentar las tasas de participación de la población de edad más avanzada, y generando una actitud positiva ante las prácticas orientadas al envejecimiento activo. Dentro esta perspectiva, el tema del aumento de los niveles de concientización (*awareness*) de los trabajadores mayores en relación a estas estrategias y practicas adquiere una importancia central.

El proyecto AWARE se ha desarrollado en esta dirección:

- asumiendo el problema de la movilización de las clases de edad más avanzada de la población, con la conciencia que las respuestas en este campo se obtendrán en una lógica de largo plazo;

- 
- reconociendo que el problema de la activación se puede expresar en numerosas dimensiones: a nivel institucional, a nivel de los agentes económico-sociales, a nivel del ciudadano;
  - reconociendo la complejidad social del problema de la activación y relativas implicaciones sobre los individuos desde el punto de vista de los fuertes impulsos hacia una progresiva individualización de los comportamientos que se manifiestan a todos los niveles, inclusive aquellos relativos a las elecciones que se realizarán para asegurarse en futuro un régimen de pensión adecuado (basta pensar, por ejemplo, a las elecciones a los cuales están sometidos los trabajadores con la introducción del llamado “*superbonus*” para prolongar la permanencia en el trabajo tres años después de haber devengado los requisitos para la jubilación; o también la decisión sobre la finalidad de la liquidación laboral de los trabajadores dependientes, tema que ha encendido el debate durante los últimos meses en nuestro país.
  - sugiriendo claves de lectura del fenómeno y proponiendo –como describiríamos– soluciones operativas coherentes con las lecturas efectuadas, en su mayoría llevando a cabo experimentaciones directamente en el campo.

En términos de estrategia y metodología, el Proyecto AWARE introduce una prioridad de atención a nivel local sobre un tema, el de la activación de los trabajadores de edad avanzada, hasta ahora objeto sólo de intervenciones parciales. Por otra parte, constituye una importante oportunidad de alimentar desde el punto de vista del conocimiento y experiencia, ya sea para la Provincia Autónoma de Trento como para el Ayuntamiento de Laredo.

El riesgo existente en cada enfatización del concepto de activación y sobre todo cuando se refiere al fenómeno del envejecimiento es secundar una lectura que resalte meramente la dimensión funcional, en virtud de la cual el mantenimiento de elevados niveles de actividad en la población de edad más avanzada estaría orientado a disminuir los desequilibrios financieros de los sistemas de seguridad social pública, generando economías en los regímenes de pensión. Ya que llevar una vida activa es un requisito fundamental para prevenir la aparición de procesos de envejecimiento precoz en los individuos, esto contribuiría a generar también economías en los gastos sanitarios, en particular los gastos destinados a la asistencia de ancianos no autosuficientes.

La concepción funcionalista se debe reconocer como uno de los factores que permiten aplicar el concepto de activación al fenómeno del envejecimiento de la población pero sin duda no es la única. A medida que pasan los años, que los individuos asuman comportamientos y actitudes más cuidadosas de la salud, equilibrio y bienestar psicofísico constituye un factor fundamental, al punto de transformarse en un derecho de ciudadanía. De esta forma, el retiro de la actividad productiva no está caracterizado por una progresiva disminución en los ámbitos reproductivos de la sociedad, se debe considerar también un campo de

---

expresión de una vida activa (como lo pueden ser las actividades desempeñadas en el ámbito del voluntariado— o en un sentido más amplio en las organizaciones del tercer sector, pero también con la participación en actividades culturales, recreativas, hasta la movilización a nivel cívico o sociopolítico). En otras palabras, no es suficiente el reconocimiento acordado a la importancia que los mayores —y en especial los jubilados jóvenes— pueden asumir en relación con las funciones reproductivas de la sociedad y componentes fundamentales, en primer lugar la familia. Es necesario garantizar las condiciones en base a las cuales la activación de los individuos de edad avanzada encuentre ámbitos y espacios para poder expresarse, sistemas de reconocimiento del papel desempeñado fuera de la esfera puramente productiva desde el punto de vista económico, que sea sostenida por aumentos de los niveles de función de la división social del trabajo por parte de la población activa de mayor edad.

Si las intervenciones adoptadas para superar este problema están manifestando una eficacia inferior a las expectativas, representa un dato que indica ante todo lo necesario que es crear una conciencia a nivel local del problema concientizado, ya sea entre los empresarios como entre los mismos trabajadores. En segundo lugar, aparece absolutamente necesario poner a punto instrumentos de activación de los trabajadores de edad avanzada, basados en particular en la formación, de los cuales los usuarios potenciales perciben la utilidad con el fin de mejorar la vida y la posición laboral. La convicción, por otra parte respaldada por evidencias empíricas consolidadas y las mejores prácticas realizadas en otros contextos locales y nacionales, es que un proceso positivo de envejecimiento activo en el puesto de trabajo constituye un factor que contribuye a mejorar en general el nivel de bienestar de los individuos, constituyendo un potente factor preventivo de los procesos de envejecimiento precoz no sólo desde el punto de vista fisiológico, sino psicológico-cognitivo. Todo esto se concreta también en la necesidad de localizar y poner a punto metodologías didácticas creadas en función de las necesidades y características de los usuarios y capaces sobre todo de transmitir los deseos de ponerse en juego y hacer resurgir (o en algunos casos surgir) un deseo pero también una habilidad específica para aprender y participar de manera consciente en la construcción del propio trayecto de aprendizaje. En efecto resulta todavía importante, en ambos territorios interesados por el Proyecto AWARE, la tendencia a proponer a los adultos las mismas modalidades pedagógicas y técnicas de aprendizaje utilizadas en los procesos educativos y de formación de jóvenes, que no tienen experiencia laboral. Dentro esta perspectiva, el acuerdo entre formación básica y formación continua, entre el orientamento y el reconocimiento y validación de competencias adquiridas en contextos formales e informales representan otros componentes esenciales para reforzar el sistema de la formación dirigida en particular a los trabajadores mayores. Por último, no es posible descartar las condiciones de contexto que permiten el éxito y la eficacia de una política de activación basada en la formación. Todos los elementos estratégicos que el proyecto AWARE ha adquirido y se han manifestado en su voluntad de proponer

---

un plan de análisis e intervención del fenómeno basado en varios niveles entre ellos íntimamente relacionados y complementarios.

## **2. Los requisitos de fondo**

El proyecto AWARE se ha propuesto intervenir en los fenómenos descritos por medio de un plan de acción integrado orientado a enfrentar prioritariamente tres grupos de cuestiones.

- a) ¿Cuál es el impacto de un proyecto que se propone intervenir en las dinámicas formativas de los trabajadores adultos en un contexto, como el de la Provincia de Trento, caracterizado por una situación especialmente favorable desde el punto de vista del empleo, menos favorable en cambio en cuanto a los niveles de participación en el mercado del trabajo, en el cual una intervención que presentara dichas características habría corrido el riesgo de ser interpretada como una iniciativa no indispensable o menos intempestiva respecto a otras prioridades? En otras palabras, ¿cuáles son las bases político-institucionales para proponer un enfoque de carácter preventivo al envejecimiento de la población activa para generar un crecimiento de sistema –y en particular el de la formación– respecto a los temas en cuestión?
- b) ¿Cuáles elementos de valor añadido puede acarrear un proyecto como AWARE en los territorios en los cuales interviene? ¿Cuáles elementos de innovación en un campo, como el de la formación de trabajadores adultos, en el cual están presentes numerosos actores cuyas lógicas de intervención se superponen en varios niveles? En otras palabras, ¿en qué factores invertir (desde el punto de vista conceptual, teórico, metodológico, técnico) para generar resultados permanentes en el campo de la formación de los trabajadores adultos?
- c) En sentido relativo, o bien con referencia al retraso con que nuestro país se está moviendo respecto al tema, ¿cuáles otros elementos de innovación se pueden identificar y proponer? En otras palabras, si el Proyecto AWARE debiera generar las mejores prácticas para transferir a otros contextos, ¿cuáles temas podría tratar y cuáles elementos identificaría a este propósito?

En relación con el primer grupo de cuestiones, para conseguir los objetivos de carácter político-institucional la Provincia Autónoma de Trento ha podido desplazarse a lo largo de un trayecto ya en parte planteado. En su calidad de autoridad que administra el programa operativo Objetivo 3 - 2000/2006, la Provincia había indicado entre las prioridades de intervención para los años 2004-2006 el empeño en favor del envejecimiento activo, sin que se haya dedicado una atención específica a este problema.

Desde este punto de vista, el primer resultado esperado está relacionado con la necesidad de llegar a una mayor conciencia en los actores y partes interesadas a ni-

---

vel local –en primer lugar, entre estos, la misma Administración Provincial– acerca del tema del envejecimiento activo, que se conseguirá sobre la base de una lectura profundizada de la materia y por medio de la realización de reconocimientos precisos de la situación que se debe efectuar en el territorio provincial. Estas encuestas, además de poner de relieve las áreas de criticidad presentes, se han demostrado a la luz de los hechos necesarias para suministrar una confirmación informativa adecuada para respaldar las razones de una intervención preventiva sobre este problema. En otras palabras, conocer la situación del territorio ha representando un importante factor para justificar y, sobre todo, ponerse en las condiciones para programar intervenciones que puedan resultar no sólo adecuadas, sino también con tiempos de realización eficaces y tempestivos.

En este sentido, por lo que concierne la atención específica proporcionada por el Proyecto a la cuestión de la activación y de la concientización de los trabajadores mayores acerca del tema de la formación, el segundo resultado esperado del Proyecto AWARE ha interesado la necesidad de dotar a los actores del sistema de la formación de los instrumentos específicos estudiados y “comprobados” para proveer los recursos que el mismo sistema puede disponer; unos instrumentos experimentados y puestos a punto en el campo, que registra la participación de los actores de la formación pero también, como se podrá especificar posteriormente, de los representantes de las instituciones, de las partes del sistema de educación.

En relación con el segundo grupo de cuestiones, el proyecto AWARE ha realizado innovaciones significativas:

- a) definiendo un modelo de encuesta, a nivel territorial, orientado a reconstruir las causas de fragilización desde el punto de vista del empleo de los trabajadores mayores y dirigido a determinar los perfiles típicos de los grupos objetivo a riesgo. En esta perspectiva, se ha tratado, como se explicará mejor más adelante en este informe (ver capítulo 4 *infra*), de una estrategia de encuesta que ha integrado los análisis de segundo nivel realizados en bases de datos, literatura y documentación elaborada en la materia, realizando encuestas de campo precisas sobre elementos específicos de contexto, particularmente importantes para reconstruir el conjunto de factores que son causa de los fenómenos de abandono anticipado –voluntario o forzoso- del mercado del trabajo. A este propósito se comparen los análisis de contexto realizados en el ámbito de la WP1 y la WP3 del Proyecto (se remite al segundo tomo del presente informe para una síntesis de los resultados proporcionados y a los documentos contenidos en el CD que se adjunta para visualizar cada informe de investigación).
- b) promoviendo la puesta a punto y la aplicación experimental de un modelo de detección de las necesidades formativas de los trabajadores mayores de 45 años (ver el documento “El modelo para detectar y analizar las exigencias de formación de los trabajadores mayores de 45 años”, contenido en el

---

tercer volumen del presente informe). En la Provincia de Trento desde hace unos años está en función un sistema de observación de las necesidades que apoya las actividades institucionales de programación de la oferta formativa. Sin embargo, la expresión y la adaptación de dicho modelo respecto a las características y exigencias específicas de la población laboral adulta ha constituido una operación inédita, no sólo en el restringido ámbito local sino sobre todo en el campo nacional;

- c) respaldando un esfuerzo de síntesis significativo encaminado a reconstruir el estado del arte, desde el punto de vista conceptual, metodológico e incluso técnico, en materia de formación de adultos, y prestando en este ámbito especial atención a los problemas relacionados con las estrategias de aprendizaje de los trabajadores mayores y el reconocimiento y validación de competencias adquiridas. El esfuerzo para definir las pautas (ver el documento “Principios guía para la formación de los trabajadores mayores de 45 años”, contenido en el tercer volumen del presente informe) destinado a los actores del sistema de la formación constituye, desde este punto de vista, uno de aquellos resultados permanentes que, si bien requiera ser perfeccionado y otros ajustes que se deben aportar a la luz de la reiterada utilización en el campo, contribuyen a enriquecer el mismo sistema. Por otra parte, el reconocimiento sobre los temas de la formación y aprendizaje de los trabajadores adultos ha demostrado cuánto una operación de síntesis teórica en este campo fuese necesaria, incluso para despejar el campo de engorrosos preconceptos relacionados con las propensiones formativas de los trabajadores mayores de 45 años, con las soluciones didácticas consideradas más adecuadas y eficaces, con las estrategias formativas promovidas por parte de los formadores;
- d) a la luz de lo mencionado, la puesta a la prueba de las pautas en el ámbito de algunos trayectos de capacitación de los formadores, ha representando otro paso adelante ya sea para sensibilizar a los actores del sistema como también para ensayar los instrumentos puestos a punto en las condiciones concretas dentro de las cuales se desarrollan los procesos formativos.

Tomando en cuenta el tercer grupo de cuestiones, el Proyecto AWARE ha logrado las que se pueden indicar como otras innovaciones, en el sentido relativo respecto al estado del debate sobre la materia desarrollada hasta la fecha.

- En primer lugar se trata de considerar, aún otra vez, los niveles de análisis de la situación adoptados con referencia a los territorios involucrados en el proyecto, en especial la Provincia de Trento. Se ha llevado a cabo un reconocimiento orientado a considerar las implicaciones desde el punto de vista de las influencias en el mercado del trabajo de las tendencias demográficas que interesarán el territorio en las próximas décadas (ver en especial el documento “Análisis de las dinámicas de empleo y de la

---

demanda y oferta de actividades formativas”, contenido en el CD que se adjunta a la presente relación. En este ámbito el elemento interesante que se debe considerar es la necesidad de consultar las bases de datos existentes para reconstruir no sólo un retrato estático de la situación que se pronostica (por grupo de población y empleados) sino también y sobre todo una articulación en clave dinámica de los flujos de entrada y salida que delimitan la estratificación por clases de edad de la población y, por ende, que delimitan la composición de la oferta de trabajo. Como la literatura en la materia desde hace tiempo sugiere, hemos realizado un análisis cuidadoso por grupos de edad de la situación presente y –en términos de previsión– futura relativa a la Provincia de Trento; una reconstrucción permitida por la disponibilidad a nivel local de fuentes informativas particularmente ricas y perfeccionadas, una senda que por otra parte se revela a menudo intransitable a nivel *macro*, con respecto a todo el territorio nacional, debido a la imposibilidad de valerse de fuentes informativas igualmente precisas y detalladas.

- Como se podrá considerar analizando las relaciones de búsqueda de los productos (ver los documentos relativos a la WP1 y a la WP3 contenidos en el CD que se adjunta), a diferencia de lo registrado en el territorio del Ayuntamiento de Laredo, es decir el segundo territorio involucrado en el Proyecto, en la Provincia de Trento no se ha detectado una situación del empleo particularmente crítica, ya sea en sentido absoluto como también en relación con los trabajadores mayores de 45 años. No obstante, los análisis de las influencias del fenómeno del envejecimiento demográfico en el mercado del trabajo han llevado a identificar y a determinar algunas categorías de trabajadores particularmente a riesgo de obsolescencia y por lo tanto de expulsión del mismo mercado del trabajo. En su mayoría se trata de situaciones que, considerado el contexto de referencia, no afectan números elevados y que todavía no han manifestado un carácter patológico, ya que son resultados de anomalías friccionales en un mercado del trabajo que goza de condiciones casi de pleno empleo. Pero se trata de fenómenos aún limitados incluso porque los análisis de reconocimiento llevados a cabo han tenido la finalidad de identificar previamente los posibles fenómenos patológicos.
- A la luz de las afirmaciones expuestas, se desprenden dos tipos de consideraciones: *a)* en primer lugar, la necesidad de intervenir inmediatamente en el análisis de las tendencias demográficas y de empleo para registrar las señales que transmiten e intervenir preventivamente en las situaciones de riesgo potencial; *b)* en segundo lugar, la necesidad de realizar estos reconocimientos a nivel *macro* y sobre todo a nivel *micro*, en los mercados de trabajo locales, considerando sus características específicas desde el punto de vista de la segmentación de la demanda pero también de la oferta de trabajo que presentan.



- 
- En la medida en que los análisis sean precisos y rigurosos, la elaboración de respuestas en términos de pautas específicas podrá encontrar una realización eficaz y concreta. La fragilización del punto de vista del empleo de determinadas categorías de trabajadores mayores en el ámbito de específicas condiciones de contexto, bajo el perfil institucional, organizativo y social, requiere ser enfrentada poniendo a punto respuestas específicas en un marco representado por la definición de medidas comunes que puedan soportar dicho esfuerzo desde el punto de vista general. De la misma manera, la detección y el análisis de las necesidades formativas de los trabajadores adultos resalta exigencias particulares que dependen de la estratificación por género, edad, categoría de pertenencia, nivel de encuadramiento, papel desempeñado, y requieren respuestas cuidadosas que puedan atender a múltiples dimensiones y problemas asociados.
  - En relación con la cuestión de la propensión de los trabajadores mayores de 45 años a la formación, si la referencia a enfoques formativos de tipo *adhocrático* –así como indicado en los “Principios guía” puestos a punto a partir de las actividades previstas en la WP2 del proyecto AWARE (ver el relativo documento contenido en el tercer volumen del presente informe) –resulta conveniente y adecuada para suministrar respuestas ajustadas a los destinatarios, es verdad también que las mismas se deben basar en un cuidadoso análisis de los objetivos de los participantes, con la conciencia que precisamente la reconstrucción de perfiles típicos constituye un prerrequisito fundamental para evaluar si las medidas son adecuadas –o, en este caso, las soluciones didácticas– propuestas.
  - Por último, cabe destacar la importancia asignada a la valoración del aporte de las partes económicos-sociales en los procesos de *gobernanza* territorial, a beneficio del crecimiento del sistema de la formación destinada a los trabajadores adultos en general. Esta prioridad ha sido perseguida previendo que dicha atención resultara uno de los elementos integrantes del mismo Proyecto AWARE. Por otra parte, desde este punto de vista, se trata de una práctica de *gobernanza* que resulta consolidada en muchos campos de desarrollo de las políticas sociales y del empleo adoptadas en la Provincia Autónoma de Trento. En el ámbito del proyecto AWARE, se ha aplicado y fortalecido sucesivamente, en particular mediante la participación de las mismas partes en un proceso de búsqueda activa y un proceso formativo común sobre los temas, objeto de análisis.

Dichos factores de innovación que el proyecto AWARE se ha propuesto generar y que incluso por medio de la publicación del presente informe, tiende a difundir, se deben interpretar como aportes orientados a la puesta en marcha de un sistema, en el cual el crecimiento de la sensibilización de los trabajadores mayores de 45 años en tema de aprendizaje y formación constituye uno de los

---

elementos que contribuyen a los procesos de envejecimiento activo. La multiplicación de iniciativas análogas podrá solo contribuir a aumentar el grado de conocimiento disponible a nivel de sistema, en particular con referencia al campo nacional. De todos modos, resulta acuciante definir lo antes posible un marco común en el cual colocar las intervenciones realizadas y que se realizarán para que la riqueza e importancia de las adquisiciones realizadas no corra el riesgo de perderse o lo que es peor de volverse obsoleta debido a su inutilización.

### **3. El método**

El proyecto AWARE ha tenido como objeto promover las acciones innovadoras descritas, ante todo por medio de la activación de una cooperación amplia, articulada, basada en entidades que representan distintos tipos de experiencias nacionales.

Junto al socio responsable, el Departamento de Políticas Sociales y Empleo - Oficina Fondo Social Europeo de la Provincia Autónoma de Trento (PAT), en Italia han participado:

- dos importantes centros de investigación y formación: el Departamento de Ciencias de la Cognición y de la Formación de la Universidad de Trento (DISCOF) y el Instituto Superior Mario Boella del Politécnico de Turín (ISMB), ambos dotados de una experiencia específica en tema de formación continua y metodologías didácticas destinadas a adultos (incluso utilizadas en la formación a distancia);
- dos entidades que representan las partes económico-sociales: el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IRES), emanación del sindicato italiano más representativo (CGIL) que desde hace años contribuye a nivel nacional e internacional al debate sobre las políticas dirigidas a los trabajadores mayores, y una entidad que representa los intereses económicos y sociales en el contexto local, la Cámara de Comercio, Industria, Artesanado y Agricultura de Trento (CCIAA).

Paralelamente, el proyecto ha previsto la realización de una cooperación transnacional que ha interesado entidades que operan en España:

- el Ayuntamiento de Laredo, o bien una Administración Pública interesada al desarrollo de políticas activas y de formación especialmente dirigidas a la reinserción y mantenimiento en el trabajo de las personas mayores de 45 años;
- PgP-Consultores, una empresa de servicios dedicada al diseño y gestión de proyectos de desarrollo local que desde hace tiempo colabora con el Ayuntamiento de Laredo.

En el ámbito de la cooperación se ha previsto también la participación del Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), una institución que ha adquirido experiencia y competencias particularmente innovadoras y con-

---

solidadas sobre el tema de la formación y valoración de trabajadores de edad avanzada, llevadas a cabo a nivel nacional y europeo.

La elección de estos socios ha sido motivada por la exigencia de poder desarrollar acciones de investigación y experimentar intervenciones en el ámbito de dos realidades territoriales europeas (Trento y Laredo), similares por características institucionales (en términos de descentramiento y autonomía administrativa gozada y de los modelos de *gobernanza* locales de los mercados del trabajo) pero al mismo tiempo sumamente diferentes por los problemas relacionados con el empleo que deben enfrentar (en términos de participación en el mercado del trabajo, empleo, desempleo, estructura económica y productiva). La elección se ha propuesto fomentar la transferencia de las intervenciones puestas a punto por el proyecto AWARE, recuperando en particular en este ámbito las experiencias de países (como Finlandia) en el cual estos temas reciben mayor consideración.

En fin, en el ámbito de la cooperación se ha privilegiado la presencia de dos organizaciones de países de nueva adhesión a la Unión Europea: el Department of Further Studies and Adult Education del Ministerio de Educación de Malta, y el Center for Welfare Studies de la Universidad de Lubiana (Eslovenia), ambos interesados en profundizar los problemas y políticas orientadas a los trabajadores de edad avanzada.

Por lo que concierne su concreta organización, el proyecto AWARE se ha estructurado en distintas fases de trabajo (WP). La primera fase (WP1) ha previsto realizar un análisis profundizado de la demanda formativa expresada por los trabajadores mayores de 45 años, dirigido no sólo a determinar la dimensión cuantitativa sino sobre todo cualitativa, para comprender cuáles son los obstáculos, inclusive de tipo cultural, que se interponen al acceso y motivación a aprender por parte de esta categoría de trabajadores. El análisis de la demanda de formación se propone determinar y prever las necesidades de empleo y profesionales de los trabajadores mayores en los dos territorios interesados por el Proyecto (Trento y Laredo), como efecto de la evolución demográfica, organizativa y tecnológica. Desde este punto de vista se trata de un conjunto de información adquirida gracias a la adopción de un modelo específico de detección de las necesidades profesionales de los trabajadores mayores de 45 años. Al lado del nivel de la demanda, se ha analizado el de la oferta de formación dirigida de manera específica a los trabajadores mayores. En este caso, el estudio no se ha limitado a profundizar la dimensión cuantitativa: de hecho, por medio de específicos análisis de campo, se ha intentado comprender las características cualitativas, o bien los puntos fuertes y débiles.

A este primer nivel de análisis de la demanda y de la oferta, la realización de la WP2 ha sido acompañada por un estudio acerca de la adecuación de los enfoques formativos y metodologías didácticas utilizadas para la formación de adultos, con el objeto de identificar las mejores prácticas en términos de eficacia –una formación que pueda crear un sentimiento de seguridad y de *auto-*

---

*confianza (empoderamiento)* –y de actuabilidad– consideradas las condiciones institucionales y organizativas prevalecientes en ambos territorios tomados en consideración en el Proyecto. En este ámbito se ha desarrollado también un análisis sobre el tema del reconocimiento y acreditación de las competencias adquiridas a lo largo de aprendizajes informales y no formales, con el fin de valorizar de manera adecuada las intervenciones formativas destinadas a los trabajadores adultos. Otra finalidad que se ha intentado alcanzar por medio de la puesta a punto de dichos instrumentos de análisis ha consistido en la voluntad de profundizar las condiciones a partir de las cuales es posible afianzar la actitud de los trabajadores mayores a transmitir las competencias adquiridas mediante la experiencia a colegas más jóvenes.

A estos primeros dos niveles de actividad, se ha incorporado un tercero (WP3), orientado a hacer destacar los elementos contextuales que pueden haber representado o que de todos modos lo podrán hacer en un futuro, un motivo de obstáculo al éxito de una política de activación de los trabajadores mayores, basada mayormente pero no de forma exclusiva en la formación. Se ha tratado de un área de atención destinada también a la definición de políticas e instrumentos de intervención adecuados a la remoción de dichos vínculos, así como de la exigencia de reequilibrar, por medio de la sensibilización y participación activa de agentes económico-sociales a nivel local, la tendencia que registra sobre todo los individuos adultos, en especial de clase social y profesional más alta, a participar mayormente en actividades formativas.

Todas las salidas adquiridas en las primeras tres fases de trabajo han alimentado la actuación de intervenciones formativas (WP4) dirigidas a todos aquellos que en los dos territorios del Proyecto, con distintos títulos, papeles y funciones, representan los actores principales de actuación de políticas relacionadas con las mismas, orientadas a la activación de los trabajadores de edad avanzada. Por medio de esta acción se ha intentado difundir un conocimiento preciso de las estrategias destinadas a planificar, realizar y desarrollar intervenciones educativas y formativas especialmente dirigidas a personas adultas. La población objetivo de estas intervenciones está constituida por funcionarios de administraciones locales que operan en el campo de las políticas del trabajo y de la formación, representantes de empresarios, de trabajadores y de las asociaciones locales, formadores y docentes, directores escolásticos y agencias dedicadas a la formación. Tras considerar las características de esa población objetivo, las intervenciones han sido diseñadas y adoptadas recurriendo a enfoques y modalidades didácticas que responden a las exigencias de flexibilidad y personalización necesarias para garantizar una mayor eficacia formativa. Una exigencia que ha llevado a prever recurrir, para algunas fases del proceso de aprendizaje y algunas funciones comunicativas y didácticas, a metodologías de aprendizaje abierto y a distancia. Este nivel del Proyecto dedicado a la formación se ha insertado en una lógica de sistema, y como tal se ha puesto como

---

objetivo desarrollar y consolidar las condiciones culturales y profesionales del éxito y de la eficacia de las actividades formativas orientadas especialmente a los trabajadores mayores de 45 años.

En términos organizativos, el Proyecto ha demostrado valorizar las competencias y experiencias específicas de cada socio por medio de la presentación de un modelo de gestión fuertemente participativo de puesta en común de las responsabilidades (WP8). La cooperación constituida, como ya afirmado, para realizar el Proyecto seleccionando una serie de entidades que en varios planes de intervención han acumulado una experiencia significativa en materia de empleabilidad de los trabajadores de edad avanzada, representa en la perspectiva del proyecto AWARE, el primer núcleo de una red más amplia de conexión e intercambio de buenas prácticas entre aquellos que, con distintos títulos, contribuyen a programar, gestionar, adoptar y evaluar las políticas activas de trabajo y formación a beneficio del colectivo de edad más avanzada de las fuerzas de trabajo.

En el ámbito del proyecto AWARE se ha previsto poner en marcha una estrategia de difusión que pueda producir un impacto significativo en las realidades locales interesadas, una amplia visibilidad de los resultados, con el objeto de superar el ámbito local y de los socios involucrados en la red (WP5). Con este fin se ha previsto utilizar un conjunto de instrumentos que, si bien diferentes, se complementan íntimamente. Entre los resultados esperados de la difusión y de la integración (WP7) se ha previsto la radicación en los territorios de referencia de los socios de una cultura e instrumentación de intervención uniformes y compartidas acerca de las actividades formativas dirigidas a trabajadores adultos, en especial de edad avanzada. De hecho, el conocimiento difundido de las actividades de proyecto y de las características específicas de referencia en las que se interviene constituye la base cognitiva en la que trabajar durante la fase de puesta en marcha de las acciones y constituye el punto inicial de la transmisión de conocimientos a nivel local, incluso por medio del método de la continua puesta a disposición de los resultados alcanzados.

Además de la red, un campo de repercusión y continuidad del proyecto AWARE está representado por el papel y las funciones desempeñadas por la entidad proponente, la Provincia Autónoma de Trento. Como recordado, esta provincia en su calidad de autoridad que administra el programa operativo objetivo 3 para los años 2000-2006, en la reprogramación de mitad periodo ha identificado su empeño en favor del envejecimiento activo de los trabajadores de edad avanzada entre las prioridades de intervención para los años 2004-06. En línea con este compromiso se inserta también la propuesta de diseño del proyecto AWARE, promovida por la Provincia, con la convicción que sólo la concentración de un esfuerzo extraordinario de análisis, experimentaciones y recursos pueda dar un aporte positivo sobre un problema tan complejo como

---

el de la activación de los trabajadores de edad avanzada. Por lo tanto, la principal parte interesada del área trentina, es decir la Administración Provincial, ha puesto la atención necesaria para que los resultados de este proyecto no permanezcan sin oportunidades de continuidad.

Por último, para la monitorización y evaluación de las acciones (WP6) se ha puesto a punto un específico dispositivo basado en instrumentos de detección definidos por un especial equipo de trabajo instituido en la Provincia Autónoma de Trento. Los resultados de la monitorización, efectuada periódicamente, han sido recogidos y elaborados por la Provincia que para esta finalidad ha creado un específico Núcleo de evaluación. Los resultados de la evaluación han sido presentados, discutidos y aprobados por el Comité de Dirección del Proyecto y han promovido la redacción de informes intermedios y finales presentados periódicamente a los Servicios de la Comisión Europea.

#### **4. Respuestas y recomendaciones**

El Proyecto AWARE se ha dirigido, pues, a través de algunas líneas prioritarias de actuación, organizadas en fases de trabajo, como se ilustra a continuación, a implementar un modelo de acción de carácter experimental que permita que, junto a la reflexión y a la profundización de temáticas relativas a los procesos de activación y las propensiones a la formación de los trabajadores en edad madura, hallaran un espacio oportuno experiencias aplicativas de los conceptos analizados y de las metodologías puestas a punto.

De manera más concreta, los problemas a los que este Proyecto ha intentado dar respuesta podrían resumirse en cuatro objetivos fundamentales de carácter general:

- definir y analizar el contexto de referencia, ya sea mediante la reconstrucción de los datos del escenario (y de las metodologías para poder hacerlo), ya sea delimitando los impulsores adoptados por los protagonistas estratégicos respecto al tema del Proyecto, o, lo que es igual, el desarrollo de políticas y actividades formativas dirigidas a la población objeto de este Proyecto;
- identificar, tras realizar un examen profundo en la materia, las metodologías, las técnicas y las soluciones didácticas en el aprendizaje de adultos, prestando especial atención a las que sean más funcionales para el diseño y la realización de itinerarios de formación y adiestramiento de los trabajadores mayores de 45 años, con el fin de elaborar pautas estratégicas que puedan ser usadas por los protagonistas del sistema de formación;
- contextualizar los análisis efectuados y las perspectivas de actuación identificadas a través de la implicación activa de los agentes económicos y sociales locales, con el objetivo, no sólo de socializar los contenidos emergentes,

- 
- sino también de crear una red de sensibilidades difusas en el territorio y a varios niveles institucionales, para que las líneas de actuación identificadas queden sostenidas adecuadamente;
- poner a punto y experimentar de manera participativa, con los protagonistas del sistema de formación y con todos los demás *stakeholders* interesados, metodologías y soluciones didácticas para la formación de los trabajadores adultos identificados previamente, con el fin de poner a disposición de dicho sistema unos instrumentos operativos testados adecuadamente en el campo de actuación.

#### ***4.1 La interpretación del escenario de referencia***

El propósito de definir y analizar los escenarios territoriales de referencia dentro de los que se ha llevado a cabo el Proyecto AWARE se corresponde con el objetivo general de la primera de las fases de trabajo (WP1), sobre cuya base se organiza dicho Proyecto, fase ésta denominada “Análisis de las dinámicas de empleo y de la demanda y oferta de actividades formativas”. En efecto, la WP1 pretende recoger elementos cognoscitivos útiles, con el fin de reducir las causas de fragilización ocupacional de los trabajadores mayores de 45 años, mejorar las capacidades de previsión de las necesidades formativas relativas a dicho grupo de población, así como identificar políticas y relaciones institucionales eficaces en la materia.

Para alcanzar un objetivo general tan amplio, se han llevado a cabo, en el ámbito de esta fase del Proyecto, algunos estudios que se han servido de diferentes criterios metodológicos típicos de la investigación social y psicosocial, con la intención de integrar los resultados producidos por éstos. En particular, las estadísticas elaboradas a partir de bases informativas preexistentes (análisis secundario) han hallado en la información de tipo cuantitativo y cualitativo, recogida directamente en el campo de actuación (mediante encuestas y estudios de casos reales), un importante complemento desde el punto de vista interpretativo.

Entre las principales adquisiciones de esta articulada primera fase del Proyecto, relativa a la interpretación del escenario de referencia, hemos de mencionar, antes que nada, por lo que respecta al análisis de las evoluciones cuantitativas y cualitativas del mercado del trabajo trentino, que los datos dejan ver la presencia de dificultades ocupacionales que afectan predominantemente a trabajadores y trabajadoras mayores de 45 años, con bajos niveles de escolaridad, expulsados, en su mayoría, de los sectores manufactureros, debido a transformaciones organizativas y tecnológicas especialmente relevantes. El sector más problemático de cara al futuro es la industria: ello vale, en sentido genérico, tanto para los trabajadores con una especialización general, como para los cuadros intermedios, sobre todo en el sector textil, donde la presencia de mujeres es alta, y en la mecánica general. La reorgani-

---

zación del sector de la construcción también podría tener repercusiones en los mayores de 45 años, sobre todo en el ramo del inducido/instalaciones. Las repercusiones más graves de estos fenómenos tenderán a manifestarse allí donde menor puede ser el impacto que asumen los amortiguadores sociales de tipo familiar y/o territorial, o, lo que es igual, más en las áreas urbanizadas que en los contextos rurales.

A la luz de las estadísticas elaboradas se puede llegar, pues, a prever, en términos generales, que en los próximos años, entre los trabajadores mayores de 45 años, se determinará una evolución de tijera, un verdadero dualismo, entre:

- los que poseen una preparación y una experiencia que puede ser empleada en el mercado de trabajo, que están familiarizados con el uso de los instrumentos informáticos modernos y de los idiomas, que han asimilado y hecho suya la cultura de la flexibilidad;
- los que carecen de estos recursos y capacidades y están, pues, expuestos a fuertes riesgos de expulsión del mercado de trabajo o de desclasificación (formal y/o *de facto*) en el tipo de ocupación y en las tareas desempeñadas.

En el ámbito del análisis de la oferta de formación, financiada tanto por el Fondo Social Europeo como por otros fondos, se ha advertido, en general, un número extremadamente limitado de cursos organizados específicamente para los mayores de 45 años. Por el contrario, siguen predominando mayoritariamente las propuestas indiferenciadas. En particular, entre los formadores y los operadores de la formación existe una idea estereotipada de los trabajadores mayores, un uso de metodologías específicas respecto a la edad inscrita en el Registro Civil de los participantes en la formación, una limitada confianza en el aprendizaje como instrumento para vencer las causas de fragilización ocupacional de este grupo de la población.

Dentro de las empresas, la escasa propensión a la formación expresada por los trabajadores mayores de 45 años va acompañada de una escasa – por no decir completamente ausente – sensibilidad manifestada por los empleadores respecto al uso de dicho instrumento como clave de bóveda, no sólo para favorecer el desarrollo de promoción de los trabajadores de edad más avanzada, sino también para provocar procesos de retención de las competencias clave, especialmente estratégicos cuando se manifiestan exigencias de recambio generacional.

Asimismo, hay que destacar que, al analizar las necesidades formativas de los mayores de 45 años, no se han evidenciado diferencias particulares entre lo expresado por éstos y lo registrado con relación a un grupo de control constituido por trabajadores menores de 40 años. Sin embargo, sí se han apreciado divergencias de orientación de mayor relevancia en los extremos de estos dos



---

grupos: por un lado los mayores de 50 años y por otro los menores de 30 años. Dicha evidencia empírica, registrada a lo largo de la experimentación del modelo de análisis de las necesidades formativas puestas a punto durante las tareas 1.5 e 1.6 del Proyecto, sugiere dos tipos de consideraciones: por una parte, que el umbral crítico de edad inscrita en el Registro Civil en relación con la manifestación de una percepción distinta de las necesidades formativas es más elevado, colocándose por encima de los 45 años, y, por otra, que la edad, considerada por sí sola, no es una variable suficiente para explicar la determinación de los procesos de fragilización ocupacional en los mayores de 45 años, sino que ha de interpretarse en el contexto de las combinaciones que ésta configura con los demás indicadores de carácter social y de Registro Civil, descriptivos de la condición social del individuo, así como en el ámbito de condiciones contextuales que influyen en la determinación del escenario organizativo en el que se desarrolla la actividad laboral.

---

### **Recomendación 1**

---

A la luz de las adquisiciones efectuadas en la detección de las necesidades formativas, se sugiere que los proyectos de acción que pretendan intervenir en el tema de los trabajadores de edad avanzada /mayores definan de manera precisa los sujetos objeto del Proyecto, sobre todo por lo que respecta a la edad inscrita en el Registro Civil. Independientemente de que la identificación de un umbral crítico pueda constituir una operación arbitraria por muchos aspectos, puesto que entra en juego a partir de la expresión de un juicio, que por mucho que tenga una base empírica implica, en cualquier caso, establecer una línea divisoria “artificial”, “innatural”, entre estados y cursos individuales de vida, que no necesariamente difieren entre sí, delimitar de la manera más detallada posible las características y las condiciones para la identificación del objeto del Proyecto significa ya actuar en la dirección de una articulación más precisa de las finalidades de investigación así como de la eficacia de las medidas que se adoptarán respecto a los destinatarios de dicha atención. Dicho en otros términos, el debate sobre *quién* ha de ser considerado trabajador “de edad avanzada” y sobre cuáles son las características básicas que *éste* ha de poseer (por ejemplo en términos de antigüedad contributiva y, por lo tanto, de distancia de la maduración de los requisitos establecidos por la Ley para la jubilación) es un debate especialmente animado y que sigue abierto; sea cual fuere el plan de actuación que pretenda llevarse a cabo en el terreno aplicativo de la experimentación de nuevas medidas o nuevas políticas, ha de ponerse el objetivo de llegar a una definición clara, también por lo que respecta a la edad inscrita en el Registro Civil, de quiénes son los sujetos que componen el objetivo de referencia.

---

Como decíamos, las adquisiciones efectuadas con el Proyecto AWARE ponen de manifiesto que el umbral crítico de edad para considerar “de edad avanzada” a un trabajador, al menos desde el punto de vista de las necesidades formativas expresadas, se sitúa por encima de los 45 años. Al mismo tiempo se evidencia que, también por debajo de una cierta edad inscrita en el Registro Civil (30 años), se manifiestan orientaciones respecto a la formación que se diferencian de las de los trabajadores que componen el grupo central en la estratificación por edades de las fuerzas de trabajo (30-50 años). Ello podría sugerir que, en realidad, respecto a la concientización y las actitudes concretas concernientes a la formación, las edades críticas son dos (con relación a la condición “de edad avanzada” y también a la “juvenil”), y que las medidas correctoras han de intervenir, por lo tanto, siguiendo también una lógica preventiva.

---

### **Recomendación 2**

---

Sobre la base de lo ya evidenciado, se sugiere, además, que la condición de los trabajadores mayores se defina, no sólo a partir de un umbral de edad inscrita en el Registro Civil, aunque éste sea necesario, sino también de un análisis contextual de los indicadores más importantes que inciden a la hora de determinar la ocupabilidad (entendida como *workability*). En este aspecto influyen fuertemente las dimensiones de carácter subjetivo, así como las variables relativas a la condición familiar y de naturaleza social, sin olvidar tampoco el peso fundamental que asumen los determinantes de naturaleza organizativa que intervienen en la definición de las condiciones dentro de las que se lleva a cabo la prestación laboral.

En esta perspectiva, la dirección a tomar, sobre todo desde el punto de vista metodológico, debería ser la de aspirar por lo menos a identificar algunos tipos ideales de trabajadores mayores, respecto a los que proporcionar las iniciativas a emprender. Dicha operación encuentra justificación en una constatación básica, que se deduce directamente de las consideraciones desarrolladas hasta aquí. Se trata de la necesidad de operar hacia una mejor definición de las políticas en relación con objetivos específicos de referencia. Una constatación básica que, por lo demás, subraya el que las políticas, en su conjunto, deberían desarrollarse de manera coherente con el proceso histórico de individualización en el que hemos entrado. Dicho en otros términos, lo que se propone es la necesidad de proceder con intervenciones que resulten lo menos universales e indiferenciadas posible, y que, es más, se muevan en sentido selectivo en miras a la personalización de las acciones, dando peso y relevancia a aquellas situaciones ocupacionales y condiciones subjetivas concretas que contribuyen a definir diferentes perfiles del trabajador de edad avanzada, o, para ser más precisos, “ideal-típicos”.

---

Por lo que respecta a los elementos de innovación introducidos con la WP1, son tres los ámbitos indicados.

En primer lugar, hay que señalar que el buen resultado de las investigaciones efectuadas, tanto por lo que respecta a las que han realizado estadísticas a partir de las fuentes informativas disponibles en ámbito local, como por lo que respecta a las que han producido nuevos resultados de campo integrando propuestas de tipo cuantitativo y propuestas de tipo cualitativo, ha dependido de una serie de factores facilitadores, los cuales, a su vez, pueden ser indicados como elementos importantes de contexto cuya presencia ha de favorecerse con el fin de asegurar el éxito de proyectos similares al Proyecto AWARE. Entre estos factores están, antes que nada, la citada disponibilidad de fuentes informativas fiables y la posibilidad de beneficiarse de un amplio paquete de datos disgregados en el ámbito territorial, los cuales han consentido llegar a realizar estadísticas “finas”, particularizadas, así como representativas de la situación existente en el territorio. Por otro lado, entre estos factores está también la disponibilidad de los protagonistas interpelados como testigos privilegiados, o porque son representantes de realidades o situaciones objeto de estudio, para proporcionar toda la información requerida a lo largo del desarrollo de las distintas investigaciones previstas en el ámbito del Proyecto. El hecho de que, en un territorio como el de la Provincia de Trento, estos mismos protagonistas lo sean a menudo de iniciativas análogas, ha hecho seguramente más fácil su implicación para aumentar el nivel de conocimiento y concienciación de la situación en ámbito local respecto a los temas analizados por el Proyecto. En este sentido, la amplia disponibilidad de información de carácter estadístico, a la que acceder en la Provincia de Trento, ha permitido realizar estadísticas, que han sido sometidas, a su vez, a la selección de la interpretación y a la lectura de los distintos testigos privilegiados que, en diferentes ámbitos, han dado su disponibilidad a efectuar. Otro factor facilitador de dichos procesos está constituido por la disponibilidad de metodologías ya consolidadas, sobre cuya base llevar a cabo ulteriores profundizaciones en términos cognoscitivos (por ejemplo el caso de la disponibilidad de estimaciones sobre la población residente elaboradas mediante la utilización de algoritmos creados *ad hoc* por parte de la Estructura Demográfica Local), o incluso a partir de las cuales implementar nuevos modelos de investigación (se trata en este caso, por ejemplo, del modelo para la detección y el análisis de las necesidades formativas utilizado ya en la provincia para la programación de la oferta formativa, adaptado debidamente a los fines de su aplicación específica, al objetivo constituido por los trabajadores mayores de 45 años).

En segundo lugar, en el ámbito de los resultados que se desprenden de los análisis efectuados a través de la utilización de metodologías integradas, se señala la identificación de grupos específicos objeto del Proyecto y de las relativas causas de fragilización desde el punto de vista ocupacional. Se trata, pues, de una finalización de los instrumentos de investigación que aspira a delimitar

---

el total indiferenciado de los ocupados y desocupados mayores de 45 años, con el fin de identificar mejor los grupos expuestos a mayores riesgos desde el punto de vista ocupacional y las consiguientes estrategias a adoptar para hacerles frente. El elemento central a considerar en esta perspectiva es el carácter de previsión que se ha intentado dar a la interpretación de la situación y de las causas que determinan los fenómenos de fragilización ocupacional, sobre todo cuando los análisis efectuados en el ámbito de la WP1 se han detenido para proporcionar una interpretación relativa a las principales variables de contexto de la economía trentina con posibles implicaciones en los trabajadores mayores de 45 años (consúltense los capítulos II.3 y II.4 del informe sobre las tareas 1.1-1.4 de la WP1 contenido en el CD adjunto).

---

### **Recomendación 3**

---

A la luz de las últimas consideraciones realizadas, se sugiere que los exámenes llevados a cabo con el fin de reconstruir los contextos de referencia, dentro de los que se coloca la condición de los trabajadores mayores, tiendan siempre a reproducir cuadros lo más dinámicos posible de las tendencias en acto. En esta perspectiva, las atenciones a asumir, desde el punto de vista de la técnica de elaboración y presentación de los datos, deben estar dirigidas, en la medida de lo posible, a:

- reconstruir la evolución de los indicadores a lo largo de series históricas, para poder proponer interpretaciones de los datos en sentido longitudinal;
- reconstruir escenarios de confrontación de la situación registrada con la situación de otros contextos territoriales para proponer una interpretación de los mismos en clave comparativa;
- valorizar aquellos indicadores con carácter de previsión/predicción que pueden favorecer la identificación de las líneas de desarrollo de los fenómenos;
- integrar la interpretación de los datos organizados de este modo para la interpretación que puedan proporcionar de éstos algunos testigos privilegiados, centrando la atención, también en este caso, en la dimensión de previsión del desarrollo de los fenómenos analizados.

En relación con la cuestión de los trabajadores mayores de 45 años y de las posibles causas de fragilización de su condición ocupacional, los análisis deben considerar atentamente, no sólo los indicadores tradicionales relativos al mercado de trabajo (tasas de actividad, ocupación, desocupación), sino que, además, deben tender a considerar otros factores contextuales especialmente influyentes, como por ejemplo los datos relativos a la coyuntura económica; a las evoluciones de la producción por sector de actividad económica; al nacimiento-mortalidad de las empresas; a los flujos de entrada y de salida de la ocupación; a las evoluciones demográficas; a los flujos migratorios.

---

De los argumentos propuestos hasta este punto se desprende una fuerte exigencia, a menudo descuidada por las investigaciones tradicionales dirigidas a reconstruir los contextos de referencia, en particular bajo el perfil de la estructura y las dinámicas ocupacionales, de ámbitos territoriales específicos. Se trata de la necesidad – en gran parte sin satisfacer plenamente, debido también a la carencia de fuentes informativas fiables en la materia – de profundizar el tema de la demanda de trabajadores en edad madura. Las investigaciones efectuadas en este sentido, como, por ejemplo, las realizadas en el ámbito del Sistema Informativo Excelsior, promovido por Unioncamere y por el Ministerio del Trabajo, tienden a disgregar los datos sobre las previsiones de contratación por parte de las empresas del sector privado con al menos un empleado, distinguiendo entre demanda de empleo juvenil (hasta los 29 años), no juvenil (por encima de los 30 años) y demanda de empleo para la que la edad inscrita en el Registro Civil es irrelevante. Para obtener información adicional en este sentido, han de interpretarse, pues, los datos sobre los inicios y los ceses de las relaciones laborales registradas en los Centros de Empleo, o recurrir a otras fuentes de naturaleza administrativa. Relativos al banco de datos DNA-Declaración Nominativa de Asegurados o de fuente INPS (Instituto Nacional de Previsión Social). Desde este punto de vista, se trata de una carencia de sistema especialmente relevante, puesto que la cuestión de la ocupabilidad, y especialmente la de los trabajadores mayores de 45 años, debería ser interpretada no sólo con relación a la oferta de trabajo que se determina o corre el riesgo de determinarse por efecto – por ejemplo – de procesos de expulsión forzada de las empresas, sino también sobre la demanda de empleo que, en relación a la disponibilidad de trabajadores mayores de 45 años en el mercado, se manifiesta de todos modos. Si, en efecto, es verdad que en los casos de expulsión forzada de fuerza de trabajo los sujetos que más riesgo corren son los que han sobrepasado un umbral crítico de edad, y que se colocan precisamente alrededor de los 45 años, también es verdad que una mayoría consistente de esos mismos trabajadores, salidos voluntaria y forzadamente de empresas en reestructuración o en crisis, vuelve a ser absorbida por el mercado de trabajo, halla una nueva colocación en otras realidades empresariales o vuelve a acceder, en cualquier caso, a la esfera de las actividades desarrolladas en el ámbito de trabajo económicamente productivo.

---

#### **Recomendación 4**

---

Se sugiere, pues, en el ámbito de los análisis efectuados con relación a los mercados locales de trabajo, desarrollar nuevos criterios que consientan una interpretación más detallada de la demanda de empleo “mayor” manifestada en el territorio.

---

Por ejemplo, en el caso analizado en Provincia de Trento, dicho resultado podría obtenerse fácilmente introduciendo un nuevo nivel de disgregación de la variable relativa a la edad inscrita en el Registro Civil, de manera que ésta comprenda también la modalidad – por ejemplo – de “45 años y más” dentro del formulario suministrado a las empresas con más de 4 empleados a lo largo de la Investigación anual de previsión sobre la mano de obra, llevada a cabo por la Agencia de Empleo en el ámbito de las actividades del Observatorio del mercado de trabajo.

Del mismo modo, junto a la dimensión de previsión, ha de prestarse igual atención a los análisis de los flujos de entrada y de salida del mercado de trabajo, utilizando los datos registrados en los Centros de Empleo, datos que pueden proporcionar ulteriores indicaciones, si bien indirectas, relativas a la dimensión coyuntural de las evoluciones del encuentro entre demanda y oferta de empleo a nivel local.

Allí donde las condiciones lo permitieran, será igualmente recomendable integrar los análisis de datos con la realización de estudios dirigidos a investigar a nivel cualitativo las características que presenta la demanda de empleo, seleccionando posiblemente, sobre la base de las indicaciones proporcionadas por los mismos datos, algunos ámbitos específicos de atención (por sector económico, para ramo profesional, por título de estudios de los candidatos buscados) en los que profundizar ulteriormente.

Hemos de volver a señalar, en tercer lugar, que, entre los instrumentos puestos a punto con la primera fase de trabajo del Proyecto AWARE, asume un especial e innovador relieve el modelo de detección y análisis de las necesidades formativas de los trabajadores mayores de 45 años, obtenido mediante adaptación e implementación del modelo de detección ya utilizado en la Provincia de Trento, en apoyo a las estrategias de programación del sistema de formación. La estructura metodológica, experimentada directamente en el campo en empresas pertenecientes a dos sectores de actividad económica de la industria y de los servicios, ha confirmado la solidez del dispositivo y sus posibilidades de implementación, sobre todo por lo que respecta a la valorización de las dimensiones de carácter cualitativo, recurriendo para ello a grupos de confrontación técnica, interlocutores privilegiados y de consulta mixta (compuestos por trabajadores, representantes sindicales, exponentes de la parte empleadora y asociativa), en cuyo ámbito hallar momentos de confrontación para validar los resultados recogidos en el campo de actuación, así como para facilitar el proceso de definición de las listas de competencias, sobre cuya base llevar a cabo el proceso de detección. Por otra parte (consúltese el informe “El modelo para detectar y analizar las exigencias de formación

---

de los trabajadores mayores de 45 años” publicado en el tercer tomo y las relativas síntesis contenidas en el segundo tomo del presente informe), entre los ulteriores aspectos señalados, puesto que pueden contribuir a mejorar la estructura experimentada desde el punto de vista de una construcción y de un análisis de las competencias aún más funcionales a la implementación del cuadro de referencia de intervenciones de carácter formativo, entra, también en este caso, la posibilidad de considerar límites de edad distintos de los utilizados en la experimentación (simplemente los trabajadores mayores de 45 años), una oportunidad especialmente significativa, puesto que caracteriza a los trabajadores mayores no sólo como sujetos ocupados, sino también como sujetos ocupables, portadores de características sociales y de Registro Civil específicas y encuadrables no sólo a partir de la variable de la edad.

#### **Recomendación 5**

A la luz de las últimas consideraciones, se sugiere que el análisis de las necesidades formativas de los mayores de 45 años sea considerado como un elemento constitutivo imprescindible e ineludible en cualquier proceso de puesta a punto de las políticas de intervención en el campo formativo y, por lo tanto, también en la definición de una programación específica dirigida a los mayores de 45 años.

La aplicabilidad de dichos dispositivos metodológicos puede ser amplia y diversificada, así como su utilización, que puede estar vinculada a intereses y objetivos específicos de quien está llamado a promoverlos.

#### ***4.2 La identificación de las metodologías y de las soluciones didácticas***

A la luz de un profundo examen en la materia, el objetivo de identificar las metodologías, las técnicas y las soluciones didácticas con relación al aprendizaje de los adultos, poniendo especial atención en identificar aquellas más funcionales para el diseño y la realización de itinerarios formativos de los trabajadores mayores de 45 años, se corresponde con la segunda fase de trabajo (WP2) del Proyecto AWARE, denominada “Análisis de las propuestas y de las estrategias formativas para promover el aprendizaje de los adultos”. La finalidad general de esta segunda fase ha consistido, en efecto, en la elaboración de contribuciones encaminadas a mejorar la eficacia, la calidad y las estrategias formativas dirigidas a potenciar los procesos de aprendizaje de los adultos.

Con fin de alcanzar este objetivo, y en el ámbito de esta fase de trabajo, los esfuerzos se han concentrado en la definición de principios guía para el

---

diseño, la actuación y la valoración de intervenciones formativas dirigidas a los trabajadores mayores de 45 años. En esta dirección, en el campo del diseño de intervenciones formativas, se ha dedicado gran atención al tema de las condiciones para que las estrategias formativas dirigidas a los adultos resulten coherentes con los análisis del contexto de referencia y de las necesidades dentro de los cuales han de llevarse a cabo. También responde a ese mismo objetivo la necesidad de llegar a identificar los paradigmas didácticos más apropiados, con el fin también de orientar la definición de los objetivos del proceso de aprendizaje, así como la selección concreta de los contenidos de la propuesta. Un ámbito particular, en el que halla lugar la valoración de las intervenciones formativas, está constituido por el tema de la valoración y la validación de las competencias adquiridas mediante procesos de aprendizaje no formales e informales (consúltese el documento “Valorizar y validar las competencias adquiridas en contextos no formales e informales” contenido en el CD que se adjunta al presente informe), presentándose como especialmente relevante cuando los protagonistas de dichos procesos de aprendizaje son precisamente trabajadores y trabajadoras mayores de 45 años.

Las pautas elaboradas de este modo se han convertido en objeto de un itinerario de confrontación y entendimiento llevado a cabo especialmente con los participantes en la formación de los formadores, a los que se hace mención en la fase sucesiva de trabajo 4 (WP4). Dicho proceso ha llevado a la redacción definitiva de un instrumento denominado “Principios guía” (consúltese el documento contenido en el tercer tomo del presente informe), difundido entre los socios del Proyecto y en otros contextos de referencia a través de la presente publicación.

Por lo que respecta a los elementos de carácter innovador perseguidos por la WP2, hay que señalar, antes que nada, que el esfuerzo realizado en dicha fase de trabajo ha consistido fundamentalmente en el intento de realizar síntesis, desde el punto de vista conceptual y metodológico, con relación al heterogéneo tema de la formación de adultos. En esta perspectiva se ha advertido la gran dificultad de operar en un contexto en el que, tanto a nivel de literatura en la materia, como de debate en ámbito científico-académico, aún se dedica poca atención – por lo menos en ámbito nacional – a la cuestión de los procesos de aprendizaje, no ya dirigidos en sentido general a sujetos en edad adulta, sino dirigidos específicamente a las exigencias de las distintas categorías de trabajadores en edad adulta. El esfuerzo llevado a cabo con el Proyecto AWARE en este sentido demuestra ser notable: llegar a síntesis operativas a partir de una pluralidad de propuestas y estrategias profundamente diferentes entre ellas.

El intento realizado, que ha dado lugar justamente a la redacción de los “Pautas”, subraya, por otra parte, la exigencia de mantener vivos dos ámbitos de atención prioritaria, que pueden traducirse en otras tantas recomendaciones.



---

### **Recomendación 6**

---

Se sugiere que la elección de la solución didáctica a adoptar a la hora de promover los procesos de aprendizaje de los trabajadores mayores sea valorada en su grado de idoneidad con los contextos específicos a la que ésta hace referencia, así como en relación con las situaciones particulares en las que se desarrolla la acción formativa.

En otros términos, también la reflexión sobre las metodologías didácticas que han de considerarse más apropiadas necesita ser contextualizada. Desde este punto de vista, es, pues, necesario tener en cuenta las características del sistema formativo en cuyo ámbito encuentran ejecución las intervenciones formativas, así como las orientaciones respecto a las elecciones estratégicas (a corto, medio y largo plazo) asumidas por parte de los protagonistas clave que controlan dicho sistema. De manera más general, podemos decir que han de considerarse siempre de cerca las condiciones globales expresadas por el contexto desde el punto de vista socio-institucional.

En esta dirección, han de definirse detalladamente todos los elementos que caracterizan una específica intervención formativa en todos sus aspectos, en términos operativos, desde la elección del paradigma didáctico de referencia hasta la definición de las tecnologías a utilizar en el suministro de la formación, y todo ello sin perder nunca el contacto con el contexto de referencia.

En particular, se recomienda que la elección del paradigma didáctico se efectúe en función del tipo de aprendizaje que se pretende promover; que se preste especial cuidado a la fase de predisposición de los materiales didácticos, teniendo en cuenta las características cognitivas y sociales de los destinatarios, a los aspectos metodológicos, a los de contenido y a los tecnológicos; que se identifiquen atentamente las medidas más funcionales de apoyo a la didáctica para alcanzar el éxito de dicho curso de formación. Por otra parte, una consideración fundamental tiene que ver con la exigencia de valorizar el papel activo (autónomo y propenso a la autodeterminación) en el ámbito de los mismos procesos de aprendizaje que los usuarios particulares aquí considerados, o sea, los trabajadores mayores de 45 años, tenderían a manifestar, también en fase de valoración de los itinerarios formativos realizados.

---

### **Recomendación 7**

---

Asimismo, se sugiere que un elemento fundamental, que no puede estar ausente en el campo de la valoración de las intervenciones formativas llevadas a cabo, es el recurso a las técnicas utilizadas en el ámbito de validación de las competencias.

---

En efecto, con dichas técnicas se pretende formular un juicio basado en las habilidades adquiridas efectivamente y que constituyen el bagaje de competencias de las que es portador el individuo que recibe la formación. Se trata de técnicas que presuponen la articulación en dos fases fundamentales: la recogida de los elementos de prueba de la presencia de habilidades/competencias y la documentación de los elementos de prueba recogidos. Por lo que respecta a la primera, se utilizan (también de manera complementaria) técnicas de distinto tipo, cuyo objetivo común es comprobar la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias. En el caso de la validación de competencias adquiridas en contextos no formales e informales, las técnicas utilizadas hacen referencia a los instrumentos del balance de competencias, de la “cartera” y de la certificación de competencias propiamente dicha.

En el caso de intervenciones llevadas a cabo con los trabajadores adultos mayores de 45 años, la introducción de dichos niveles de constatación de las adquisiciones efectuadas revela ser especialmente pertinente, además de necesaria, sobre todo en aquellos casos en los que se opera con unos usuarios constituidos por trabajadores que han hecho de la costumbre de *learning by doing* (aprender haciendo) y de los procesos de aprendizaje *on the job* (en el trabajo) una profesión fuertemente enraizada.

En el ámbito de los países europeos comunitarios pueden hallarse, con relación a estos temas significativos, señales de convergencia, que han dado lugar a un cierto número de estrategias, instrumentos y prácticas comunes.

En términos más generales, la experiencia madurada con el Proyecto AWARE, especialmente en virtud de algunas de las relaciones asociativas promovidas y desarrolladas por éste, indica que es en el ámbito de las mejores prácticas llevadas a cabo en otros contextos socio-institucionales, nacionales y locales, donde pueden hallarse ulteriores elementos de referencia de valor seguro para la puesta a punto de las estrategias formativas y de las metodologías didácticas identificadas, así como para la misma implementación de los saberes de sistema con relación a las temáticas tratadas.

Como recordábamos, en esta dirección se mueven, por otra parte, los objetivos de consolidación y de extensión de los resultados del Proyecto, a conseguir especialmente mediante la constitución de una red de sujetos, a partir de los socios que han participado en el Proyecto AWARE, de acuerdo con lo previsto por la quinta fase de trabajo, y cuyo radio de acción, bajo el perfil temporal, está previsto que se prolongue más allá de los plazos de la conclusión formal del mismo Proyecto.

#### ***4.3 La contextualización de los análisis realizados y la labor de los agentes socio-institucionales locales***

El objetivo de contextualizar los análisis realizados y las perspectivas de actuación descritas hasta ahora a través de la implicación activa de las partes

---

económico-sociales en ámbito local, con objeto de que fuera posible no sólo socializar los resultados recogidos durante las tareas, sino también constituir y reforzar una red de sensibilidades difusas en el territorio y a distintos niveles institucionales, en apoyo a las líneas de actuación identificadas, se corresponde con las actividades previstas en la tercera fase (WP3), denominada “Profundizaciones sobre las condiciones socio-institucionales de contexto para el desarrollo de la formación a todas las edades”. En este caso, el objetivo perseguido ha sido especialmente el de exigir y mantener un estilo de diálogo duradero y formalizado entre los protagonistas institucionales y sociales del territorio, con el fin de sostener el desarrollo de las condiciones para el aprendizaje a lo largo de la vida (*lifelong learning*).

Si declinamos el objetivo general en los objetivos específicos ejecutados en esta fase de trabajo, podemos decir que se ha tratado de dar vida a un proceso en virtud del cual los socios del proyecto se han comprometido a compartir con las partes socio-institucionales locales finalidades del Proyecto AWARE, iniciando contextualmente una fase de reflexión sobre las causas de fragilización ocupacional de los trabajadores mayores de 45 años y cuidando especialmente el perfil del aumento de la motivación de dichas partes sociales respecto al desarrollo de actividades formativas dirigidas a la población objeto del Proyecto.

Un objetivo de esa envergadura, arduo por lo que respecta a la implicación de los protagonistas clave, así como desde el punto de vista del mantenimiento de umbrales elevados de atención y de motivación respecto a los temas analizados y a los tiempos de ejecución de la iniciativa, ha sido realizado por medio de la activación en la Provincia de Trento de un “Grupo Mixto de Consulta” (GCM), en el que han tomado parte sobre todo protagonistas institucionales, decisores políticos y representantes de las partes sociales.

El GCM ha cumplido la función fundamental de catalizador del interés respecto al fenómeno del envejecimiento activo y de las políticas necesarias para promoverlo y sostenerlo, asumiendo así un papel facilitador de la entera ejecución del Proyecto en el territorio. Precisamente la referencia a la realización de buenas prácticas territoriales de gobernanza como factor favorecedor de los buenos resultados de las políticas sociales y ocupacionales, ha asumido una importancia estratégica, desde este punto de vista, en el ámbito del desarrollo del Proyecto AWARE.

---

### **Recomendación 8**

---

Desde esta óptica, se propone que cualquier proyecto que pretenda definir acciones de política y estrategias eficaces de intervención en determinados contextos territoriales prevea la más amplia implicación de los agentes institucionales y económico-sociales. Dicha condición constituye un ele-

---

mento de valor añadido especialmente significativo, que actúa a lo largo de dos dimensiones, en particular:

- operando en favor de una socialización de los objetivos y de las finalidades del proyecto, de los resultados – considerados tanto *in itinere* como *ex post* – que éste ha ido consiguiendo poco a poco, de la implementación de otras posibles iniciativas maduras a la luz de los resultados a los que ha llegado el proyecto;
- apoyando las fases de ejecución del mismo proyecto.

Para que dicha estrategia de implicación tenga una repercusión positiva en términos de participación, entendimiento, aumento de los niveles de motivación y concienciación respecto a los objetivos a conseguir, en el dar vida a experiencias de implicación en grupos mixtos de consulta, han de adoptarse algunas medidas específicas de atención:

- prever que esa implicación sea estable y continuativa, por lo menos durante un periodo de tiempo suficiente para hacer madurar en los participantes la concienciación de los problemas objeto de atención;
- preocuparse de que los mismos asuntos objeto de atención sean definidos y percibidos claramente en sus términos;
- asegurar el grado oportuno de formalización del papel asumido por el grupo en el despliegue del proyecto y en la relación con los sujetos que lo dirigen;
- asegurar, además, el reconocimiento recíproco entre los mismos participantes del grupo;
- preocuparse de que los participantes en las actividades del grupo aseguren a su vez una grado adecuado de continuidad de su presencia.

Bajo este último perfil se prefigura, pues, otro elemento más de valor añadido, dado por la posibilidad de que la participación en grupos mixtos de consulta pueda consentir, al menos para algunos participantes, la adquisición de una competencia más específica con relación a los temas objeto de atención, a “reinvertir” y “verter” a su vez dentro de los ámbitos institucionales, organizativos o asociativos de los que son expresión.

En esta óptica, herramientas particularmente indicadas para conseguir los resultados de esta recomendación son la Responsabilidad Social empresarial y el relativo Balance Social. Son herramientas que permiten una comprobación en el tiempo del tipo de acción que la empresa puede activar en acuerdo con los agentes sociales e institucionales respectivos.

Los resultados obtenidos en esta tercera fase del proyecto, con especial referencia a los objetivos del proyecto, constituyen una síntesis encaminada a proporcionar indicaciones exhaustivas sobre las causas que determinan el fenómeno de la fragilización ocupacional de los mayores de 45 años, en lo que concierne específicamente al ámbito local. Dichos procesos han sido y, sobre todo, corren

---

el riesgo de ser en el futuro especialmente traumáticos, tanto en los sectores que ya padecen una crisis de carácter industrial (como es el caso de los sectores textil y mecánico), como en los sectores que experimentan saltos innovadores significativos, ya sean éstos de carácter tecnológico o – sobre todo – de tipo organizativo. La discontinuidad del modelo ocupacional en estos ámbitos, en el paso repentino de las ordenaciones de carácter fordista a las de carácter postfordista, incide en la constante de los déficits de orden formativo y de desactitud difusa a la formación continua y al reciclaje, que siguen siendo relevantes dentro de las empresas, lo que configura una matriz de riesgo de elevada intensidad. En un contexto de este tipo, aflora con claridad que la conciliación de las exigencias de flexibilidad del mercado con las de seguridad expresadas por los trabajadores requiere intervenciones encaminadas a garantizar el itinerario formativo de las personas a lo largo de toda su vida profesional, que permitan conferir al trabajo estatutos transferibles a pesar de la discontinuidad de las carreras (*portable rights*).

Como ya señalábamos, entre los resultados obtenidos *in itinere* por la WP3 puede incluirse también la positiva implicación de los protagonistas institucionales y socio-económico en el ámbito local que se ha producido en el contexto del GCM. Se ha tratado de una implicación que ha permitido obtener mejores condiciones de practicabilidad del mismo Proyecto durante sus fases de ejecución, creando, además, un terreno fértil para la diseminación de los resultados del Proyecto AWARE y de posibles nuevas iniciativas, por lo que respecta a la activación de los trabajadores adultos, que podrán emprenderse una vez concluido el proyecto.

En el ámbito de algunas de ellas, en particular –como se señala también en fase de profundización del tema de la contratación sobre la formación en Trento (*cfi*: a tal propósito el documento “La organización del trabajo y las relaciones negociales de empresa para el desarrollo de la participación de los trabajadores mayores en las actividades formativas”, contenido en el CD adjunto)– el papel representado por las partes sociales a nivel local resulta imprescindible, y una mayor activación de su parte de cara a los objetivos compartidos en materia de aprendizaje permanente asume un valor estratégico. En las empresas con la contratación de segundo nivel, el tema de la formación permanente, por lo general, se afronta sin recurrir a los itinerarios previstos por acuerdos sindicales propiamente dichos y, por consiguiente, con un enfoque marcado sobre objetivos específicos, una planificación llevada a cabo por las direcciones de empresa y momentos de comprobación informal con las representaciones sindicales unitarias (RSU).

---

### **Recomendación 9**

---

Por lo tanto, se recomienda la necesidad de favorecer la activación de las partes sociales en ámbito local para superar las modalidades tradicionales de concebir la formación permanente en las empresas (funcional a los objetivos

---

definidos por la dirección), para que ésta sea dirigida en el ámbito de la contratación de empresa de primer y segundo nivel, previendo cláusulas específicas que indiquen las modalidades de definición de los objetivos que se han de lograr en el campo de la formación de los trabajadores y de las formas con las cuales hacer participar a las RSU en dichos objetivos.

Volviendo a los elementos de innovación introducidos por esta fase del proyecto, se señala especialmente la metodología de implicación adoptada en el ámbito de la experimentación de un itinerario de investigación activa y participativa llevado a cabo con las partes institucionales y económico-sociales en el GCM. Dicha metodología participativa ha sido encaminada a la realización de un análisis SWOT, al que llegar a través de la transferencia al GCM y la sucesiva discusión de los resultados *in progress* de las distintas investigaciones llevadas a cabo a lo largo del Proyecto AWARE (consúltese el documento “Los mayores de 45 años en el territorio trentino: un análisis SWOT”, publicado en el tercer tomo del presente informe).

Por otro lado, cabe señalar también la realización de algunos estudios – entre los efectuados en el ámbito de la WP3 – que respecto al objeto de su atención, han intentado profundizar en aspectos dejados hasta ahora sin explorar por la actividad tradicional de investigación sobre los trabajadores mayores de 45 años y sobre sus propensiones a la formación. En particular, se trata, por un lado, del estudio realizado en este ámbito sobre el tema de la formación en la contratación empresarial en la Provincia de Trento, y, por otro lado, del tema de la organización del trabajo como condición para el desarrollo de la participación de los trabajadores mayores en las actividades formativas, profundizado en relación con algunos contextos ocupacionales locales específicos.

#### ***4.4 La experimentación de la formación***

El objetivo de poner a punto y experimentar de manera participativa, con los protagonistas del sistema de formación y con los demás *stakeholders*, metodologías y soluciones didácticas para la formación de los trabajadores adultos, con el fin de poner a disposición de dicho sistema instrumentos operativos testados en el campo de actuación, se corresponde con la cuarta fase de trabajo (WP4) del Proyecto AWARE, denominada “Formación”. Durante dicha fase, se han intentado llevar a cabo una serie de actividades formativas sobre la planificación y la gestión de cursos para los trabajadores mayores de 45 años que estuvieran dirigidas a las necesidades formativas y a las características de esta población específica objeto del Proyecto.

Para la consecución del objetivo general, ha sido necesaria la consecución de algunos objetivos específicos. En primer lugar, la necesidad de intervenir para difundir propuestas formativas y métodos didácticos adaptados especí-

---

ficamente a las características y a las exigencias de los discentes adultos. Dicha necesidad, varias veces señalada, aún se ha vuelto más evidente cuando esos mismos itinerarios formativos experimentales han sido compartidos por adultos. En segundo lugar, la concienciación de la necesidad de diseminar las buenas razones de la mejora de la ocupabilidad de los trabajadores mayores de 45 años, o, lo que es igual, de contribuir también, a través de la formación, a aumentar la sensibilidad de los protagonistas que, con relación a este tema, pueden desempeñar un papel estratégico. En tercer lugar, la consecución de una ampliación del concepto de formación, entendido como aprendizaje a lo largo de toda la vida (*lifelong learning*), para que su horizonte y alcance no se agoten exclusivamente en el adiestramiento funcional para la adquisición de nuevos conocimientos o competencias a emplear en el lugar de trabajo. En cuarto lugar, la necesidad de mejorar el conocimiento de los puntos fuertes y débiles implícitos en los procesos de aprendizaje de los trabajadores mayores de 45 años, en el ámbito de itinerarios que necesitan ser controlados y dirigidos con especial cuidado, teniendo en cuenta la menor experiencia “de sistema” madurada hasta ahora en este asunto específico. Por último, la necesidad de difundir las competencias relativas a las actividades formativas dirigidas a los trabajadores mayores, obtenida, en el ámbito de los itinerarios experimentales llevados a cabo, mediante la discusión y la confrontación entre formadores y operadores del sistema de formación portadores de diferentes niveles de experiencia en la materia.

Lo que hace totalmente peculiar la formación de los trabajadores mayores respecto a otras situaciones de aprendizaje, es el hecho de que han de considerarse imprescindibles dos elementos fundamentales de proceso: *a)* la acción sobre la imagen de uno mismo vinculada al propio rol laboral y *b)* las señales emitidas por la organización con relación al proceso formativo y al relativo itinerario de los trabajadores implicados. El primer elemento de relieve indica la necesidad de entrar en una lógica de aprendizaje como “modificación” y no sólo como “añadidura”. En efecto, desde este punto de vista, la estructura experiencial que caracteriza al trabajador mayor es definida principalmente por las implicaciones vinculadas al rol desempeñado y por las auto y hetero-representaciones y percepciones que lo caracterizan. Formar trabajadores adultos significa, pues, intervenir también, y sobre todo, a nivel de un aprendizaje completo, que reúne tanto factores de contenido como factores de proceso vinculados a la evolución de la imagen de uno mismo en el contexto organizativo de su cultura profesional. Así pues, el trabajador adulto que recibe formación no sólo añade, sino que sobre todo modifica: sus ideas anteriores, las conexiones y los contactos lógicos según los cuales había organizado anteriormente las representaciones mentales y las concepciones sobre la base de su experiencia, los aspectos emocionales, las actitudes y la representación del sistema relacional vinculado al rol.

---

### Recomendación 10

---

Se recomienda, pues, que la formación de los trabajadores adultos sea pensada teniendo en cuenta sus características específicas, siendo conscientes de que los métodos formativos tradicionales no pueden funcionar adecuadamente con los trabajadores mayores a partir de las mismas características del *setting* formativo tradicional (de tipo escolar), sumamente distante de la experiencia laboral de esta categoría de personas, que desde hace muchos años no han vuelto a experimentar una situación de aprendizaje de este tipo.

El objetivo general de la WP4, así como su declinación en objetivos específicos, ha llevado a la experimentación concreta de un modelo de formación continua (a lo largo del tiempo), mixta (que ha recurrido a diferentes estrategias coherentes con el proceso de aprendizaje) e integrada (que ha adoptado una lógica sistémica de diseño), dirigida a clases homogéneas de destinatarios en los dos territorios que se han sometido al Proyecto (Provincia Autónoma de Trento y Ayuntamiento de Laredo). Los destinatarios han sido, en orden:

- formadores y responsables de las agencias locales de formación;
- funcionarios y operadores de las administraciones locales responsables de la programación y ejecución de las actividades formativas dirigidas a los adultos;
- representantes de las partes económicas y sociales y de las Cámaras de Comercio;
- solo en la Provincia de Trento, los profesores involucrados en la formación de adultos en las escuelas locales.

A la luz de los itinerarios formativos llevados a cabo (consúltese, por lo que respecta a las experiencias llevadas a cabo en la Provincia de Trento, el documento que ilustra el itinerario ejecutado con la WP4 publicado en el tercer tomo del presente informe), se deduce que los procesos de aprendizaje en edad adulta, especialmente cuando éstos se dirigen a la formación de los trabajadores, han de prever necesariamente que se presten algunas atenciones que, si bien en muchos casos suelen ser válidas para cualquier situación de aprendizaje, son más acentuadas en las que se refieren a los trabajadores mayores de 45 años. En este sentido, se requiere que dichos procesos:

- estén encaminados a desarrollar competencias útiles para el propio trabajo, o, lo que es igual, las que serán exigidas realmente en el lugar de trabajo;
- respeten un estilo de aprendizaje orientado a los problemas y a las actividades reales;
- valoricen las experiencias de los participantes garantizándoles frecuentes momentos de *feedback*;



- 
- tengan en mayor consideración las características individuales de los participantes y las diferencias relacionadas con la edad;
  - se planifiquen con especial cuidado;
  - prevean la presencia de tutores/facilitadores que puedan acompañar todo el proceso y sus fases individuales de ejecución.

---

### **Recomendación 11**

---

A la luz de las últimas consideraciones realizadas, se recomienda que la formación de los trabajadores resulte pues:

- fuertemente centrada en el trabajo y en la ejecución de tareas específicas, precedida por un análisis atento del trabajo (*job y task analysis*) con el fin de programar las tareas a ejecutar;
- fuertemente anclada en la experiencia ya poseída por el trabajador, dibujando con claridad la manera en que el bagaje de nuevas competencias a desarrollar será impostado al bagaje de competencias ya poseído y transferido al trabajo cotidiano;
- fuertemente personalizada, o, lo que es igual, adaptada a las características peculiares del trabajador mayor que se beneficia de ella, por ejemplo respecto a los tiempos de aprendizaje y a los ritmos de la propuesta formativa;
- fuertemente activa por lo que concierne a los métodos elegidos y a las técnicas aplicadas, con el fin de conseguir valorizar la experiencia individual real, llevando su análisis dentro del mismo itinerario;
- fuertemente motivada y motivante, reconociendo que la motivación más poderosa para un trabajador para aprender es la necesidad de aprender para un fin. En este sentido, la formación, al actuar sobre el rol, actúa también sobre los aspectos emotivos y relacionales, y el trabajador mayor aprende verdaderamente sólo si existen en él fuertes motivaciones intrínsecas, debidas a estímulos vinculados al aprendizaje en sí, combinadas con motivaciones extrínsecas, debidas a estímulos externos vinculados a las consecuencias del aprendizaje.

El hecho de que estos mismos elementos de atención hayan surgido y se hayan manifestado en el contexto de itinerarios formativos experimentales, dedicados al tema de la planificación de la formación dirigida a trabajadores adultos, introduce dos factores de innovación especialmente relevantes.

El primero asume una connotación de signo relativo. Debido a la carencia de estudios dedicados a la experiencia formativa directa de los trabajadores en edad avanzada realizados en Italia, los datos recogidos cobran un valor especial también desde un punto de vista estrictamente cognoscitivo, del crecimiento del saber en la materia. En esta perspectiva, se trata de indicaciones que emer-

---

gen de la formalización de la experiencia madurada en el campo respecto a este tema por los mismos protagonistas de la formación dirigida a los adultos.

El segundo elemento concierne precisamente a la propuesta estratégica adoptada y se configura como un factor innovador que asume una connotación de sentido absoluto. En el campo de la formación de los trabajadores mayores de 45 años es necesario, más que en otros casos, operar – como ha ocurrido con el Proyecto AWARE – acrecentando antes que nada los niveles de concienciación de los protagonistas del sistema de formación, actuando a partir del nivel local, y enfocando con ellos la atención sobre las especificidades que presentan la planificación y el diseño de la formación para los adultos.

---

### **Recomendación 12**

---

A la luz de las adquisiciones que han podido realizarse con los itinerarios experimentales dirigidos a los formadores y profesores, se sugiere, pues, prever, en fase de planificación y diseño de la formación, que se garantice una fuerte función de coordinación y vigilancia, capaz de asegurar una especial atención:

- a la fase de preparación, encaminada a lograr un entendimiento por lo que respecta al sentido de la propuesta formativa;
- a la selección, con relación especialmente a la composición del aula y a la motivación de los participantes;
- a la gestión del equipo de formación, a lo largo de sus múltiples dimensiones (información de los docentes, gestión de las dinámicas de aula, propuesta de intervenciones correctoras, contextualización de los contenidos);
- a la fuerte huella relacional de la formación, obtenida a través de la actividad de *tutorship* y la personalización del itinerario mediante una implicación y un apoyo directo al participante individual;
- a la atenta definición de la base metodológica específica a adoptar, recurriendo, en particular, al grupo como instrumento de aprendizaje y de desarrollo psicosocial.

Aquí es posible prever la consolidación de las condiciones para activar la experimentación en tema de reconocimiento y validación de competencias adquiridas en diferentes contextos.

## **5. Consideraciones conclusivas**

Los procesos de activación de los trabajadores mayores dependen de una serie articulada de factores de distinta especie. La combinación de tales fac-

---

tores, que contribuye a determinar las condiciones (favorables o desfavorables) a la activación y a la consolidación de una actitud más conciente sobre las problemáticas y oportunidades relacionadas con el proceso de Aprendizaje, remite a su vez a una compleja relación de condiciones de carácter institucional (a nivel económico, político, jurídico y social) que define el marco dentro del cual se concretan y aplican las estrategias y las políticas de incentivo o desincentivo para la activación de los trabajadores. La combinación y la composición de los intereses adoptados por los actores principales animan este juego y determinan las dinámicas y las estrategias que se definen y consolidan en el tiempo.

Así como en el reciente pasado, dichas combinaciones convergían para estimular –también en nombre de la paz social– el retiro anticipado del mercado de trabajo, alimentando el fenómeno del envejecimiento funcional de la población activa y las situaciones paradójales que implicaban, de la misma manera hoy, con prioridades invertidas, es en este juego de intereses de los actores de los distintos niveles institucionales, que se construyen las condiciones para favorecer y no más para desalentar, las estrategias de envejecimiento activo y la definición de los instrumentos que las puedan soportar. En este sentido, así como en las décadas pasadas se llegó a confluir hacia una organización dominada por el paradigma *young-in/old-out*, hoy días es igualmente posible realizar inversiones para invertir la tendencia de los procesos en acto. El Proyecto AWARE ha constituido un aporte en esta dirección.

Hoy como entonces, los objetivos en los que es preciso concentrarse, parecen estar claramente definidos. Si en pasado se trataba de contrastar el fenómeno del desempleo juvenil, hoy se trata de estimular y prolongar por el mayor tiempo posible la permanencia en los puestos de trabajo.

A tal propósito, surge la necesidad de intervenir trazando trayectorias que faciliten la convergencia de los actores clave hacia dichos objetivos y, al mismo tiempo, construir instrumentos que permitan que esta confluencia sea practicable.

Considerando esta compleja serie de razones, las recomendaciones propuestas en este volumen:

- se dirigen a su vez a los varios actores (organismos de gobierno locales, partes económico-sociales, actores del sistema de la formación, empresarios, trabajadores, funcionarios de la administración pública), previendo una participación sincrónica o diacrónica, sobre la base de los resultados específicos esperados y de las competencias específicas por aplicar;
- pueden ser generalizadas con distintos grados de intensidad y, por consiguiente, refiguran diferentes posibilidades de extensión (a categorías socio-económicas, profesionales; en ámbito territorial);

- 
- presentan un nivel de focalización de los problemas diferente, en algunos casos evocan principios generales y en otras sugieren soluciones de tipo específico.

Dichas recomendaciones, como se tuvo amplio modo de ilustrar, se concentran en algunas cuestiones clave en relación con el tema de la formación, entendida como instrumento de activación de los trabajadores mayores. En especial, inducen a precisar la naturaleza (y el alcance) de las acciones que pueden ser emprendidas para:

- la definición de los sujetos objetivo de la formación (y, más en general, de las intervenciones de política en este sector);
- el desarrollo de condiciones favorables para el aprendizaje;
- la determinación de las condiciones de sostenibilidad de las intervenciones (en términos de activación de una red de sensibilidad –incluso en términos de una mayor conciencia de las conveniencias para envejecer activamente en el trabajo– en los actores clave);
- la puesta a punto de soluciones concretas para favorecer el aprendizaje.

En el momento en el que se desea precisar los caracteres distintivos que deben asumir estas dimensiones, dichas recomendaciones remiten a la definición de estrategias específicas:

- definidas prestando atención al nivel local y a sus características diferenciadoras;
- intensamente participadas por los actores que animan dichos contextos;
- motivantes y responsabilizantes (también con el objetivo de superar los límites de una visión meramente funcional de las soluciones del problema);
- fuertemente orientadas hacia los segmentos objetivo de los destinatarios;
- evaluables en el impacto que pueden llegar a producir.

Desde este punto de vista, las innovaciones introducidas con el Proyecto AWARE –y, por consiguiente, las recomendaciones que del mismo se desprenden– indican, a su vez, el camino para capitalizar los recursos existentes, por un lado, y capitalizar nuevos recursos, por el otro. Sobre estas bases se apoya también el carácter de transferibilidad que asumen las adquisiciones cumplidas.

De aquí se deduce la importancia de la gobernanza de dichos procesos, los cuales pueden solo madurar en el contexto de las condiciones más generales (institucionales) que favorecen la implementación de los recursos capitalizados, para que estas puedan aplicarse principalmente en una programación de intervenciones de carácter formativo –en la perspectiva del *lifelong learning*– coherente con las adquisiciones cumplidas. En otros términos, y más en general, se trata del problema de la continuidad que tiene

---

que darse al proceso de innovación del sistema iniciado, una continuidad que seguramente podrá identificarse también por medio de la activación de una estrategia de red que, de forma duradera, ponga en conexión los sujetos relevantes del proceso, tanto a nivel local, como a nivel nacional e internacional; pero que encuentra, sobre todo en la focalización de los objetivos de medio-largo plazo y en la disponibilidad de los recursos para poderlos implementar, el factor clave para el éxito de las estrategias de activación de los trabajadores mayores.



A sheet of lined paper with 20 horizontal lines, intended for writing. The lines are evenly spaced and run across the width of the page.

Realizzato e stampato dalla tipografia Nuove Arti Grafiche<sup>sc</sup>,  
nel mese di febbraio 2007