

Età e lavoro: l'invecchiamento in azienda

L'invecchiamento delle società in Europa non rappresenta soltanto un problema o una crisi. È, al tempo stesso, un'opportunità di cambiamento ed è anche una questione interessante e avvincente che mette in discussione norme, valori, istituzioni e politiche esistenti, legati ai temi dell'invecchiamento, del lavoro e della protezione sociale nelle società moderne.

La presenza degli anziani nella società obbliga a ripensare e a modificare i programmi governativi esistenti nel campo della protezione sociale, il significato dell'invecchiamento rispetto alla cultura e alla società, i concetti di cittadinanza sociale e soprattutto le politiche relative al mercato del lavoro. In altre parole, l'invecchiamento della società è uno stimolo verso una nuova mobilitazione politica e inaugura un nuovo ordine del giorno politico.

INVECCHIAMENTO DEMOGRAFICO E INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE LAVORATIVA IN EUROPA

L'allungamento della vita media in tutti i paesi industrializzati, accompagnato da un forte declino della natalità, sta portando ad una situazione demografica di progressivo invecchiamento della popolazione. La pressione demografica della fascia d'età anziana è ancora più considerevole se si esaminano le previsioni per i decenni a venire. La proporzione della fascia 55-64 anni è per il momento al 15-16% circa. Ci si aspetta che tale proporzione aumenti sino a raggiungere, nel 2015, il livello del 25% circa. Le previsioni per la fascia d'età 65 e oltre sono ancora più elevate. Attualmente tale fascia d'età rappresenta circa il 21-22% della popolazione totale di lavoratori (nella fascia d'età fra i 20 e i 64 anni). Tale proporzione sarà più che raddoppiata da qui a 40 anni.

Tale tendenza, che si può osservare in molti Paesi europei, è generalmente chiamata "la bomba ad orologeria" della nostra protezione sociale, a causa degli effetti molto preoccupanti tanto sulle disposizioni esistenti nella protezione sociale, che sull'organizzazione del mercato del lavoro.

LA FUORIUSCITA DEI LAVORATORI "ANZIANI" DAL MERCATO DEL LAVORO: UNA SOLUZIONE FACILE, MA INEFFICACE PER LE AZIENDE

In un diffuso contesto europeo (e in particolare italiano) di invecchiamento della popolazione lavorativa, la disoccupazione è particolarmente importante, perché tende a colpire in modo più pesante i lavoratori anziani, come risulta esaminando la rapida progressione del tasso di disoccupazione dei lavoratori della fascia di età 40/60 anni. In molte imprese infatti i lavoratori più anziani sono sempre più visti come un gruppo di attivi senza futuro. Spesso si esita a formarli argomentando che il rendimento dell'investimento sarebbe troppo limitato e per le stesse ragioni si esita a promuoverli, perché per loro il conto alla rovescia è già iniziato; né, ben inteso, si pensa ad ingaggiarli, dato che l'età limite delle assunzioni è situata sotto la quarantina. Accade così che, a questa età, in certi posti, le prospettive di carriera sono spesso inesistenti, e la demotivazione del dipendente finisce con

AssoInforma

SCARICALA OGNI MESE DAL SITO WEB

WWW.ASSOINFORMA.COM

STAMPALA E TIENILA SULLA SCRIVANIA;

AFFRONTERAI IL PROBLEMA DELLA

FORMAZIONE IN AZIENDA CON UNO

STRUMENTO AGGIORNATO, COMPLETO

ED... A PROTATA DI MANO





l'accompagnare questo stato di fatto. I lavoratori che invecchiano, sin dai 45 anni, sono a volte catalogati "in attesa di pensione" e

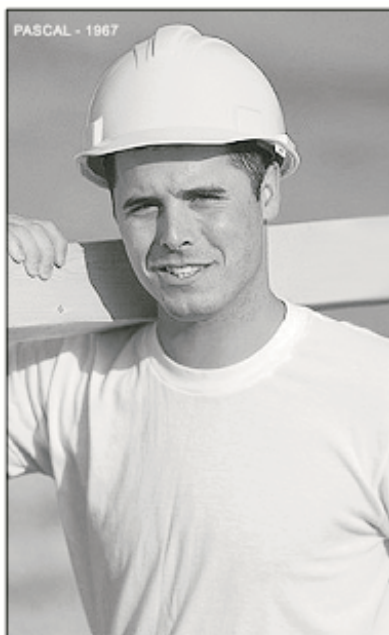
lavorativa, in molti casi progettate e anche finanziate dal governo. In altre parole il ricorso alle misure di uscita prematura dal lavoro ha rappresentato una soluzione di facilità per le aziende. Esse sono state portate a considerare l'età come un criterio naturale di gestione del personale, e a fare pesare sistematicamente i tagli occupazionali sugli anziani. Il carattere socialmente pacifico e apparentemente indolore di tali misure ha allontanato le aziende da

ogni visione prospettica dell'invecchiamento ineluttabile del loro personale. Le uscite premature, totali o parziali, restavano i loro strumenti privilegiati per gestire i problemi dell'invecchiamento sul lavoro.

Ma tali misure non hanno fatto altro che impedire alle aziende di prepararsi alle realtà che comunque dovranno affrontare domani.

Dappertutto in Europa le misure sull'uscita prematura dal lavoro hanno prodotto effetti deludenti. Esse hanno potuto, a volte, mascherare la disoccupazione, ma ad un costo esorbitante. È certo che non sono state uno strumento efficace di scambio dell'occupazione tra i gruppi di anziani e quelli di giovani. Gli studi più recenti forniscono una chiarissima dimostrazione dell'inefficacia del prepensionamento, in diversi Paesi, per risolvere il problema della disoccupazione in generale, e quello della disoccupazione dei giovani in particolare. Inoltre le uscite premature dal lavoro hanno generato un insieme di perdite e di disordine per le imprese: citeremo principalmente le perdite di esperienze e di conoscenze tecnologiche (know-how) occasionate dalla partenza dall'azienda di lavoratori anziani.

"guardando già verso l'uscita". Quindi il quarantenne comincia a rendersi conto di essere vulnerabile: diventa pavido, timoroso, rifiuta di cambiare posto di lavoro, o si oppone alla mobilità, perché sa di essere in situazione precaria sul mercato del lavoro. Una perdita prematura del lavoro e la fine carriera può trasformarsi in dramma. Aggiungiamo che si tratta di disoccupazione di lunghissima durata, dato che la perdita del lavoro a questa età è spesso definitiva e senza speranza di ritorno sul mercato del lavoro.



Per cercare di contrastare la disoccupazione dei lavoratori più anziani, la maggior parte dei paesi europei ha creato varie forme di uscita precoce dalla vita

TROPPO GIOVANI PER LA PENSIONE, TROPPO VECCHI PER LAVORARE

"Troppo giovani per andare in pensione, troppo vecchi per trovare nuovi posti di lavoro in tempi di crisi". Così recita il sottotitolo di un articolo giornalistico pubblicato nel numero del settimanale "L'Espresso"

uscito in data 30 ottobre 2003, che intende così ritrarre la generazione dei lavoratori compresa nella fascia di età che va dai 40 ai 60 anni.

Il cinquantenne obsoleto, secondo gli organigrammi aziendali è un fenomeno di grandi numeri. Informatica, trasporti, turismo, hi-tech, grande distribuzione: non c'è settore che sia esente dal problema. E dire cinquantenne è fin troppo: gli annunci sul "Corriere della Sera" spesso



limitano le offerte di impiego ai 40 anni.

dati ed analisi approfondite sulla gravità di questo fenomeno in Europa e in Italia. Uno studio prodotto dalla Adecco, una delle più quotate agenzie di lavoro interinale, afferma che un terzo dei disoccupati nella UE sono cittadini in età matura.

Parliamo quindi di un fenomeno che riguarda molti Paesi e che non è riconducibile solo a motivazioni legate al costo del lavoro o alla flessibilità: è ormai dimostrato che la disoccupazione in età matura

colpisce anche paesi industrializzati dove il costo del lavoro è inferiore o il livello di flessibilità è superiore rispetto all'Italia. Un fattore determinante, all'origine di questo trend, va ricercato nella diversa organizzazione delle attività produttive, indotta da un crescente livello di automazione, che porta a sminuire il valore dell'esperienza lavorativa e dei criteri di responsabilizzazione delle risorse. Non va infine dimenticata l'applicazione, acritica, di teorie dell'organizzazione del lavoro

(young-in, old-out), importate in occidente dai modelli di sviluppo industriale del Far-East e degli USA. Dissentiamo quindi con quelle organizzazioni imprenditoriali che individuano nel costo del lavoro e nella mancanza di flessibilità le cause all'origine del fenomeno.

Analisi di un fenomeno che ha una connotazione mondiale

La disoccupazione in età matura è oggi un aspetto inquietante che sta imponendosi all'attenzione delle Istituzioni di tutto il mondo occidentale. Già la Relazione Introduttiva alla Conferenza UE su occupazione e sistemi pensionistici, del 4 febbraio 2002, a firma Anna Diamantopoulou, Commissario responsabile per Occupazione e Affari Sociali Europei, concentrava l'attenzione sulla disoccupazione in età matura ed invitava gli Stati membri ad un maggiore impegno nell'individuare soluzioni idonee per

affrontare questa nuova emergenza sociale.

Una recentissima ricerca ISFOL dal titolo "Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro" fornisce

La dimensione nazionale del fenomeno

Le dimensioni del fenomeno su scala nazionale non sono di facile determinazione. Tuttavia un'elaborazione incrociata di dati Istat ed Isfol ci permette di stimare che il fenomeno interessa oggi in Italia un numero di ex-lavoratori quantificabile in maniera prudenziale intorno alle 600.000 unità: 600.000 lavoratori sopra i 45 anni che sono stati espulsi dal mercato del lavoro, che non trovano nuova occupazione e che non hanno ancora maturato la pensione.

Un limbo precoce, precario, inaspettato. Una vera beffa del turbo capitalismo: proprio a loro, la generazione del '68, che il capitalismo lo voleva abbattere o riformare.

In Italia nel 2002 sono stati estromessi dal mercato in 70.000; il fenomeno investe in pieno i colletti bianchi: impiegati, quadri, dirigenti.

L'anno scorso i soli manager industriali mandati a spasso, secondo al Federdirigenti, sono oltre 6.000. I più colpiti sono nel privato: nell'industria manifatturiera e nel terziario (classico e avanzato).

Anche Confindustria, con uno studio



pubblicato dal Sole24Ore il 1° ottobre 2001 conferma le nostre stime riportando che in quell'anno ben 61.000 lavoratori tra 45 e 55 anni hanno perso il lavoro e che solo 1 su 4 di essi ha qualche scarsa possibilità di trovare un nuovo impiego. Poiché l'inizio del trend di sistematica espulsione dei lavoratori "maturi" va fatto risalire all'incirca ai primi anni '90, non è difficile arrivare ad una conferma di quanto rilevato anche dall'Istat.

A margine del dato numerico occorre considerare che gli ex-lavoratori maturi spesso non dichiarano, per pudore e orgoglio, la loro condizione precaria e rifiutano di assimilarla a quella di un disoccupato in quanto sperano sempre di superare il momento difficile. Infine, il fenomeno assume una dimensione ancor più ampia se si pensa ai tanti lavoratori "maturi" che, pur lavorando ancora, sono vittime di pressioni, di pratiche di mobbing e di deprofessionalizzazione. Pressioni che hanno l'obiettivo di far loro accettare la fuoriuscita, incrementando, di conseguenza, la schiera degli ex lavoratori-maturi.

A CHE ETÀ IL LAVORATORE È VECCHIO?

L'invecchiamento: declino o ricchezza di esperienza?

Oggi nelle società industriali sviluppate, nelle quali la vita media si è decisamente allungata, le persone "invecchiano più tardi".

A prescindere da una serie di variabili individuali, legate alla storia stessa della vita di ciascuno di noi, alle condizioni di lavoro, alle opportunità di "tenersi impegnati" - dal punto di vista fisico e cognitivo - l'età in sé e per sé, ben lontana dall'essere letta e interpretata esclusivamente come una semplice limitazione delle capacità, deve al giorno d'oggi essere considerata come una grande risorsa. "L'invecchiamento può essere descritto come un funzionamento meno efficiente dell'organismo che, alla stessa stregua di una macchina anziana funzionante meno bene, si guasta più in fretta. Il paragone si arresta nel momento in cui l'individuo anziano, a differenza della macchina, ha la facoltà di valutare le difficoltà che la vecchiaia gli procura così come le conseguenze che essa porta con sé. L'individuo anziano, a differenza della macchina, è capace di compensare in parte i problemi cognitivi o fisici legati all'età cambiando le sue strategie operative, sempre che le caratteristiche delle situazioni nelle quali agisce glielo permettano". (M. M. J. J. Millanvoye, *Le travail au fil l'âge - ouvrage collectif* coordonné par J.C. Marquié, D. Paumès et S. Volkoff, Editions Octarès, pp. 175-210.)

L'esperienza del lavoratore acquisita con il tempo e maturata con l'età fanno da contraltare agli effetti potenziali dell'invecchiamento biologico dell'individuo. Le competenze e le conoscenze del lavoratore maturo circa le attività e dei compiti del ruolo professionale che ricopre gli permettono di anticipare le difficoltà lavorative e prevedere e regolare i contrattempi che pesano sull'attività, ottimizzando i margini di manovra organizzativa. Alla luce di quanto detto quindi risulta trasparente che ad entrare in discussione non è l'età in sé e per sé (anche perché l'invecchiamento del lavoratore è relativo a seconda delle condizioni di lavoro di ciascuno), quanto piuttosto le competenze e le capacità del lavoratore.

"Semi-vecchi" prima del tempo

Le cessazioni anticipate di attività (prepensionamenti) hanno prodotto in tutta Europa un effetto sociale di "svalorizzazione" dell'età, che talvolta coinvolge addirittura i quarantenni / quarantacinquenni: ne è risultata una propensione generale a "ritirarsi", a non investire più sul lavoro e a fronteggiare un'emarginazione relativa.

"Il consenso sociale alla base della soluzione dell'uscita precoce dall'attività lavorativa come strumento di lotta contro la disoccupazione è al giorno d'oggi sorpassata. I suoi effetti sull'occupazione sono stati deludenti (...) ed ha alimentato un processo di "svalorizzazione" del lavoratore anziano sul mercato del lavoro (...). La moltiplicazione di chi è inattivo definitivamente a 55 anni ha fatto nascere una folla di "semi-vecchi" di età compresa fra i 40 e i 50 anni, le cui prospettive di carriera sono brevi e che di conseguenza non nutrono più speranze di promozione o di formazione professionale" (A. M. Guillemard, *Travailleurs vieillissants et marché du travail en Europe - Travail et Emploi*, pp. 60-79).

Si può apprendere a tutte le età

Persiste un tenace pregiudizio, molto spesso interiorizzato dagli anziani stessi, secondo il quale le capacità di apprendimento si ridurrebbero considerevolmente già intorno ai 40 anni, in conformità con un presunto calo delle facoltà mnemoniche. Invece ricerche scientifiche autorevoli condotte su persone mature (dai 40 ai 60 anni) hanno dimostrato che proprio nei lavori che si basano sulle capacità di apprendimento:

- le funzioni che resistono maggiormente agli effetti dell'età sono quelle legate alla memoria e all'apprendimento... a condizione che esse siano sufficientemente educate;

- è indispensabile che le attività svolte permettano al lavoratore di continuare a mettere in gioco le capacità acquisite dal momento che si constata il loro degrado allorché si cessi di esercitarle.

LE INNOVAZIONI TECNOLOGICHE E LE RIORGANIZZAZIONI AZIENDALI: EFFETTI E SVILUPPI SUL LAVORATORE ANZIANO

La ricerca della flessibilità nelle organizzazioni aziendali, la frequente crescita dei cambiamenti tecnologici e le riorganizzazioni interne all'azienda hanno avuto la logica conseguenza di sviluppare nel lavoratore "polivalenza" e mobilità e questo aspetto ha moltiplicato le situazioni di cambiamento nel lavoro e le possibilità di apprendimento. La necessità di cambiar ruolo all'interno dell'impresa "per regolare rotazione" o secondo i bisogni dell'impresa coinvolge in Italia circa un terzo della popolazione lavorativa. Tuttavia le false rappresentazioni sulla minore adattabilità dei lavoratori anziani, che ancora persistono nel mondo produttivo, si traducono in un "accantonamento" dei lavoratori più vecchi dell'azienda, in particolar modo per la formazione. La varietà o il rinnovamento dei compiti lavorativi presenta indubbi aspetti positivi per un lavoratore anziano:

- evitare il deterioramento dello stato di salute dovuto ad una reiterazione degli sforzi;
- aprire nuove possibilità di riorientamento professionale o di riconversione;
- favorire lo sviluppo delle competenze.

Di fronte a questi aspetti positivi tuttavia il lavoratore anziano potrebbe nutrire il timore o il legittimo dubbio che i nuovi compiti che gli sono stati assegnati siano più difficili o più faticosi da eseguire rispetto a quelli precedenti. In altre parole mentre la stabilità di ruolo/lavoro e la "monovalenza" di un lavoratore possono essere la garanzia di un bagaglio di esperienza professionale riconosciuta e valorizzata, le nuove mansioni non permettono automaticamente di reinvestire i saperi e i saper fare (le conoscenze e le competenze tecnico-professionali) maturati grazie all'esperienza sulle precedenti mansioni lavorative. Naturalmente devono essere garantite al lavoratore anziano tutte le condizioni necessarie per la buona riuscita dell'operazione volta ad evitare l'esclusione dal mondo del lavoro:

- chiarire e rendere noti gli obiettivi associati al cambiamento
- adattare alle sue esigenze i sistemi di formazione continua
- garantire i tempi necessari per consolidare la

matrice delle nuove mansioni e competenze.

IL PROGETTO "ADVANCE. IMPRESE, LAVORO, SOCIETA': ANTICIPARE IL FUTURO PER PIANIFICARE LO SVILUPPO"

Contesto di riferimento

I temi chiave del progetto ADVANCE si riferiscono a fenomeni di "demografia interna all'impresa" che, come abbiamo visto, presentano forti implicazioni sia dal punto di vista economico che sociale. Infatti il costante allungamento della vita media crea nuove aspettative di permanenza attiva nel mondo del lavoro che devono essere accompagnate da una nuova sensibilità delle organizzazioni del lavoro per creare le condizioni favorevoli alla sua realizzazione. ADVANCE nasce dalla constatazione della crescente difficoltà ad adeguare la forza lavoro interna alle imprese, alle continue e forti evoluzioni sia tecnologiche che organizzative delle imprese stesse. L'evoluzione estremamente rapida delle tecnologie, comporta l'assoluta necessità di adeguare le professionalità del personale delle imprese, pena una forte perdita di competitività sui mercati, da cui la necessità di operare al fine di non disperdere il capitale umano di cui ciascuna azienda dispone, bensì di valorizzarle al massimo. Se questa esigenza appare già chiara per gli studiosi e per buona parte degli imprenditori anche in conseguenza dei numerosi studi svolti in materia, non altrettanto chiara è la percezione del forte rischio di emarginazione dai processi economici a cui sono sottoposti gli operatori interessati. I dati demografici rilevabili, inoltre, evidenziano (accanto ad una situazione di forte rischio di emarginazione di lavoratori comprese in fasce di età intermedie - 40/60 anni - le cui professionalità specifiche sono soggette a forte e rapida obsolescenza), una preoccupante situazione di prospettiva nel breve/medio periodo costituita dai concomitanti fenomeni di massiccio invecchiamento della popolazione e di crescente carenza di giovani che possano essere inseriti nei processi produttivi. Da qui nasce la necessità di dimensionare correttamente il fenomeno e di predisporre strumenti idonei a fronteggiarlo adeguatamente, evitando che con il rischio diffuso di emarginazione di vasti strati di tecnici ed operatori aziendali, si sommi l'impossibilità di recuperare nuova forza lavoro con il conseguente deperimento complessivo delle attività economiche. I fenomeni sopra evidenziati comportano una forte discriminazione verso lavoratori non certo in età pensionabile, ma le cui professionalità risultano inadeguate all'evoluzione tecnologica ed in ragione

di ciò a forte rischio di espulsione dal mercato del lavoro. Contemporaneamente, si evidenzia una forte difficoltà individuale ad ovviare a questa situazione anche in ragione della limitatezza degli strumenti disponibili per aggiornare, rafforzare e riqualificare le proprie professionalità. Infatti, va ricordato che ben pochi sono gli strumenti disponibili in tal senso, dato che la prevalenza degli stessi è orientata alla formazione iniziale di giovani o ad interventi su occupati che non sempre sono utilizzabili per i soggetti a forte rischio di espulsione dal mercato del lavoro.

Obiettivi del progetto

Obiettivo di ADVANCE è dunque quello di indagare ed analizzare il sistema delle imprese di una delle regioni italiane che manifesta con più evidenza il declino demografico, l'Emilia-Romagna, per verificare quanto e se l'invecchiamento della popolazione influisca sulla possibilità di ingresso e permanenza dei lavoratori sul mercato del lavoro.

In particolare si propone di:

- Promuovere la riqualificazione/riorientamento dei profili professionali deboli per deperimento delle competenze e mancanza di continuità nell'aggiornamento
- Promuovere la riqualificazione di profili professionali a rischio di esclusione dal mercato del lavoro per motivi di età
- Individuare ed attuare programmi di sviluppo mirato su profili professionali analizzati
- Incentivare lo sviluppo delle imprese emiliane romagnole fornendo a loro:
 - Uno strumento/servizio di Gestione delle Competenze
 - Un servizio per l'elaborazione di piani formativi aziendali
 - Un servizio formativo

Articolazione del progetto

Macrofase 1: RICERCA

Obiettivi

- Monitorare lo stato di obsolescenza e/o inadeguatezza di specifici profili professionali
- Delineare una prima valutazione sul fenomeno di esclusione dal mercato del lavoro per fattori legati a trend demografici e/o "invecchiamento" di competenze possedute

Attività

- Analisi del territorio regionale e ricerca socio-economica
- Mappatura dei profili professionali
- Valutazione / Assessment

- Bilanci di competenze per individuazione di GAP di competenze
- Elaborazione di piani formativi aziendali finalizzati al risanamento dei GAP

Macrofase 2: ADVANCE ON LINE

Obiettivi e attività

Realizzare uno strumento on-line in grado di:

- Mappare le competenze ideali dei profili professionali più rilevanti all'interno dell'organizzazione aziendale
- Rilevare il gap di competenze delle RU dell'organizzazione
- Fornire gli elementi per l'elaborazione di piani formativi coerenti con i gap di competenze individuati

Macrofase 3: FORMARE ED AGGIORNARE

Nel caso in cui gli studi e l'analisi di cui sopra abbiano evidenziato, che i lavoratori e le piccole e medie imprese del nostro sistema regionale siano fortemente esposti al fenomeno dell'obsolescenza e quindi dell'esclusione dal lavoro/dai mercati, si ritiene necessario promuovere interventi innovativi che si basino sulla condivisione e trasferimento della conoscenza quale elemento indispensabile alla gestione del cambiamento ed all'esclusione dell'emarginazione delle imprese e dei lavoratori, in special modo gli "anziani". I centri formativi collaboreranno per definire le modalità ed effettuare il bilancio delle competenze dei lavoratori/lavoratrici individuati come soggetti "deboli" per evidenziare i gap formativi che ADVANCE si incaricherà di colmare attraverso percorsi formativi anche individuali.

Macrofase 4: MONITORARE E VALUTARE

Macrofase 5: DIFFONDERE E CONDIVIDERE

Stato di avanzamento del progetto

Ad oggi sono state realizzate le seguenti attività:

- Elaborazione di un quadro socio-economico della Regione Emilia Romagna
- Ricerca sul campo condotta su 184 aziende della Regione Emilia Romagna (di cui 33 della Provincia di Piacenza)
- Mappatura delle competenze ideali su 36 profili professionali (mediante intervista di 70 Best Performer)
- Realizzazione del Software Advance on-line per la gestione e il bilancio delle competenze al servizio dei piani formativi aziendali
- Inserimento dei profili professionali "mappati" nel

database del software

I servizi per le imprese

Grazie al progetto le aziende avranno la possibilità di:

Fotografare il proprio organico, cioè:

- Conoscere le persone e ciò che sanno fare
- Individuare aree, persone e competenze a rischio di sotto-utilizzo o di obsolescenza
- Individuare aree, persone e competenze strategiche per la competitività aziendale

Capire dove stanno andando, cioè:

- Confrontarsi con l'evoluzione dell'ambiente
- Gestire l'impatto del cambiamento sulla futura richiesta di competenza in azienda
- Intuire rischi ed opportunità di riposizionamenti strategici

Decidere in quale direzione procedere, cioè:

- Sviluppare - con programmi formativi mirati - le competenze carenti ma necessarie
- Potenziare le specifiche competenze aziendali
- Attuare piani efficaci di riorganizzazione interna
- Programmare lo sviluppo delle persone e dell'organizzazione per trarne il massimo vantaggio competitivo

ADVANCE ON LINE: cosa permette di fare?

E' un software web based progettato per erogare e gestire on line servizi di orientamento e di BILANCIO DELLE COMPETENZE sia in ambito aziendale che in ambito territoriale.

Permette di:

- Analizzare i profili professionali e i processi di lavoro più rilevanti dell'azienda tramite un sistema di mappatura di competenze
- Creare e gestire banche dati di profili professionali e competenze
- Rilevare eventuali Gap di competenze di ciascuna delle risorse umane presenti in azienda (bilancio individuale)
- Rilevare eventuali
- Gap di competenze a livello aziendale (bilancio aziendale)
- Effettuare dei bilanci di prossimità di una figura professionale rispetto ad altri profili professionali
- Sulla base dei Gap di competenze riscontrati, individuare le aree aziendali e/o i profili professionali su cui intervenire con piani formativi di sviluppo/adequamento
- Sulla base dei Gap di competenze riscontrati permette di individuare le aree aziendali e/o profili professionali su cui intervenire con piani formativi di sviluppo/adequamento. ■

Per informazioni:



Assoservizi Piacenza

Via IV Novembre 132, 29100 Piacenza

Tel. 0523/450411 fax 0523/452680

www.assoservizi.piacenza.it

e-mail: info@assoservizi.piacenza.it



Consorzio For.P.In.

V.le Sant'Ambrogio, 23

Tel. 0523/335825 fax 0523/334923

www.forpin.it

email: fopin@forpin.it