

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI PSICOLOGIA

DIPARTIMENTO DI PSICOLOGIA DELLO SVILUPPO E
DELLA SOCIALIZZAZIONE

TESI DI MASTER
IN ORIENTAMENTO ALLE SCELTE SCOLASTICO-PROFESSIONALI

PERCORSI DI ORIENTAMENTO
NEI SERVIZI PER L'IMPIEGO

Relatore: Ch.mo Prof. SALVATORE SORESI

SPECIALIZZANDO: ANTONIO ROSSI

ANNO ACCADEMICO 2002-2003

Nella prospettiva del rapido cambiamento delle strutture tecniche e sociali e nel contesto di una Educazione Permanente collegata con il massiccio sviluppo dei mezzi di comunicazione di massa e del miglior impiego delle risorse disponibili, orientare significa porre l'individuo in grado di prendere coscienza di sé e di progredire per l'adeguamento dei suoi studi e della sua professione alle mutevoli esigenze della vita, con il duplice scopo di contribuire al progresso della società e di raggiungere il pieno sviluppo della sua persona [UNESCO, 1970]

INDICE

Introduzione	p. I
 Capitolo 1 Mercato del lavoro ed orientamento	
1.1 Situazione socio-economica	p. 2
1.2 Orientamento scolastico-professionale e orientamento al lavoro	p. 11
 2. Servizi per l'impiego ed orientamento	
2.1 L'intervento pubblico sul mercato del lavoro	p. 22
2.2 Orientamento e servizi per l'impiego	p. 32
 3. Orientamento nei Centri per l'impiego	
3.1 I Centri per l'impiego: struttura e servizi	p. 37
3.2 I Centri per l'impiego della Provincia di Padova: cenni sull'orientamento	p. 40
3.3 Ipotesi di percorsi di orientamento nei Centri per l'impiego	p. 42
 Allegati	
Allegato n.1 Scheda di intervista di Preselezione	p. 46
Allegato n. 2 Schema d'intervista semi-strutturata per il primo appuntamento	p. 50
 Capitolo 2 Conclusioni	p. 55
 Capitolo 3 Bibliografia -Webgrafia	p. 57
 Ringraziamenti	p. 62

INTRODUZIONE

L'intento che muove la realizzazione di questo breve contributo è quello di abbozzare e di ipotizzare alcune piste possibili di orientamento (*career guidance*) nei vari Centri per l'impiego (ex uffici di Collocamento), inseriti all'interno della recente riforma dei servizi pubblici per l'impiego e del mercato del lavoro. Vista la provenienza di chi scrive da un certo ambito di studi (Laurea in Scienze Politiche), l'approccio all'analisi e l'angolo di osservazione al tema dell'orientamento nei servizi per l'impiego sarà dichiaratamente multidisciplinare e interdisciplinare, facendo riferimento a concetti presi dalle più diverse discipline: economia, diritto del lavoro, sociologia, psicologia dell'orientamento, e più in generale psicologia del lavoro e delle organizzazioni.

Il primo capitolo (*Mercato del lavoro ed orientamento*) è diviso in due paragrafi. Nel primo (*Mercato del lavoro: situazione socio-economica*) si cerca di delineare alcuni scenari possibili che descrivono le caratteristiche del mercato del lavoro dell'immediato futuro, facendo riferimento ad una analisi prevalentemente sociologica ed economica; nel secondo (*Orientamento scolastico-professionale e orientamento al lavoro*), si tratta di orientamento scolastico-professionale e di orientamento al lavoro, tenendo in considerazione in particolare l'approccio di Sangiorgi. Lo scopo di questo capitolo è quello di mettere in luce la grave situazione di disoccupazione che attanaglia la maggior parte dei Paesi maggiormente industrializzati, da un lato, e di proporre una possibile terapia anche attraverso l'orientamento, dall'altro.

Nel secondo capitolo (*Servizi per l'impiego ed orientamento*) si presenta, nel primo paragrafo (*L'intervento pubblico sul mercato del lavoro*), una serie di azioni che la Pubblica Amministrazione esercita sul mercato del lavoro, tra cui le politiche attive, all'interno delle quali trova collocazione l'orientamento e gli altri servizi per l'impiego; nel secondo paragrafo (*Orientamento e servizi per l'impiego*) viene presentata la proposta, avanzata dallo stesso Sangiorgio, per la creazione di un nuovo *network* cooperativo tra servizi per l'impiego ed orientamento, che dovrebbe comprendere una serie di strutture, esistenti e/o da creare, che sappiano fare *network* sul territorio e che sia in grado di erogare almeno uno dei servizi di orientamento in maniera eccellente e che permettano una fruibilità completa, libera, riconosciuta e "circolare" dei servizi, grazie ad un sistema di crediti e di convenzioni [Sangiorgi, G., 2000; Consolini, M., 2002].

Nel capitolo terzo (*Orientamento nei Centri per l'impiego*) è analizzata la proposta di orientamento sul territorio dei Centri per l'impiego, a livello generale nel primo paragrafo (l

Centri per l'impiego: struttura e servizi), a livello più specifico dell'ente Provincia di Padova nel secondo (*I Centri per l'impiego della Provincia di Padova: cenni sull'orientamento*); infine nel terzo paragrafo (*Ipotesi di percorsi di orientamento nei Centri per l'impiego*) vengono presentati alcuni suggerimenti utili al fine di creare servizi di orientamento nei Centri per l'impiego, partendo dall'esperienza concreta dell'ufficio del CPI di Camposampiero.

La constatazione della necessità dell'orientamento parte dall'analisi dell'attuale mercato del lavoro, caratterizzato da una flessibilità (voluta) e da una precarietà (subita), mercato del lavoro che – secondo la Pruna - «rende peraltro sempre più urgente e necessaria la diffusione di servizi efficienti a sostegno dell'occupazione (informazione, *orientamento*, formazione, incontro domanda-offerta, accompagnamento al lavoro, assistenza alla mobilità territoriale, ecc.)» [Pruna, M. L., 2003], in un quadro in cui è evidente – secondo le considerazioni contenute nel *Libro Bianco* - quanto «scarse sono le esperienze di politiche attive, soprattutto quelle che combinano azioni integrate finalizzate al reinserimento (*orientamento*, formazione, inserimento)» [Biagi, M., 2001].

Questo contributo vuole essere un invito, dunque, a pensare e a ripensare le attività di *career guidance* dentro i nuovi servizi pubblici per l'impiego, ed in particolare nei nuovi centri per l'impiego, in un mercato del lavoro sempre più flessibile, dinamico e competitivo e quindi per ciò stesso da un lato più difficile e complicato e dall'altro più adattabile e utilizzabile ai fini della crescita personale e professionale di ciascun cittadino-lavoratore.

CAPITOLO PRIMO
MERCATO DEL LAVORO ED ORIENTAMENTO

1.1 Mercato del lavoro: situazione socio-economica

«Dopo anni di previsioni piene di speranza e di false partenze, le nuove tecnologie delle comunicazioni e dell'informatica stanno per avere il loro impatto previsto sul lavoro e sull'economia, lanciando la comunità mondiale nella Terza grande rivoluzione industriale. Milioni di lavoratori sono già stati permanentemente eliminati dai processi economici e intere categorie di mansioni e di professioni si sono ridimensionate, hanno subito ristrutturazioni o sono scomparse. L'era dell'informazione è iniziata. Negli anni che ci attendono, tecnologie software sempre più sofisticate porteranno la nostra civiltà sempre più vicina al mito di un mondo senza lavoratori» [Rifkin, J., 1995, p. 15].

Con queste parole l'economista americano Jeremy Rifkin, già nel 1995, tratteggiava icasticamente e profeticamente quello che sarebbe sempre più diventato il dramma del lavoro nelle attuali società industriali mature, quelle che un tempo erano definite il Primo Mondo. La disoccupazione ha raggiunto livelli elevati, pari a quelli del periodo della Grande Depressione degli anni Trenta; «la maggior parte dei tagli si verifica nel comparto dei servizi, dove le ristrutturazioni aziendali e l'introduzione di nuove tecnologie *laborsaving* causano più che altrove incrementi di produttività, aumento di profitti e minori opportunità di occupazione» [Rifkin, J., 1995, p. 16]. Ciononostante, «molti economisti e molti politici continuano a nutrire speranze nella capacità del terziario e del lavoro impiegatizio di assorbire la disoccupazione» [Rifkin, J., 1995, p. 32]. Dopo che milioni di operai hanno già perso il posto di lavoro, secondo l'autorevole economista americano ora preoccupa di più vedere l'emorragia di "colletti bianchi" visto che ci si aggrappava alla speranza che il terziario o magari il settore pubblico salvassero le economie dei paesi industrializzati da una disoccupazione di proporzioni preoccupanti, come altre volte avevano fatto nel recente passato.

Ma Rifkin si rivela al proposito tanto pessimista quanto schietto: «l'automazione e il *re-engineering*¹ stanno già manifestando i propri effetti anche in una vasta gamma di attività collegate ai servizi» [Rifkin, J., 1995, p. 32]; la tecnologia contribuisce quindi in maniera consistente a rendere inutili la maggior parte degli impiegati del terziario e del settore pubblico. Per quanto riguarda quest'ultimo ambito, Rifkin sostiene che in tutto il mondo anche le amministrazioni pubbliche, statali e locali, tagliano i propri budget per tentare di risolvere i problemi del deficit e del debito pubblico, paurosamente lievitati a partire dalle ultime decadi del secolo scorso; con l'ansia di non perdere il treno delle ristrutturazioni, manifestano per il futuro la volontà di puntare a notevoli incrementi di produttività e a significativi riduzioni di personale [Rifkin, J., 1995, pp. 77-79]. In altre parole, le politiche economiche e finanziarie dei governi degli Stati Uniti e del resto dei paesi occidentali stanno movendosi nella direzione esattamente contraria a quanto avveniva dagli anni Cinquanta in poi, quando si adottavano politiche economiche di *deficit spending* per creare nuovi posti di lavoro, per stimolare la propensione al consumo e per dare propulsione alla crescita economica, a fronte di una serie di fenomeni che si manifestavano contestualmente, quali l'innovazione tecnologica, la crescita della produttività, la disoccupazione e l'insufficienza della domanda [Rifkin, J., 1995, pp. 76-77].

È in crisi il modello di produzione industriale fordista-taylorista con il suo modello di regolazione socio-economica su cui poggiava il diritto del lavoro dagli inizi del Novecento. Questo modello industriale, pur presentando significative varianti nazionali, «può essere descritto in modo idealtipico come un quadro regolatore incentrato su una forma di subordinazione standardizzata, la diffusione della famiglia nucleare e l'istituzionalizzazione di attori collettivi nell'ambito di uno Stato nazionale» [Supiot, A., 1999]. Dal punto di vista istituzionale, questo modello ha la forma di un triangolo con ai vertici l'impresa, il sindacato e lo Stato.

L'impresa fordista era organizzata al suo interno in modo da dissociare sistematicamente le fasi di ideazione da quelle di esecuzione del lavoro ed era

¹ *Re-engineering* viene descritta così dallo stesso Rifkin «è la parola di moda nel mondo degli affari ed è un credo al quale si convertono ogni giorno schiere di nuovi adepti. Le imprese si stanno velocemente ristrutturando per diventare *computer-friendly*; in questo processo stanno eliminando molte delle tradizionali stratificazioni del management, comprimendo le categorie dei lavoratori, creando gruppi di lavoro, addestrando i dipendenti a eseguire mansioni multilivello e rendendo più snella l'amministrazione» [Rifkin, J., 1995, pp. 28-29]

orientata verso la produzione di massa di prodotti standardizzati. Il rapporto di lavoro tipico era quello subordinato tra un prestatore e un datore di lavoro; il lavoratore-padre di famiglia (*bread-winner* maschio) era assunto a tempo indeterminato per una prestazione definita dalla mansione a cui era assegnato e riceveva una formazione relativamente breve.

Il sindacato, soprattutto quello europeo continentale, era «per lo più un'organizzazione attiva centrata non sul mestiere (modello anteriore delle corporazioni), ma piuttosto sul settore di attività» [Supiot, A., 1999]. Il livello negoziale chiave era dunque il settore, con l'unica e significativa eccezione europea della Gran Bretagna, dove il livello aziendale è sempre stato privilegiato.

Lo Stato aveva alcune caratteristiche peculiari: era keynesiano (volto a sostenere la domanda interna), era nazionale (volto a proteggere i mercati interni dalla concorrenza, e quindi tendenzialmente protezionista), era concertativo (dotato di meccanismi di negoziazione sociale). Questo Stato sviluppava un diritto del lavoro e della sicurezza sociale «che tendenzialmente privilegiava un modello unico di rapporto di lavoro (fondato sulla dicotomia lavoro subordinato/lavoro autonomo) e che garantiva una sicurezza individuale passiva del lavoratore, un tempo di lavoro omogeneo, negoziazioni collettive relativamente autonome e uno statuto particolare per il dipendente statale, legato alla nozione di servizio pubblico» [Supiot, A., 1999].

Questa società industriale sta lasciando progressivamente il posto a quella post-industriale e al modello di produzione post-fordista, caratterizzate da alcuni aspetti peculiari, che sono tuttora in evoluzione. La riorganizzazione del lavoro all'interno delle imprese ha modificato la separazione esistente tra l'ideazione e l'esecuzione del lavoro, soprattutto grazie al diffondersi di una modalità di produzione più personalizzata di prodotti non standardizzati; e tutto ciò ha inciso anche sui rapporti di lavoro che sono diventati più flessibili, richiedendo un lungo e continuo apprendistato del lavoratore. Il lavoro a tempo indeterminato si riduce consistentemente a favore di contratti più aleatori, non più definiti esclusivamente in riferimento al posto di lavoro. L'entrata massiccia delle donne nel mercato del lavoro ha intaccato il modello patriarcale fordista. Gli stessi sindacati sono obbligati a ripensarsi di fronte alla forte disoccupazione causata dalla crisi economica: si preoccupano non più soltanto

della questione salariale e delle condizioni di lavoro maschile, ma anche dell'occupazione, della sopravvivenza delle imprese e dell'uguaglianza tra uomini e donne. Lo Stato, come si accennava sopra, ha abbandonato le politiche economiche keynesiane per abbracciare politiche anti-inflazionistiche di contenimento del bilancio pubblico, privilegiando il mantenimento delle condizioni di concorrenza; inoltre ha perso parte della sua sovranità nazionale a favore dei livelli regionali e locali, verso il basso, e a favore dei livelli sopranazionali e internazionali, come l'Unione Europea e l'Onu [Supiot, A., 1999].

Tornando all'analisi di Rifkin vale la pena di soffermarsi anche su un altro aspetto, che tocca gli Stati Uniti soprattutto nei primi anni Novanta ma che oggi vale soprattutto per l'Europa e l'Italia, per effetto del cronico "ritardo" con cui il vecchio continente risente delle trasformazioni tecnologiche, economiche e sociali che investono *in primis* l'America. Rifkin riferisce che «molti analisti politici riconoscono che la grande impresa sta eliminando un numero sempre maggiore di lavoratori, ma sostengono anche che la piccola impresa, muovendosi in senso inverso, riesce ad assorbire una buona parte della disoccupazione». Il famoso economista americano smonta subito questa tesi, specificando che «studi più recenti hanno messo in discussione il mito della piccola impresa come potente motore di crescita dell'occupazione nell'era dell'alta tecnologia» [Rifkin, J., 1995, p. 33]. Parallelamente, valutando la situazione di vari distretti industriali e produttivi dell'Italia ed in particolare del decantato Nord-Est, non possiamo che registrare la crisi del sistema delle piccole e medie imprese.

Proseguendo nella sua attenta disamina, Rifkin osserva che «in passato, quando le tecnologie si sostituivano ai lavoratori in un determinato campo, sono sempre emersi nuovi settori ad assorbire quella parte di forza lavoro diventata eccedente. Oggi, i tre tradizionali comparti dell'economia – agricoltura, industria e servizi – stanno vivendo uno spiazzamento tecnologico che spinge milioni di persone nelle liste di disoccupazione. L'unico nuovo settore che sta emergendo da questo processo è quello della conoscenza – il *knowledge sector* – costituito da una piccola *élite* di imprenditori, scienziati, tecnici, programmatori di computer, insegnanti e consulenti. Sebbene sia in crescita, non ci si aspetta che tale ambito possa assorbire più di una minima

frazione delle centinaia di milioni di individui che verranno espulsi dal mercato del lavoro nei prossimi decenni a causa dei rivoluzionari progressi delle scienze dell'informazione e della comunicazione» [Rifkin, J., 1995, pp.17-18]. Come si può constatare, già nel 1995 l'economista americano aveva lucidamente compreso l'impatto delle nuove tecnologie sul tasso di occupazione, senza confidare nelle possibilità della *New Economy* (o *Net Economy* o *E-Economy*, che proprio negli stessi anni suscitava un entusiasmo che analizzato *ex post* sembra davvero eccessivo), di creare nuovi posti di lavoro. Al momento attuale, per descrivere la situazione dell'economia e dell'occupazione statunitensi (ma potrebbe essere applicata anche ad altri paesi industrializzati) si usa l'espressione di *jobless recovery* o *jobless growth*, cioè di una crescita, ma senza la creazione di posti di lavoro.

Senza addentrarci nel merito delle terapie e delle strategie proposte da Rifkin per risollevare la situazione occupazionale, tutte per lo più collegate al "terzo settore", si riporta una previsione coerente con le premesse e i dati acquisiti precedentemente: «le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e le forze del mercato globale stanno rapidamente polarizzando la popolazione mondiale in due forze inconciliabili e potenzialmente conflittuali: una *élite* cosmopolita di "analisti di simboli" che controllano le tecnologie e le forze di produzione; e un crescente numero di lavoratori permanentemente in eccesso, con poche speranze e ancor meno prospettive di trovare un'occupazione significativa nella nuova economia globale ad alta tecnologia» [Rifkin, J., 1995, p. 18].

Da una parte infatti sono centinaia le aziende di tutto il mondo che licenziano personale, e «la maggior parte dei tagli è facilitata, in un modo o nell'altro, dall'introduzione di nuovi programmi software, di migliori reti di computer e da hardware più potenti che consentono all'impresa di assorbire più lavoro ricorrendo a un minor numero di dipendenti [...] dall'altra l'economia americana ha creato nuovi posti di lavoro, ma sono in prevalenza nei settori a bassa remunerazione e, in generale, nella categoria dei contratti a termine» [Rifkin, J., 1995, pp.24-25].

Rifkin individua quindi nell'innovazione tecnologica, vista sotto la lente della teoria dell' "effetto a cascata" della tecnologia², la principale causa dei

² La teoria dell' "effetto a cascata" della tecnologia trova negli scritti dell'economista francese Jean Baptiste Say le sue origini. Say, che fu tra i primi a ipotizzare che l'offerta crea la propria domanda,

livelli di disoccupazione attuali; ribalta così la logica introdotta dagli scritti di Jean Baptiste Say agli inizi dell'Ottocento e accettata convenzionalmente dagli economisti per più di un secolo: infatti secondo Rifkin l'effetto a cascata della tecnologia non compensa – almeno in questa situazione storica –, come vorrebbe la teoria, la perdita iniziale di occupazione dovuta allo “spiazzamento tecnologico”.

Oltre all'introduzione delle nuove tecnologie e alle normali fasi congiunturali di inflazione e di recessione, le altre cause che riducono i posti di lavoro sono, secondo il sociologo Domenico De Masi, la globalizzazione, che consente di delocalizzare le fabbriche nel Terzo Mondo e di attingere beni e servizi in paesi anche lontanissimi, evitando di produrli sul posto; e i progressi organizzativi, che riescono a combinare i fattori produttivi in maniera sempre più efficiente, così da ottenere una maggior quantità di prodotti in un minor numero di ore lavorate; inoltre diminuiscono i casi e i periodi di malattia per cui occorrono sempre meno rimpiazzi, e si estendono le privatizzazioni, che si traducono puntualmente in riduzioni degli organici [De Masi, D., 2003, p.12]. Se i posti disponibili diminuiscono, i disoccupati in cerca di lavoro aumentano, per tutta una serie di motivi: «cresce la popolazione complessiva del pianeta; aumentano le persone secolarizzate che vogliono mettere a frutto i sacrifici investiti nello studio; continua l'esodo dalle campagne alle città; vogliono lavorare anche le sterminate masse del Terzo Mondo e, se non trovano lavoro in patria, lo cercano nei paesi del Primo Mondo; vogliono lavorare anche le donne, escluse in passato dalle occupazioni retribuite; vogliono lavorare anche

afferma che «nell'istante in cui viene creato un nuovo prodotto, si crea un mercato per altri prodotti fino al completo esaurimento del suo valore. La nascita di un prodotto apre immediatamente la via ad altri». Alla fine del secolo XIX gli economisti di scuola neoclassica «fecero propri i concetti espressi da Say sui mercati – oggi noti come “legge di Say” – e ipotizzarono che le nuove tecnologie *laborsaving* aumentassero la produttività, consentendo ai produttori di realizzare una maggior quantità di beni a un costo unitario più contenuto; l'aumentata offerta di beni a buon mercato avrebbe creato la propria domanda. In altre parole, la discesa dei prezzi dovuta alle innovazioni tecnologiche stimola la domanda aggregata di beni; una domanda più sostenuta stimola la produzione, che alimenta a sua volta la domanda, in una spirale virtuosa di espansione. L'aumentato volume di beni assorbiti dal mercato garantisce che qualunque perdita iniziale di occupazione dovuta allo “spiazzamento tecnologico” venga rapidamente compensata dalla nuova domanda di lavoro che si rende necessaria per soddisfare i livelli più elevati di produzione. In aggiunta, il diminuito livello dei prezzi – provocato dall'innovazione e dal conseguente aumento di produttività – implica che i consumatori hanno dei saldi attivi che possono impiegare nell'acquisto di altri beni, stimolando ulteriormente la produzione e facendo aumentare la domanda di lavoro anche in altri comparti dell'economia. Un corollario dell'argomentazione dell'effetto a cascata stabilisce che, anche se i lavoratori vengono “spiazzati” dalle nuove tecnologie, il problema della disoccupazione si risolve virtualmente da sé. Il crescente numero di disoccupati potrebbe generare pressioni al ribasso sulle retribuzioni e da ciò deriverebbe una maggiore appetibilità del lavoro rispetto al capitale, come fattore di produzione, temperando per tale via l'impatto negativo dell'innovazione tecnologica sull'occupazione» [Rifkin, J., 1995, pp.41-43].

molti handicappati con l'aiuto di nuove protesi; vogliono lavorare anche gli anziani, dal momento che la vita si è allungata e ti lascia in buona salute fino a pochi mesi prima di morire» [De Masi, D., 2003, pp. 11-12].

Dalle analisi di Rifkin e di De Masi emerge l'immagine drammatica di un mercato ufficiale del lavoro che sembra finito in un tunnel senza uscita: i governanti dei paesi industrializzati si impegnano ad escogitare soluzioni al problema della disoccupazione; ma se volessero essere intellettualmente onesti, confesserebbero che i risultati dei loro sforzi sono irrisori [De Masi, D., 2003]. De Masi sostiene che se i ventinove paesi dell'OCSE «adottassero i medesimi criteri per calcolare il numero dei loro disoccupati, se non ricorressero a trucchi statistici (come fanno, ad esempio, gli Stati Uniti) o a massicce dosi di part-time (come fanno Inghilterra e Olanda) quasi tutti risulterebbero afflitti da una disoccupazione che lievita molto sopra al 10 per cento» [De Masi, D., 2003, p.11].

Per quanto riguarda, in particolare, la situazione italiana, la sociologa Maria Letizia Pruna descrive il processo di modernizzazione del mercato del lavoro come necessario, avviato con grave ritardo rispetto ad altri paesi e coincidente sostanzialmente con gli interventi sempre più estesi di flessibilizzazione, che con il varo della cosiddetta "riforma Biagi" hanno portato a disporre nel nostro paese di oltre quaranta diverse tipologie contrattuali, quasi tutte accomunate da un'unica caratteristica: la durata determinata del rapporto di lavoro. Lamenta la studiosa che «in sostanza, la flessibilità del lavoro introdotta in Italia ha assunto fondamentalmente la forma di una condizione di instabilità del posto di lavoro: i lavoratori flessibili sono quasi tutti lavoratori instabili» [Pruna, M.L., 2003]. Individua quindi l'elemento che contraddistingue la modernità dei nuovi lavori nell'instabilità: «non solo del posto ma anche del lavoro (cioè del mestiere), del reddito, dell'identità sociale e professionale» [*ibidem*]. Si produce quindi una frammentazione dei percorsi lavorativi e delle biografie personali, che connota in modo distintivo la società post-fordista.

Sul rapporto flessibilità-instabilità si può inserire utilmente la riflessione del *Libro Bianco sul mercato del lavoro in Italia* preparato da un team di esperti (Carlo Dell'Aringa, Natale Forlani, Paolo Reboanti, Paolo Sestito) coordinati dal sottosegretario al Ministero del Welfare Maurizio Sacconi e dal professor

Marco Biagi, assassinato a Bologna il 19 marzo 2002 dai terroristi. Il *Libro Bianco* non parla a dir il vero d'instabilità, ma di precarietà e della sua relazione con la flessibilità e afferma che «nonostante le preoccupazioni e i rilievi avanzati su un eccesso di flessibilità nel mercato del lavoro italiano, alquanto contenuti sono rimasti sinora i rischi che dalla maggiore flessibilità scaturisse un'accentuazione dei fenomeni di precarietà» [Biagi, M. - Sacconi, M. 2001, pp. 35-38]. Aggiunge che il lavoro atipico³, che è stata la componente principale della maggiore occupazione negli ultimi anni, non è sempre sinonimo di precarietà in sé. L'instabilità dovuta dai rapporti di lavoro c.d. atipico diventa precarietà quando «vi è il rischio che all'attenuazione delle rigide tutele relative al singolo rapporto di lavoro posto in essere non faccia da contraltare lo sviluppo di efficaci forme di tutele *nel mercato*, tutele tanto più necessarie nel contesto attuale di maggior flessibilità, con un *turn over* occupazionale più intenso» [Biagi, M. - Sacconi, M. 2001, pp. 55 ss.]. Le criticità riguardano tanto le c.d. politiche attive⁴ (incentivi e servizi a favore del primo impiego dei giovani e del reimpiego dei disoccupati) quanto le c.d. politiche passive (ammortizzatori sociali) e, più in generale, le politiche sociali e fiscali di sostegno ai meno abbienti. In particolare tra le politiche attive il *Libro Bianco* rileva la scarsità di quelle che combinano azioni integrate finalizzate al reinserimento come l'orientamento, la formazione e l'inserimento [Biagi, M. - Sacconi, M. 2001, p. 57].

Ritornando alle osservazioni della Pruna, la studiosa sostiene che «se è vero che la diffusione di occupazioni instabili non produce necessariamente effetti negativi sulle condizioni di vita e sulla vulnerabilità⁵ delle persone è però certo che questo fenomeno aumenta ulteriormente l'importanza della dotazione di risorse personali e familiari e l'incidenza delle difficoltà e opportunità che caratterizzano le diverse aree territoriali del nostro Paese, e accentua le differenze tra i soggetti che si muovono nel mercato del lavoro»

³ Per lavoro atipico si intendono i rapporti di lavoro a tempo parziale e/o determinato

⁴ «Le politiche attive del lavoro sono l'insieme degli interventi che il potere pubblico e le parti sociali devono porre in essere al fine di supplire alle insufficienze e integrare il mercato del lavoro nell'ambito di strategie politiche sistematiche o strutturali dell'occupazione. Le politiche attive sono dunque volte a realizzare un miglior incontro della domanda e dell'offerta di lavoro, favorendo la mobilità dei lavoratori, la qualificazione o riqualificazione dei lavoratori, integrandola con l'esperienza lavorativa, favorire l'occupazione attraverso forme lavorative flessibili» [Bassani, S., 2002].

⁵ Per vulnerabilità s'intende la «condizione di vita in cui l'autonomia e la capacità di autodeterminazione dei soggetti è permanentemente minacciata da un inserimento instabile dentro i principali sistemi di integrazione sociale e di distribuzione delle risorse» [Ranci, 2002]

[iPruna, M. L., 2003]. Tutto ciò induce la studiosa a invocare come sempre più urgente e necessaria la diffusione di servizi efficienti a sostegno dell'occupazione, tra i quali segnala in particolare l'orientamento, oltre all'informazione e alla formazione, all'incontro domanda-offerta, all'accompagnamento al lavoro, all'assistenza alla mobilità territoriale, ecc. [*ibidem*]. Come appare evidente questo discorso trova dei forti punti di contatto con la terapia – appena sopra riportata – suggerita dal Libro Bianco.

A questo proposito, Mistri e Rumiati, in un contributo comune dal titolo emblematico, *Scuola, economia e orientamento*, tra l'altro si interrogano sul perché ci sia bisogno di orientamento oggi più di ieri [Mistri, M. e Rumiati, R., 1997, p. 75]. Sostengono che la domanda di *career guidance* è aumentata e si è differenziata soprattutto nell'ultimo decennio, in considerazione di una serie di fenomeni: i rapidi mutamenti del mondo del lavoro, che impongono figure professionali con nuove e più flessibili competenze; l'emergere di nuove professioni, qualche anno fa impensabili in una società come la nostra, che ancora non hanno rivelato le loro caratteristiche in forma più chiara, né le loro potenzialità di sviluppo (in questo senso pensiamo, ad esempio, alle nuove professioni legate all'area dei servizi); l'evoluzione delle tradizionali professioni, che richiede ulteriori conoscenze specializzate; le mutate modalità di impiego derivanti dalla progressiva "mobilizzazione" degli addetti in vari settori occupazionali, che impongono al soggetto la sperimentazione di nuovi percorsi professionali e la valutazione di skills potenziali e delle abilità acquisite, che possono essere poste sul mercato del lavoro [Mistri, M. e Rumiati, R., 1997, p. 75].

Quindi viene richiesto in modo sempre più forte un intervento sistematico e generalizzato di orientamento, anche in considerazione del fatto che il sistema scolastico e le conoscenze da esso fornite risultano sempre inadeguate rispetto alla velocità di evoluzione della società e del sistema economico.

La pratica dell'orientamento può espletarsi allora non più solo nel corso del periodo formativo tradizionale, né soltanto nel momento della scelta professionale, ma anche in momenti critici, come il cambiamento del posto di lavoro e la riqualificazione professionale che possono verificarsi più volte nella vita di una persona, vista l'attuale instabilità del lavoro che caratterizza il

mercato del lavoro. Come sostiene infatti Sangiorgi, «l'orientamento non è più un evento occasionale ed estemporaneo, ma un percorso che attraverso procedure simili può riproporsi nel tempo, nei vari momenti di transizione e passaggio, sia scolastico che lavorativo, per rispondere adeguatamente alle crescenti necessità», in particolare di chi cerca un lavoro [Sangiorgi, G., 2000, p. 31].

1.2 Orientamento scolastico-professionale e orientamento al lavoro

Sangiorgi punta allora decisamente ad una nuova concezione dell'orientamento che tenga conto della accresciuta complessità della realtà attuale del lavoro.

In passato, è prevalsa una visione etero-orientativa, diagnostica e predittiva che affondava le sue radici nel modello fordista-tayloristico imperante e che mostrava una certa incapacità di cogliere l'aspetto evolutivo delle professioni; secondo tale punto di vista, «orientare significava individuare la persona giusta per il posto giusto e la necessità di sostegno compariva in un periodo ben preciso della vita del soggetto, in relazione anche ai fabbisogni del mercato del lavoro» [Sangiorgi, G., 2000, p. 31].

Oggi, invece, si fa strada una concezione auto-orientativa, esplorativa e processuale dell'orientamento. Nel mondo scientifico, seppur con fatica, viene superata la vecchia divisione tra orientamento scolastico e professionale, recuperando una prospettiva teorica e metodologica unitaria. Purtroppo, a fronte di avanzamenti nel campo della ricerca scientifica, a causa di diversi fattori (interessi corporativi, idee confuse, nuovi slogan di facile effetto, resistenze nei confronti della dimensione soggettiva) si "inventano", oltre a questi citati, dei "nuovi orientamenti" che si riferiscono a specifici target di utenti: e così abbiamo «l'orientamento universitario, l'orientamento degli adulti disoccupati, l'orientamento dei lavoratori in mobilità, l'orientamento dei disabili: tradendo, tra i troppi orientamenti, l'intenzionalità di realizzare iniziative anche

importanti ma che ci allontanano dal *focus* del nostro discorso: l'aiuto a un soggetto in difficoltà davanti a una scelta» [Sangiorgi, G., 1997, p. 41].

Proprio questo, secondo Sangiorgi, è il cuore della definizione di *career guidance*, cioè di un'azione di supporto ai soggetti che si trovano a dover prendere decisioni cruciali davanti a cerniere⁶ e/o fasi di transizione⁷ critiche per il proprio lavoro. Usando altre parole, Sangiorgi definisce il processo di orientamento come un'azione di lunga durata, nel corso della quale il soggetto è accompagnato nella riflessione sulle proprie capacità, potenzialità e limiti, e nel corso della quale si struttura una relazione tra il *career counsellor* e l'utente, la cui finalità è di giungere alla costruzione di un personale progetto di vita lavorativa, fondato su un sistema di decisioni di qualità [Sangiorgi, G., 2000, p. 95].

Il primo concetto fondamentale per l'orientamento è quello di vita lavorativa o *career* che definisce «un arco di tempo "*lifelong*", della durata di circa 50 anni, dai 15 ai 65 anni, nel corso del quale il soggetto realizza nel lavoro sé stesso, le proprie potenzialità, le proprie aspirazioni» [Sangiorgi, G., 1997, p. 42]; nel nostro sistema socioculturale ed economico esiste infatti una stretta relazione tra le componenti costitutive della qualità della vita lavorativa e quelle della qualità della vita *tout court*.

Il concetto di *career* ha subito delle variazioni con il passare del tempo. In passato, l'arco di vita lavorativa poteva essere diviso in tre grandi momenti: «un primo momento dedicato all'apprendimento ed alla formazione professionale in senso lato ed all'inserimento nel mercato del lavoro; un secondo momento dedicato al lavoro ed alla carriera; un terzo momento dedicato alla conclusione della vita di lavoro ed alla uscita dal mercato del lavoro» [Sangiorgi, G., 1997, pp. 42-43]. Oggi, queste fasi non sono più così scandite, ma si alternano più e più volte nell'arco della vita lavorativa a causa delle trasformazioni che hanno interessato il mercato del lavoro. La persona

⁶ «Le cerniere corrispondono a momenti specifici di passaggio da una condizione ad un'altra: sono cerniere, ad esempio, il passaggio dalla scuola media alla superiore o da questa all'Università, il passaggio dalla condizione di disoccupato a quella di occupato [...]. Molte di queste "cerniere" fanno parte di quegli eventi di vita stressanti che hanno in sé la potenzialità di incidere in modo profondo sull'identità e sul Self dell'individuo» [Sangiorgi, G., 1997, p. 43].

⁷ «Le fasi di transizione corrispondono invece a processi di cambiamento e sono più relative al mondo interno del soggetto [...]. Più in generale, ciò che precede o segue le cerniere: ad esempio, se è una cerniera affrontare una selezione, che separa la vita pre-organizzativa da quella infra-organizzativa, la fase di transizione include il momento della ricerca del posto e giunge sino all'inserimento effettivo nel lavoro "conquistato"» [Sangiorgi, G., 1997, p.43].

dovrà porsi più volte in condizioni di apprendimento; nascono così concetti di formazione permanente, di formazione continua, e di *lifelong learning*; più volte in condizioni di inserimento nel mercato del lavoro e di sviluppo della propria carriera lavorativa; più volte in condizione di uscita, volontaria o meno, dal lavoro, per re-iniziare il processo.

Oramai tutti quelli che percorrono il proprio ciclo di vita lavorativa sono interessati da questa nuova prospettiva e devono riflettere sulla propria *career*, adottando il più possibile un modello interpretativo unitario: visto che ci confrontiamo con un processo, non possiamo non tener conto dei comportamenti adottati in ciascun momento, giacché sono significativamente predittivi di quello che accadrà nei momenti successivi.

Durante l'arco di vita lavorativa si presentano moltissime e ricorrenti cerniere e fasi di transizione, che vengono affrontate dal soggetto tenendo conto di tre fattori: i dati di contesto (i dati occupazionali e il tasso di dispersione scolastica, ad esempio) che ci servono «come stimolo per riflettere sul quadro obiettivo entro il quale sviluppiamo il nostro percorso lavorativo» [Sangiorgi, G., 1997, p. 44]; il possesso delle *life skills* o capacità trasversali e spendibili *lifelong*, che sono determinanti per la qualità complessiva della nostra *career* (sebbene se ne siano individuate parecchie, solo alcune godono del generale consenso degli studiosi, come per esempio la capacità comunicativa, la capacità di adattamento e la flessibilità, la capacità di “guardarsi dentro” e di riconoscere le proprie risorse, la capacità di ragionare in termini sistemici (*networking*), la capacità di gestire rapporti di influenzamento piuttosto che di potere); infine la capacità decisionale del soggetto, essa stessa una vera e propria *life skill* [Sangiorgi, G., 1997, p. 44].

Sangiorgi afferma che cerniere e transizioni sono da tempo incardinate, sul piano operativo, in specifiche procedure che per semplificare verranno distinte in pre-organizzative, infra-organizzative e post-organizzative. Ciascun soggetto potrà ritrovarsi più volte nella vita lavorativa ad affrontare queste procedure, che possono essere attivate su iniziativa del soggetto (autocommittenza), e/o possono essere offerte dai servizi pubblici e/o possono essere richieste dai potenziali datori di lavoro. Le fasi pre-organizzative, cioè precedenti all'ingresso nel lavoro, sono in particolar modo caratterizzate dai problemi di scelta legati al proprio futuro; le fasi infra-organizzative sono

contraddistinte da problemi di scelta legati al proprio sviluppo personale e professionale, interpretato sia come sviluppo di carriera (orizzontale o verticale) sia come acquisizione di competenze e responsabilità professionali; le fasi post-organizzative sono caratterizzate da problemi di utilizzazione delle capacità residue (orientamento della terza età) o di rilancio della propria vita di lavoro.

A ciascuna fase sopra elencata vengono associati dei servizi, delle strutture e degli attori anche molto diversi. Alle cerniere corrispondono procedure particolari mediante le quali gli attori organizzativi valutano il soggetto e prendono delle decisioni. Alle fasi di transizione corrispondono interventi, solitamente formativi, che sono mirati ad assicurare il massimo livello di coerenza possibile tra soggetto e *job requirement*.

Il problema è – secondo Sangiorgi - che per parlare di procedure bisognerebbe che queste fossero definite, formalizzate ed ostensibili, mentre ciò non sempre è vero ed «in questo senso è da attendersi particolarmente per quanto qui ci riguarda nell'ambito delle procedure di *career guidance* uno sforzo effettivo degli operatori per definire in termini procedurali le caratteristiche del proprio intervento» [Sangiorgi, G., 1997, p. 45].

Sangiorgi rileva che né gli individui *uti singuli* né la società possono permettersi i costi di una scelta sbagliata, costi quantificabili in termini oggettivi come danno economico e in termini soggettivi come danno psicologico (insoddisfazioni, frustrazioni, etc). Purtroppo le decisioni prese in ambito lavorativo sono spesso sbagliate per due ordini di ragioni: il primo attiene agli squilibri intrinseci del mercato del lavoro, per cui le decisioni che vengono prese in una sorta di processo negoziale diseguale tra il soggetto e i suoi interlocutori organizzativi sacrificano spesso *de facto* la parte più debole, il soggetto; il secondo attiene alla complessità e alla difficoltà che lo stesso incontra nell'assumere decisioni appropriate e qualificate.

Partendo da queste premesse e dalla convinzione che «ogni orientamento è, implicitamente od esplicitamente, *orientamento al lavoro*, » [Sangiorgi, G., 1997, p. 42], Sangiorgi delinea «un “nuovo orientamento”, oramai meglio definito come *career guidance*; un orientamento che, superando le vecchie classificazioni, si definisce come orientamento al lavoro, proprio perché si confronta in ogni momento con il concetto di *career* e con il problema

della soggettività lavorativa, e perché si pone come obiettivo quello di sostenere il soggetto nella presa di decisioni di qualità che dovrà assumere nei confronti delle “cerniere” e delle “transizioni” che incontra nell’arco di vita lavorativa, al fine di costruire un personale progetto di vita professionale [Sangiorgi, G., 1997, *passim*].

Da questa scelta per un “nuovo orientamento” derivano una serie di conseguenze teoriche, tecniche ed applicative.

Prima conseguenza è l’appartenenza dell’attività orientativa all’ambito delle *helping profession*, il che comporta la focalizzazione sulle risorse interne del soggetto per affrontare i suoi bisogni esterni (*career*), distinguendosi in questo sia dalle professioni psicoterapeutiche (focalizzate sulle risorse interne per risolvere i problemi interni) sia dalle professioni di supporto o solidarietà sociale (focalizzate sulle risorse esterne per risolvere i bisogni esterni). Con la collocazione dell’orientamento nell’alveo delle *helping profession* si pone in evidenza la “relazione d’aiuto” come strumento di intervento (*counseling*), diventa centrale il problema del *setting* e del ruolo dell’operatore, viene introdotto il concetto di *screening* della domanda (non tutte le richieste esplicite di orientamento sono vere richieste d’orientamento), mentre viene posta la questione di quali siano i bisogni cui le *helping profession* possono far fronte [Sangiorgi, G., 1997, p. 46].

Seconda conseguenza è la necessità di fare chiarezza intorno alla natura del «*sostegno psicologico* come riferimento fondamentale dell’attività orientativa [...] e naturalmente ciò rimanda a problemi tecnici, teorici e deontologici propri della psicologia, ed in particolare di quella che è stata definita “psicologia del benessere”» [*ibidem*].

La terza conseguenza consiste nel fatto che le attività orientative descritte sopra rivelano la loro natura di “*servizio al soggetto*”: orientare non significa “dare un servizio”, ma “porsi al servizio” del soggetto, facilitandolo nel processo di assunzione personale e diretta delle responsabilità nel merito delle proprie scelte [*ibidem*]. Con questo si passa – come già detto sopra – da una concezione etero-orientativa, diagnostica e predittiva, ad una concezione auto-orientativa, esplorativa e processuale.

Quarta conseguenza è l’attenzione portata alla natura processuale del *career guidance*, che deriva dal concetto stesso di arco di vita lavorativa. Vista

la complessità dello scenario esterno che pone il soggetto davanti a numerose e ricorrenti cerniere e fasi di transizione, si è costretti a passare da un orientamento *una tantum*, tipico di un mercato del lavoro statico, a un orientamento lungo tutto l'arco di vita lavorativa del soggetto, per supportarlo nella costruzione dei propri percorsi professionali.

Quinta conseguenza è la presenza nella nozione di *career guidance* di una «precisa prospettiva educativa» [*ibidem*]. Se infatti l'attività di orientamento favorisce la crescita di una maggiore consapevolezza delle proprie risorse e abilità nel quadro dello sviluppo delle capacità decisionali del soggetto, ci si trova all'interno di quelle *life skill* e «ciò significa che il compito del *counsellor* consiste anche nel trasmettere o rinforzare alcune capacità del soggetto, nel quadro di un'azione che assumerà forti connotati formativi» [Sangiorgi, G., 1997, p. 46]. Tutto ciò non deve portarci però alla conclusione errata che l'orientamento faccia parte della formazione, complice anche la stretta correlazione tra “formazione durante tutto l'arco di vita” e ed “orientamento lungo l'arco della vita”. Anzi è necessario ribadire e precisare «la sostanziale e formale autonomia dell'orientamento rispetto alla formazione, ivi inclusa quella professionale» [Sangiorgi, G., 1997, p. 49]. Infatti la formazione si occupa di adeguare le capacità e le competenze alle necessità poste dal mutamento e dagli obiettivi individuali; l'orientamento si occupa, invece, di favorire nel soggetto una presa di decisione intorno ai propri obiettivi ed al proprio progetto di vita professionale rispetto al quale solo in alcuni casi si potranno e in altri non si potranno aprire spazi di formazione.

Sesta conseguenza è l'attenzione alla qualità delle decisioni. Sangiorgi definisce una decisione di qualità in ordine alla costruzione del proprio progetto di vita lavorativa si ponga come una scelta che rispetta il profilo personale e professionale del soggetto: una scelta, quindi, che è tanto più di qualità quanto più rispetta il mondo interno ed esterno del soggetto stesso, e quanto più è ancorata alla realtà. Perché il soggetto possa prendere decisioni di qualità, secondo Sangiorgi, occorre esplorare quattro dimensioni, tra di loro interattive, ciascuna delle quali corrisponde a livelli di visibilità diversi e richiede metodologie appropriate. Quindi il compito del *career counsellor* è quello di allargare la visibilità delle quattro aree e di aiutare il soggetto a

comprendere l'interferenza reciproca delle stesse, che nell'insieme definiscono la sua identità psicosociale [Sangiorgi, G. 1997, pp. 46-47].

La prima dimensione è la risposta alla domanda “cosa voglio?”; è il mondo dei desideri, delle aspirazioni, dei valori e degli interessi, che solo apparentemente si rivela una dimensione consapevole, in quanto è influenzato dai processi di razionalizzazione e rivela tutta la propria opacità. È fondamentale che il soggetto comprenda non solo *cosa* desidera ma anche *quanto* lo desidera, vista l'importanza dell'intensità delle motivazioni. Secondo Sangiorgi, il primo compito del *counsellor* (*vocational counselling*) è quello «di favorire, con tecniche appropriate, la scoperta o la riscoperta del mondo dei desideri e delle motivazioni individuali, facilitando il superamento di quei meccanismi difensivi che costituiscono una anticipatoria negazione del proprio benessere» [Sangiorgi, G., 1997, p. 46].

La seconda dimensione risponde alla domanda “su cosa posso contare?”; è costituita dalle risorse interne del soggetto: dalle capacità, dalle competenze, dalle attitudini, dalle potenzialità, intese come complesso di elementi di carattere e di personalità. Il *counsellor* (*assessment*) deciderà quali componenti della seconda dimensione debbano essere esplorate, tenendo conto dei propri convincimenti scientifici e metodologici e considerando le caratteristiche del proprio utente. La procedura, comunque, dovrà essere il meno possibile invasiva, rinunciando a una strumentazione di tipo clinico a favore di strumenti che riducano l'opacità soggettiva riguardo al proprio mondo interno e lasciano al soggetto la responsabilità del livello di approfondimento da raggiungere. Dal momento che si collocano all'interno della relazione di aiuto – secondo Sangiorgi – «non soltanto dovranno essere offerte occasioni di trasparenza, ma questa trasparenza dovrà divenire patrimonio del soggetto, in un passaggio conoscenza-coscienza già peraltro esplorato in altri ambiti della psicologia applicata» [Sangiorgi, G., 1997, p. 46].

La terza dimensione da analizzare riguarda il proprio sistema di riferimento; risponde alla domanda “quali sono i miei vincoli personali, cioè quali sono i miei punti di forza e di debolezza?”. Il soggetto sarà aiutato dal *counsellor* (*assessment*) ad esplorare «quegli elementi obiettivi che fanno parte imprescindibile della propria realtà» [*ibidem*]: sono i vincoli e le opportunità derivanti dalla propria biografia, dal proprio *curriculum*, dal proprio

sistema familiare e dalle proprie risorse economiche e sociali. Infatti è chiaro che senza un'analisi approfondita dei vincoli si potrebbe essere indotti a pensare che le prime due dimensioni, quella dei desideri e quella delle potenzialità, possano prevalere su tutto: anche se ciò potrebbe essere desiderabile, purtroppo non è sempre vero. Dunque il soggetto dovrà ricostruire la “mappa delle proprie realtà” di più immediato riferimento, individuando gli elementi che costituiscono vincolo e quelli che costituiscono opportunità, quelli modificabili e quelli non modificabili, imparando inoltre a riconoscere il costo del cambiamento [Sangiorgi, G., 1997, pp. 46-47].

La quarta ed ultima dimensione da indagare è quella dei vincoli e delle opportunità propri del contesto di riferimento del soggetto; risponde alla domanda “quali sono i vincoli del mio ambiente ovvero com'è l'ambiente in cui mi trovo?”. Sarà compito del *counsellor* (*career counselling*) aiutare il soggetto ad individuare vincoli ed opportunità, aspetti gestibili con relativi costi e aspetti non gestibili, dopo aver fatto una ricognizione delle caratteristiche peculiari del territorio dove vive, dei livelli di crescita economica locali, italiani, europei ed internazionali, delle politiche del lavoro attuate, del tasso di disoccupazione in generale e nei vari comparti produttivi, dei livelli di innovazione tecnologica, dell'organizzazione e delle trasformazioni del sistema economico, etc

Lo stretto legame qualità della vita lavorativa/qualità della vita *tout court* e la connessione tra sostegno psicologico nell'attività orientativa e “psicologia del benessere” portano a collocare in termini accademici la “psicologia dell'orientamento” all'interno delle discipline della “psicologia del lavoro e applicata”, il che conferma «l'intuizione forte per la quale sin dagli anni '80 si sono battuti gli psicologi del lavoro, che naturalmente e con anticipatoria sensibilità rivendicavano all'orientamento compiti connessi con la qualità della vita lavorativa» [Sangiorgi, G., 1997, p. 48].

La figura professionale dell'orientatore, anche secondo Soresi, deve essere formata secondo criteri rigorosi, prevedendo una formazione adeguata dei *career counsellors*, e cioè richiedendo una specializzazione post-laurea qualificata (Master o corso di specializzazione). Sangiorgi afferma che ciò «consentirà il superamento della oziosa ed inutile distinzione delle attività orientative che si sviluppano nelle strutture presenti sul territorio e che danno luogo a apparenti figure professionali diversificate (documentaristi, informatori,

formatori, consulenti, ecc.) con un approccio tayloristico e parcellizzante che trova il suo unico collante nel voler far fare ad operatori cose per le quali non sono preparati» [Sangiorgi, G., 1997, p. 48]. Inoltre sarebbe «opportuno – sempre secondo Sangiorgi – garantire che coloro che svolgono attività di *counselling* abbiano un ruolo assolutamente indipendente rispetto al “cliente”: non siano cioè, a nessun titolo, valutatori, capi, insegnanti, datori di lavoro e, forse, neppure funzionari della Pubblica Amministrazione» [*ibidem*].

Come nota conclusiva si vuole ricordare la stretta connessione tra un mercato del lavoro sempre più complesso, difficile, flessibile e dinamico, da una parte, e l'orientamento al lavoro sempre più necessario e sempre più da creare, dall'altro. Questa riflessione ci riporta alla «curiosa e perdurante mancanza, nel nostro paese, unico nel mondo occidentale, di una legge quadro sull'orientamento» [*ibidem*]. Questo lamentava Sangiorgi nel 1997 e questo lamentano ancor oggi, nel primo semestre del 2004, molti altri studiosi insigni ed operatori che a vario livello si occupano di orientamento. Nonostante l'esistenza di questo vuoto legislativo e normativo abbia consentito lo svilupparsi di molte attività discutibili, ciò non ha impedito – secondo Sangiorgi – «l'emergere di esperienze di eccellenza che hanno mostrato con solare chiarezza come la differenza non sia data dalle metodologie bensì dalla qualità degli operatori e dalle procedure» [*ibidem*].

Quindi – sempre secondo il direttore della Scuola di psicosociologia dell'organizzazione – non è necessario ricercare una astratta ortodossia, purché siano rispettati gli assunti fondamentali e il concetto di *career guidance*, e si possano ampiamente usare metodi e tecniche diverse. Dal momento che «il mondo dell'orientamento si è strutturato, con singolare vicinanza al grande tema della soggettività, come il mondo del pluralismo» bisogna – sostiene Sangiorgi – che si faccia in modo che «tale pluralismo continui a rappresentare una risorsa del sistema, senza che nessuno voglia far prevalere il proprio approccio o i propri strumenti» [Sangiorgi, G., 1997, p. 48].

CAPITOLO SECONDO
SERVIZI PER L'IMPIEGO ED ORIENTAMENTO

2.1 L'intervento pubblico sul mercato del lavoro

In questo paragrafo si punterà a fare una sintesi degli aspetti teorici concernenti il quadro generale del nuovo assetto dell'intervento pubblico sul mercato del lavoro, tenendo conto delle ultime leggi che lo riformano e delle riflessioni proposte dal *Libro Bianco* del professor Marco Biagi.

Vengono individuate tre grandi aree di attività svolte dalla Pubblica Amministrazione sul mercato del lavoro: le cosiddette politiche attive del lavoro; le politiche passive del lavoro; il collocamento guidato. Le prime stanno sempre più aumentando il loro peso, mentre le politiche passive del lavoro, cioè i cosiddetti ammortizzatori sociali, che hanno avuto una notevole rilevanza fino ad alcuni anni fa, si stanno sempre più restringendo. Le politiche passive si possono dividere in due grandi categorie: il sostegno al reddito per coloro che hanno già perso l'occupazione, e gli aiuti mirati ai lavoratori occupati in imprese in difficoltà, come nel caso della cassa integrazione guadagni. Esiste poi il collocamento guidato, cioè tutta quella parte ancora in piedi del vecchio sistema di collocamento di tipo vincolistico.

Alcuni anni addietro esisteva il vincolo dell'assunzione e i datori di lavoro erano tenuti a rivolgersi presso i cosiddetti uffici di collocamento e a far richiesta di personale in base ad una qualifica. L'ufficio, che aveva compilato una graduatoria sostanzialmente definita in base a criteri di bisogno dei lavoratori ed alla loro qualifica, accertata e descritta in maniera poco raffinata rispetto alle attuali esigenze, assegnava i lavoratori in modo numerico all'azienda, che era "obbligata" ad assumere facendo riferimento a tale indicazione. Vigeva dunque un sistema di tipo vincolistico nel reclutamento della manodopera.

Con il passare degli anni, questo sistema si è un po' alla volta disgregato per una serie di ragioni connesse alle accresciute esigenze delle aziende nell'attenzione al reclutamento della manodopera. Infatti in un sistema di tipo tayloristico l'elemento fondamentale era il controllo della prestazione, che si svolgeva in modo ripetitivo, senza grandissime esigenze di flessibilità, di adattamento, di formazione, di autoformazione, di accrescimento professionale anche durante l'attività lavorativa. Negli ultimi anni, con il mutamento

dell'organizzazione del lavoro, il sistema di collocamento di tipo vincolistico ha cominciato a non essere più adatto né alle imprese né ai lavoratori. Le prime hanno iniziato ad avere la necessità di un'individuazione più mirata dei lavoratori, che tenga conto di attitudini e caratteristiche particolari possedute da questi ultimi, i quali sono sempre meno disponibili ad accettare un lavoro come sola occasione di reddito, dal momento che possiedono aspirazioni, livelli di istruzione più elevati e propensioni specifiche.

Ciononostante, la normativa sul collocamento è rimasta – almeno per un certo lasso di tempo – ingessata, e si sono creati dei sistemi *de facto* tendenti ad aggirarla, fino a quando per riconoscimento generale si è decretato l'inizio di un processo di liberalizzazione dell'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, ponendo fine ad un sistema che oramai tutti consideravano inutile mantenere in vita (lo smantellamento definitivo della chiamata numerica avviene con la legge n. 223/91). Di conseguenza l'impianto complessivo del collocamento guidato, o meglio del collocamento di tipo vincolistico, si è sbriciolato. Alcuni elementi, però, ne sono rimasti. In particolare si segnala l'elemento forse più conosciuto: la normativa concernente le cosiddette assunzioni per le categorie protette, la legge ex 482/68, sostituita dalla nuova legge 68/99, dove il vincolo è unito agli incentivi. In altre parole, per le fasce debolissime del mercato del lavoro si è ritenuto di conservare ancora un sistema che in qualche maniera vincola il datore di lavoro: in questo caso, si dispone che una quota dei lavoratori in forza alle aziende deve appartenere a queste particolari categorie.

Altro elemento sopravvissuto è la particolare procedura delle assunzioni per le basse qualifiche nella Pubblica Amministrazione. In realtà è improprio parlare di assunzioni, in quanto si tratta di avviamenti a selezione: quando si verifica un'esigenza da parte della P.A., in generale per le basse qualifiche, questa esigenza viene comunicata ai Centri per l'impiego che, utilizzando una graduatoria, vanno a definire una lista. Sulla base di questa graduatoria vengono segnalati i lavoratori disponibili presso la P.A. affinché questa svolga la selezione, cioè le prove di idoneità per l'eventuale assunzione.

Passando ad analizzare le politiche attive del lavoro, si può tentare di darne una definizione sintetica: «le politiche attive del lavoro sono un insieme di attività che hanno l'obiettivo di aiutare la domanda e l'offerta di lavoro e di

orientare i comportamenti delle imprese e dei lavoratori con dei particolari aiuti e vantaggi» [Ghiotti, M., 1999]. Il primo elemento caratterizzante tali politiche è il non porre vincoli, sia ai datori di lavoro che ai lavoratori, i quali sono entrambi liberi nei loro comportamenti; nel caso entrambi compiano scelte giudicate positivamente dalla Pubblica Amministrazione, ottengono aiuti o vantaggi. Quindi, le politiche attive del lavoro nascono in contrapposizione e si pongono in alternativa al vecchio sistema di collocamento di tipo vincolistico, e richiedono una forte collaborazione e cogestione da parte dei principali attori sul mercato del lavoro, cioè le parti sociali e l'Ente pubblico. Tali politiche prendono in considerazione prevalentemente la dimensione locale del mercato del lavoro: in questo senso le azioni pubbliche devono essere calibrate sulle diverse esigenze del territorio. Di conseguenza per creare politiche del lavoro efficaci bisogna disporre di un buon osservatorio del mercato del lavoro che garantisca che le iniziative progettate e poi implementate siano mirate sulle specifiche necessità espresse dal territorio.

Le azioni di politica attiva del lavoro si distinguono in due grandi filoni di attività: i servizi all'impiego e le azioni di sostegno per le fasce più deboli del mercato del lavoro.

I servizi per l'impiego ricomprendono al loro interno le attività di informazione professionale, la consulenza di orientamento professionale, le attività di formazione professionale, la preselezione o incontro fra domanda e offerta di lavoro, ed i tirocini di formazione ed orientamento.

L'informazione professionale consiste in un'attività di offerta di informazioni sui servizi all'impiego, sulle politiche del lavoro, sulla normativa del rapporto di lavoro, sui percorsi formativi, sulle professioni e mestieri, sui settori lavorativi e loro tendenze, sui concorsi pubblici ed altre opportunità di lavoro in genere. Oltre ai Centri per l'impiego, sono gli Informagiovani e qualsiasi altra struttura che eroga informazione occupazionale a proporre tutte o in parte queste stesse attività.

La consulenza di orientamento professionale mira a porre l'utente nella migliore condizione affinché agisca in modo consapevole e attivo nei momenti di presa di decisione, grazie ad uno sviluppo della capacità di analisi e comprensione di se stesso e degli strumenti per individuare ed interpretare le informazioni utili e per utilizzare le moderne tecniche di ricerca del lavoro. I

colloqui possono essere individuali o di gruppo; questi ultimi vengono anche chiamati *job club* e di solito vengono utilizzati per categorie di lavoratori caratterizzate da problematiche comuni: lavoratori in mobilità, neo diplomati o neo laureati, donne al rientro nel mercato del lavoro dopo la maternità e la cura dei figli o semplicemente dopo una lunga assenza, etc. L'orientamento ha lo scopo di porre l'utente "nelle condizioni di"; quindi il colloquio di orientamento non è più di tipo direttivo, come alcuni anni fa, ma è di tipo formativo, "centrato sul cliente" o meglio "centrato sulla persona"¹. Il compito dell'orientatore o comunque del servizio è quello di porre la persona nelle condizioni migliori per scegliere. La scelta però appartiene all'utente e l'operatore ha soltanto il ruolo di facilitatore, cioè di aiuto nello sviluppo di una personale capacità di analisi e di comprensione di se stesso; ma la comprensione della realtà esterna e la presenza di un supporto che aiuti a creare un metodo per procedere alla raccolta, selezione e valutazione delle informazioni sono fondamentali. Sempre per quanto concerne l'orientamento professionale, visto che l'obiettivo è quello di una occupazione, fattore centrale appare anche lo sviluppo di moderne tecniche di ricerca del lavoro, basate per esempio sulla corretta stesura del proprio *curriculum vitae*, sulla capacità di attivarsi in modo autonomo, dopo aver stabilito un progetto di ricerca del lavoro, definendo i tempi, gli obiettivi e lo svolgimento dello stesso.

L'incrocio tra domanda e offerta di lavoro, o preselezione, consiste nella raccolta e diffusione di informazioni per favorire l'incontro tra lavoratori disponibili ad una nuova e diversa occupazione e le aziende che cercano manodopera. Per sostenere l'incrocio tra domanda e offerta di lavoro esistono vari metodi: in Italia il servizio pubblico utilizza soprattutto le cosiddette banche dati, che sono gestite da sistemi informatici più o meno sofisticati.

I tirocini di formazione ed orientamento, chiamati anche *stage* (soprattutto quando sono legati alla formazione professionale e si collocano all'interno di un percorso formativo più complesso), hanno lo scopo di favorire le conoscenze e le scelte professionali mediante un contatto diretto con il

¹ Come riporta Maria Luisa Pombeni [Pombeni, M.L., 1996, pp. 23 e ss.; 37 e ss.], è fondamentale il contributo di Rogers che introdusse per la prima volta nella psicoterapia un approccio "non direttivo" e "centrato sul cliente". In riferimento a quest'ultimo termine, la studiosa preferisce quello di "centrato sulla persona", termine che ha progressivamente sostituito quello "centrato sul cliente", in quanto «trasmette l'idea di un maggiore rispetto del cliente, di un'enfasi sull'importanza di un rapporto interattivo fra consulente e cliente, e suggerisce inoltre la necessità di definire il rapporto di consulenza soprattutto come una relazione fra due persone e non tanto come un incontro fra due ruoli» [*ibidem*].

mondo del lavoro. I soggetti che possono essere promotori di attività di tirocinio sono: le università, le scuole e tutti gli enti formativi; le agenzie e gli uffici che svolgono attività di politica del lavoro e di servizio all'impiego; le cooperative sociali e le comunità terapeutiche. Il tirocinio si rivolge a un'utenza molto vasta, soprattutto giovani inseriti in percorsi scolastici o persone in attesa di occupazione. L'inserimento si può realizzare presso datori di lavoro pubblici, privati o del terzo settore. L'obiettivo del tirocinio è formativo e/o di orientamento, quindi devono esserci un progetto, un *tutor* dell'ente promotore ed un *tutor* dell'ente ospitante, entrambi garanti del corretto svolgimento dell'attività.

Nell'ambito delle politiche attive del lavoro per la promozione dell'occupazione, si dispone di alcuni strumenti di aiuto concreto a fronte di comportamenti socialmente desiderabili, strumenti tradizionalmente legati a determinate fasce deboli del mercato del lavoro; su queste categorie sono stati diversamente individuati e dosati gli interventi di promozione, alcune volte in collaborazione con i servizi all'impiego ed il collocamento guidato.

Nell'ambito delle politiche attive del lavoro, gli strumenti di promozione dell'occupazione sono tre: gli incentivi che mirano a favorire l'occupazione dipendente; il sostegno al lavoro indipendente; i lavori socialmente utili.

Il primo strumento, volto ad agevolare l'occupazione dipendente, comprende quegli incentivi economici o quegli sgravi contributivi che vengono concessi all'assunzione di determinate categorie di lavoratori. In questo senso si possono citare i lavoratori in mobilità, i giovani assumibili con contratti di apprendistato, le diverse categorie di persone assumibili con i nuovi contratti di inserimento, contratti che hanno sostituito con alcune variazioni i contratti di formazione lavoro (cfl), etc.

Il secondo strumento, chiamato *job creation*, è il sostegno pensato per favorire il lavoro indipendente, autonomo e d'impresa; quindi è rivolto a chi vuole mettersi in proprio. A questa utenza è fornito gratuitamente un servizio di informazioni, uno di orientamento ed uno di assistenza. Le informazioni riguardano le procedure burocratiche, amministrative e legislative necessarie per avviare un'attività d'impresa, il mercato con i dati quantitativi e qualitativi riguardanti l'ambito all'interno del quale i futuri imprenditori andranno ad operare, i finanziamenti (opportunità di finanziamento a livello comunitario,

nazionale e regionale, operazioni sul capitale, prestiti agevolati e contributi relativi ai costi di esercizio come gli sgravi fiscali, premi alle assunzioni). L'orientamento riguarda la sensibilizzazione, con azioni dirette a promuovere la "*business idea*", la valutazione del rischio nell'apertura di una nuova impresa, i vantaggi e gli svantaggi delle varie forme di società. L'assistenza, infine, riguarda la consulenza allo *start up*, offrendo consigli e apporti professionali per la realizzazione della *business idea*.

Il terzo strumento è costituito dai lavori socialmente utili, che hanno conosciuto un notevole sviluppo, anche se negli ultimi anni risultano in fase di contrazione; per lo più si concretizzano in occasioni di lavoro offerte dalla Pubblica Amministrazione, grazie alla realizzazione di servizi od opere utili per la collettività. In questo modo si mira ad assicurare una forma di sostegno al reddito e a valorizzare le potenzialità di chi altrimenti rimarrebbe disoccupato per un lungo periodo, fornendo percorsi di socializzazione rivolti in particolare ai giovani o percorsi di ri-socializzazione al lavoro, offrendo opportunità di mantenere e/o acquisire competenze utili per un successivo reinserimento lavorativo, riducendo al contempo le condizioni che facilitano la creazione di offerta di lavoro a livello sommerso (il cosiddetto lavoro "nero").

Questi lavori hanno come caratteristica l'utilizzo di persone in attività di tipo straordinario, non devono essere quindi attività che tolgono lavoro ai dipendenti della P.A. o ad aziende presenti sul mercato. I criteri per l'ammissione dei lavoratori socialmente utili devono essere molto rigorosi e devono evitare eventuali inserimenti stabili nella Pubblica Amministrazione, dal momento che la finalità è quella di far ruotare i lavoratori e dare delle opportunità occupazionali al maggior numero di persone.

Le misure di incentivo all'occupazione sono invece riservate a particolari categorie di lavoratori, soprattutto a coloro che hanno maggiori difficoltà d'inserimento nel mercato del lavoro. Si tratta in sostanza di forme di riduzione del costo del lavoro, attraverso le quali la legislazione statale persegue diversi obiettivi, come incrementare il tasso di occupazione, dirigere la domanda di lavoro verso le categorie più deboli e attenuare le tensioni sociali.

Tornando alla riforma del collocamento pubblico e del mercato del lavoro, non si può non citare la legge n. 196/1997 ("Pacchetto Treu"), la cui attuazione nel 1998 ha comportato sostanziali novità nell'ambito del governo

del mercato del lavoro, come l'introduzione del lavoro in affitto (o lavoro interinale) e la liberalizzazione dei servizi di collocamento. Un'altra tappa fondamentale di questo cammino di riforma è stata la legge n. 59/1997 "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa" (detta anche Legge Bassanini). Ribaltando l'art. 117 della Costituzione, elenca tutte le materie di competenza residua dello Stato, lasciando intendere che tutti i compiti e le funzioni non espressamente indicati siano conferiti alle regioni e agli enti locali, laddove per enti locali devono intendersi le province, i comuni, le comunità montane ed altri enti. In attuazione dell'art. 1 della legge sopra citata, il decreto legislativo n. 469/1997 disciplina il conferimento alle Regioni e agli enti locali delle funzioni e dei compiti in materia di politica per il lavoro.

Il Dlgs n. 469/1997 "Conferimento alle regioni ed agli enti locali di funzioni e compiti in mercato del lavoro" fissa per le Regioni le linee guida per dare attuazione al decentramento dei servizi per l'impiego. La *ratio* della norma è quella di creare un'integrazione tra le politiche per l'impiego (di nuova competenza regionale), i servizi per l'impiego (prima statali, poi regionali e successivamente per delega provinciali), e le politiche per la formazione (già di competenza regionale). A tal riguardo *Il Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia* afferma:

Il Governo intende raccogliere le Raccomandazioni rivolte dall'Unione Europea, proseguendo con determinazione nella modernizzazione dei servizi pubblici per l'impiego. A questo proposito sarà necessario un raccordo più stretto con le competenze e l'attività delle Regioni e delle Province, anche al fine di valutare il grado di efficienza raggiunto dalle strutture decentrate del collocamento pubblico. [...] Il Governo ritiene assai urgente un intervento che, nel rispetto delle competenze delle Regioni e delle Province, consenta in tempi rapidi un'accelerazione nel processo di riorganizzazione dei servizi pubblici all'impiego, in ottemperanza alle raccomandazioni ricevute dall'Unione Europea [Biagi – Sacconi, 2001].

L'art. 4 del Dlgs n. 469/1997 precisa i compiti che spettano alle Regioni e alle Province. La lett. a) del primo comma dell'art. 4 vincola le Regioni ad attribuire alle Province i compiti di collocamento, le politiche attive (nel rispetto del piano di attuazione regionale in materia) e i servizi per l'impiego da gestire

tramite i Centri per l'impiego (CPI). A tal fine, nel rispetto del Masterplan dei servizi per l'impiego e nel raggiungimento degli obiettivi comunitari (obiettivo 1 e 3) tra il Ministero del Lavoro e le Unioni Province Italiane (UPI) è stata firmata una convenzione. La convenzione ha il compito di realizzare gli obiettivi di sviluppo nella formazione sociale, nelle strutture dei CPI, negli ammortizzatori sociali, nell'utilizzo delle risorse nazionali e comunitarie concernenti le politiche attive e i servizi per l'impiego; prevede inoltre che il Ministero del Lavoro e le UPI si incontrino periodicamente per valutare la programmazione e lo stato di avanzamento degli obiettivi fissati.

In questa ottica i «Centri per l'impiego costituiscono la struttura operativa dei servizi per l'impiego, e devono poter fornire i servizi connessi alle finalità, sulla base delle scelte di indirizzo espresse in varie sedi (nazionale, regionale, provinciale) e delle specifiche caratteristiche locali del mercato del lavoro».

Inoltre, in sede dell'accordo pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 3 aprile 2000 tra il Ministero del Lavoro, le regioni, le province, le province autonome di Trento e Bolzano, i comuni e le comunità montane, si individuano gli standard minimi di funzionamento dei CPI, lasciando aperta la possibilità ai privati di gestire parte dei servizi per l'impiego attraverso una convenzione *ad hoc* con le amministrazioni locali.

A tal proposito il *Libro bianco* sostiene che:

Il Governo ritiene, pertanto, urgente, una riforma organica delle regole sul mercato del lavoro, nel senso della massima semplificazione delle procedure di collocamento, del più efficace potenziamento delle azioni di prevenzione e della massima efficacia dei servizi, attraverso un modello che contempli la cooperazione e la competizione tra strutture pubbliche, convenzionate e private. Pertanto, vanno individuate e sistematizzate le attività riconducibili ad una residua funzione pubblica (anagrafe, scheda professionale, controllo dello stato di disoccupazione involontaria e della sua durata, azioni di sistema) da assicurare mediante i servizi pubblici all'impiego e strutture convenzionate (pubbliche e private); mentre vanno affidate al libero mercato le attività di servizio, in un regime di competizione e concorrenza tra i servizi pubblici e gli operatori privati autorizzati.

Infatti, sempre al riguardo dell'apertura ai privati, già con l'art. 3, lett. g), primo comma, della legge n. 59/1997 e con l'art. 10 del Dlgs n. 469/1997

sanciva anche sul piano formale, *de iure*, quello che era già avvenuto *de facto* con l'apertura delle Società di Lavoro Interinale: cioè cade il monopolio pubblico nella attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro.

A tal proposito sempre il *Libro Bianco* afferma:

Il Governo ritiene che occorra agire affinché si fondi stabilmente un sistema maggiormente concorrenziale fra pubblico e privato, consentendo di gestire anche in forma imprenditoriale l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Appare urgente, a tale fine, innanzitutto superare il vincolo dell'"oggetto esclusivo" e consentire l'attività di operatori privati polifunzionali, variamente capitalizzati in relazione ai servizi autorizzati, opportunamente vigilati e regolati in modo da limitare in particolare gli obblighi informativi [...].

Occorre intervenire su più fronti. Un intervento prioritario è investire risorse nel servizio stesso, soprattutto in termini di maggiori e migliori competenze e professionalità degli operatori coinvolti. Fare efficacemente intermediazione nel mercato del lavoro significa possedere capacità professionali di alto livello; occorre rompere con la tradizione e la cultura dei timbri e delle pratiche burocratiche. [...]

La seconda direzione di intervento concerne un regime di competizione e, al tempo stesso, di cooperazione fra attori privati e servizio pubblico. La cooperazione non deve avvenire a discapito del pieno dispiegarsi dei meccanismi concorrenziali tra i diversi operatori, ma sarebbe improponibile per l'operatore pubblico fare a meno della cooperazione con i privati, immaginando di poter gestire efficacemente *in-house* l'intero spettro di servizi. Il ricorso a meccanismi di mercato in una logica di *outsourcing* di servizi andrebbe perciò opportunamente valorizzato anche per quanto concerne la fornitura di servizi il cui disegno generale rimanga nelle mani dell'operatore pubblico.

La cooperazione tra pubblico e privato è comunque essenziale soprattutto per quanto riguarda la produzione e l'utilizzo delle informazioni. Tutti i segmenti del mercato del lavoro vanno adeguatamente serviti, ma sarebbe pericoloso e controproducente che il servizio pubblico continuasse a presentare l'immagine di un servizio inefficiente e diretto unicamente alle frange marginali della forza di lavoro. [...] Il mondo della produzione e le strutture private che sorgeranno per garantire una maggiore e migliore diffusione delle informazioni e per facilitare l'incontro domanda ed offerta, dovranno aiutare il servizio pubblico ad abbandonare l'immagine di un servizio inefficiente, tutt'al più capace di assicurare qualche forma di assistenza diretta di tipo passivo e di svolgere talvolta il ruolo di datore di lavoro di ultima istanza.

Tornando all'orientamento nei servizi per l'impiego, non si può non fare cenno al Decreto legislativo n. 181/2000, pietra miliare per l'attuazione di politiche preventive, laddove si parla della previsione del colloquio di orientamento come di uno strumento, appunto, utile ai fini di una logica di prevenzione della disoccupazione. A tal riguardo è illuminante un passo estratto dal *Libro bianco*:

Il d. lgs. 181 rimane certamente la cornice normativa per l'attuazione concreta di politiche preventive, attribuendo ai servizi per l'impiego, tra gli indirizzi generali, il compito di effettuare una proposta di adesione ad iniziative di inserimento lavorativo, di formazione e riqualificazione a disoccupati e inoccupati di lunga durata, non oltre dodici mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione (sei mesi per coloro che godono di trattamenti previdenziali). Lo stesso decreto prevede inoltre l'offerta da parte dei servizi pubblici per l'impiego di un colloquio di orientamento entro sei mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione a tutti i giovani disoccupati. Il Governo dunque si impegna in questa prospettiva a riorientare, di intesa con le Regioni e le Province, con maggiore incisività i servizi per l'impiego verso una logica di prevenzione, al fine di ridurre i flussi e le permanenze nella disoccupazione [Biagi – Sacconi, 2001].

Ciò si rivela coerente con le indicazioni dell'Unione Europea recepite dal Piano nazionale per l'occupazione 1999, che sostiene una politica di prevenzione della disoccupazione che privilegi azioni mirate e personalizzate di orientamento.

Dopo questa presentazione dell'intervento pubblico sul mercato del lavoro, si può affermare che all'interno delle politiche attive del lavoro si situano l'attività di orientamento e gli altri servizi per l'impiego, erogati quest'ultimi anche dai Centri per l'impiego in una dinamica di competizione e di cooperazione con gli altri enti pubblici e privati presenti nel territorio.

2.2 Orientamento e servizi per l'impiego

Per quanto concerne la Pubblica Amministrazione, come si è visto sopra, le attività di orientamento interessano principalmente il Ministero del Welfare (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), le Agenzie per l'Impiego, le Amministrazioni regionali, le Amministrazioni provinciali, Il Ministero della Pubblica Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica, etc. Inoltre sul territorio già numerose strutture operano di fatto e a vario titolo nel campo della *career guidance*.

Quindi pur non incoraggiando un'assurda proliferazione e competizione tra le stesse strutture, e riflettendo sull'importanza che può rivestire il supporto informatico per le attività di orientamento, Sangiorgi ritiene che «è auspicabile che “la mano pubblica” si preoccupi, magari con un utilizzo tardivo delle risorse ex L. 492/88, di costituire una rete in cui i vari operatori potranno connettersi, garantendo contemporaneamente, previa una opportuna certificazione di qualità del servizio offerto e della professionalità degli operatori, gli opportuni ed indispensabili finanziamenti» [Sangiorgi, 1997].

Tutto ciò potrebbe sembrare riduttivo se si pensa a quelle realtà locali che tramite politiche mirate hanno già creato iniziative qualificate di orientamento; ma secondo Sangiorgi «questo è un falso problema che deriva da una confusione teorica e operativa stante il fatto che un conto è l'intervento di supporto al singolo (*career guidance*), altro conto è l'intervento sul territorio» [Sangiorgi, 1997].

A tal proposito Sangiorgi afferma che oggi si è in una fase in cui «non contano più o non contano tanto le cosiddette esperienze di eccellenza che pur qua e là si sono concretizzate; non contano più le singole pur pregevoli ma localistiche iniziative di qualità; non interessano più i progetti marginali talvolta solo sorretti da intuizioni o interessi del momento. Davanti ad un problema come quello dell'orientamento e del lavoro occorre che la risposta sia sistemica cioè offerta da un insieme di strutture idonee a garantire uno standard di servizi articolati e di qualità» [Sangiorgi, 1998]. Questa ipotesi, lucidamente delineata, prospetta la creazione di un “nuovo network cooperativo”, fondato su una percezione d'insieme dei servizi e delle loro

potenzialità, prescindendo dall'appartenenza istituzionale degli operatori e dal loro ruolo professionale.

In questi ultimi anni si è assistito ad un processo di trasformazione dalla notevole rilevanza oggettiva, che non può e non deve essere letto come mero fatto burocratico-normativo: la prospettiva del decentramento dei servizi all'impiego sul territorio, l'autonomia scolastica e lo sforzo della scuola per dotarsi di più efficaci potenzialità orientative (si pensi per esempio al Dir. MPI 487/97), l'impegno di numerosi enti locali nelle politiche per il lavoro, gli sforzi di rinnovamento della formazione professionale, la diffusione di agenzie per il lavoro o per la *career guidance*.

Affinché si produca un cambiamento effettivo, e non solo burocratico, occorre che il decentramento, l'autonomia e gli altri processi sopra accennati siano accompagnati da una specifica strategia di cambiamento che, nella considerazione della natura delle attività, non può che essere interpretata come una strategia di intervento sul territorio. Sangiorgi sostiene che se la modifica delle norme rappresenta l'*hardware* del processo di trasformazione, solo un *software* adeguato, cioè una concezione psicosociale della trasformazione, rende possibile raggiungere i risultati attesi, ispirati peraltro da una marcata consapevolezza dei bisogni dei clienti.

Infatti Sangiorgi afferma che «il compito della psicologia dell'organizzazione è quello di contribuire a delineare una strategia di mutamento di un sistema, quale quello delle attività di orientamento svolte a livello del territorio, che non può che essere considerato alla stregua di una organizzazione complessa che non può mutare sulla base di un *change* normativo, deresponsabilizzante e casuale, ma che deve porsi in termini di un *changing* progettato, coinvolgente e flessibile» [Sangiorgi, 1998].

Lo studioso avanza quindi la proposta della «definizione di un servizio minimo di orientamento al lavoro che potrebbe essere avviato subito, eventualmente attraverso un sistema di "crediti", con l'obiettivo di favorire l'orientamento al lavoro ed il *placement* attraverso iniziative di informazione e di supporto (*career guidance*)» [ibidem]. Per arrivare alla definizione di questo "servizio minimo" bisogna prevedere una gamma di attività che possa intervenire in tutte le fasi del processo di *career guidance* (promozione e coordinamento, orientamento, informazione, preparazione, *placement*).

In questo senso la proposta di Sangiorgi mira all'attivazione, il più possibile capillare, «di punti operativi sul territorio in grado di offrire un “servizio” di orientamento al lavoro, con caratteristiche di organicità, qualità ed ampiezza tali da risultare utili ed utilizzabili dai potenziali datori di lavoro, ancorché residenti in altra area del territorio». Questi “punti operativi” potranno essere sia strutture create *ex novo* che strutture già operanti nell'ambito dell'orientamento, purché accettino, sulla base di un protocollo d'intesa o di un contratto, di erogare almeno il servizio minimo. Inoltre si prevedono connessioni e collegamenti reciproci con i “Centri di orientamento istituzionali”, che devono essere parte del progetto. Infatti, secondo Sangiorgi, il rapporto con questi ultimi e con le strutture già attive sul territorio, rappresenta «uno dei punti qualificanti della proposta che dovrà porsi in atteggiamento di complementarità e di sussidiarietà con le iniziative già in atto».

Il compito principale del “punto operativo” consiste nell'erogare il servizio ai soggetti che troveranno nell'utilizzazione degli strumenti proposti l'occasione per ampliare la propria possibilità di trovare un lavoro. Ciò significa che, in maniera omogenea per tutto il territorio nazionale, ciascun individuo potrà partecipare ad un percorso di *assessment*; inserire il proprio profilo professionale (dati anagrafici e formativi, *skills*, interessi e disponibilità) in un *data base* connesso ad un sistema in rete; esplorare, tramite l'accesso ad adeguati supporti informativi, i vari aspetti del mercato del lavoro, le caratteristiche delle professioni, le opportunità di lavoro, etc; svolgere attività “propedeutiche” alla ricerca del lavoro; diventare una persona attiva all'interno del sistema di *placement*.

Il “punto operativo” dovrà essere dotato di tutte le risorse tecnologiche attualmente disponibili e necessarie per un centro di questo tipo: informatiche, telematiche, multimediali. Il servizio minimo di orientamento al lavoro dovrà essere standardizzato e garantito in tutti gli accessi previsti al *network*; attraverso convenzioni, è possibile prevedere un sistema di crediti mediante il quale il soggetto-cliente potrà ricevere il servizio atteso nell'ambito di quelle strutture che hanno accettato, con gli opportuni vincoli, di far parte del *network*.

Qualora, inoltre, i diversi punti operativi fossero collegati in rete, sarebbe possibile per i datori di lavoro effettuare direttamente una specie di *matching* tra domanda e offerta avendo a disposizione gli esiti delle procedure

di orientamento. Affinché questa azione sia finalizzata al *placement*, servirebbe che nell'ambito locale venissero concentrati gli sforzi nell'individuare le opportunità disponibili.

Per tutto questo però è necessaria la figura del cosiddetto *Job Account*, un nuovo profilo professionale in grado di individuare le opportunità occupazionali presenti sul territorio, con particolare riferimento a quella sorta di *hidden market* delle opportunità che oramai è diventato un fenomeno comunemente conosciuto. Il *Job Account* utilizza le competenze della consulenza organizzativa, dell'esperto in mercato del lavoro e del *career counsellor*, si colloca accanto a quest'ultimo, all'interno delle procedure di *career guidance*.

Inoltre, il servizio minimo di orientamento va ricordato – sempre secondo Sangiorgi - con le altre iniziative, già in atto, come le borse di studio e i finanziamenti per la formazione, l'attività dei *job club*, il credito di formazione, la formazione a distanza, le iniziative comunitarie in materia di mobilità e di interscambio, ecc. [Sangiorgi, 1997].

La creazione di un *network* cooperativo tra orientamento e servizi per l'orientamento presuppone però il verificarsi di tre condizioni: l'accettazione del criterio «degli standard di competenza e della certificazione di qualità degli organismi deputati a svolgere attività di orientamento»; la valutazione delle competenze degli operatori e la possibilità di svilupparle «con iniziative brevi, mirate e coerenti»; infine, l'attuazione di attività sul territorio svolte in maniera non casuale, ma «progettata in tutte le sue valenze di intervento psicosociale» [Sangiorgi, 1998].

CAPITOLO TERZO
ORIENTAMENTO NEI CENTRI PER L'IMPIEGO

3.1 I Centri per l'impiego: struttura e servizi

Riprendendo il discorso della riforma e del decentramento dei servizi per l'impiego attuato a seguito della Legge 59/97 e del Decreto legislativo 469/97, e tenendo conto dei recenti tentativi di modernizzazione del mercato del lavoro compiuti con la Legge 30/2003 (Legge Biagi) e con i decreti legislativi di attuazione, si cercherà d'inquadrare la realtà dei Centri per l'impiego.

Questi uffici, coinvolti in profonde riforme e trasformazioni, sono chiamati ad abbandonare i compiti prevalentemente burocratici ed amministrativi per scoprirne altri di nuovi, dai contorni ancora indefiniti e nebulosi. Un simile cambiamento, prodotto di queste riforme e trasformazioni, può innescare processo d'innovazione in seguito al quale gli stessi centri per l'impiego potrebbero diventare interlocutori attivi e significativi sul mercato del lavoro, soprattutto nei confronti delle aziende e dei datori di lavoro. Questi centri, diffusi in modo capillare su tutto il territorio nazionale, costituirebbero così il punto di riferimento per impostare un nuovo sistema organico ed efficiente di orientamento e di incontro domanda-offerta di lavoro, come avviene tra l'altro in molti altri paesi europei e come già è stato osservato con l'ipotesi di creazione di un nuovo network cooperativo. Sono infatti necessari servizi vicini sia alle persone, supportandole nella fase della ricerca di un lavoro, sia al mondo del lavoro, consentendo un adeguato e mirato inserimento.

I nuovi centri per l'impiego da poco decollati saranno sostenuti e finanziati anche con le risorse previste nell'ambito della nuova programmazione comunitaria del Fondo Sociale Europeo (FSE). Essi dovranno essere gestiti con il supporto di adeguate tecnologie in grado di rispondere in tempo reale alle necessità dell'utenza, ponendo in collegamento tutte le strutture pubbliche e private deputate alle azioni di orientamento e *placement*, affinché possano accedere ad un'unica banca dati degli utenti disponibili e delle aziende interessate ad inserimenti e *stage*.

In questa nuova e complessa architettura istituzionale, è da sottolineare lo spazio lasciato aperto alle singole normative regionali nel definire i compiti della nuova struttura autonoma regionale e le deleghe agli enti locali, ed in particolare alle province. Si possono già notare sostanziali differenze tra le

normative regionali emanate. Sono oggi in atto alcune collaborazioni finalizzate a rafforzare l'attuazione dei servizi, recependo le esperienze territoriali. Si pensi al caso particolare della Regione Lazio dove vengono previsti, con la Legge n. 38/1998, accanto all'istituzione dei Centri per l'impiego, di competenza della Provincia, la creazione di Centri per l'orientamento, di competenza, invece, del Comune.

Il nuovo assetto istituzionale, come si vede, non è stato ancora completato; ciò non consente di descrivere al meglio i servizi e le attività in parte già avviate e destinate ad essere implementate. In tale contesto si riduce indubbiamente il ruolo ricoperto dal Ministero del *Welfare* nell'ambito delle attività di orientamento. A livello centrale, rimane, comunque, l'Ufficio Centrale Orientamento e Formazione Professionale dei Lavoratori, che non solo conserva alcune competenze in materia di orientamento, ed anzi svolge interessanti iniziative in tale settore, ma gestisce anche il collegamento con gli organismi comunitari che si occupano di Formazione Professionale.

Per quanto concerne più strettamente i centri per l'impiego, volendo garantire un livello minimo comune tra tutte queste strutture devono essere previste le seguenti figure professionali: l'operatore di accoglienza, l'orientatore formativo, l'analista dei fabbisogni di lavoro, il progettista formativo, l'esperto degli strumenti per il lavoro, l'esperto in promozione di nuove attività economiche e l'operatore per i soggetti svantaggiati.

Di queste figure si analizzerà – ai fini della nostra analisi sull'orientamento nei servizi per l'impiego – l'operatore di accoglienza e l'orientatore formativo.

La prima figura è chiamata anche operatore di primo contatto, proprio perché è l'interfaccia tra la struttura e l'utente. Svolge prevalentemente una funzione di informazione e di consulenza, guida l'utente all'interno della struttura, lo aiuta nella compilazione dei moduli richiesti, nella compilazione del curriculum, nell'accesso alla banca dati delle offerte, lo conduce attraverso un colloquio di "primo" orientamento nell'ingresso del mercato del lavoro o nei percorsi formativi a disposizione. Svolge anche talvolta servizi amministrativi di base, quali l'inserimento delle iscrizioni nella banca dati, le certificazioni etc.

Proprio perché ricopre un ruolo di primo contatto con l'utente, le sue competenze devono essere abbastanza ampie; oltre alla conoscenza della

normativa in vigore, deve avere cognizione sull'erogazione dei servizi, sui percorsi formativi, sull'andamento del mercato del lavoro.

Per quanto concerne invece l'orientatore formativo, questa figura affianca l'operatore di prima accoglienza e ricopre una funzione specifica circa i percorsi d'inserimento al lavoro mediante consulenza ed orientamento; offre un servizio di guida alle scelte ed al sistema di opportunità. L'efficacia dell'azione dell'orientatore è legata alla relazione con le altre figure professionali specializzate presenti nel sistema, ed in particolare con il progettista dei percorsi formativi e con l'analista dei fabbisogni di lavoro. La funzione di orientamento, che può portare il cliente ad optare, al termine del colloquio, per la frequenza di un corso di formazione o ad individuare, in base alle competenze acquisite, uno sbocco sul mercato lavorativo, è strettamente connessa all'attività di monitoraggio del sistema produttivo locale e all'analisi della domanda e dell'offerta di lavoro. Quello dell'orientatore formativo è un profilo molto particolare, che combina i sistemi per la ricerca di un impiego allo sviluppo formativo del lavoro, occupandosi di tutti i segmenti di utenza, dai ragazzi non intenzionati a terminare il percorso scolastico obbligatorio, ai disoccupati di lunga durata, ai pensionati intenzionati a rientrare nel mondo del lavoro.

Le figure sopra citate, ed in particolare l'orientatore formativo, operano in corrispondenza di determinati servizi, individuati dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ai quali l'organizzazione dei singoli centri deve uniformarsi, al fine di realizzare diverse funzioni: incontro tra domanda e offerta di lavoro; orientamento, informazione e consulenza alla formazione ed al lavoro; approccio individuale nei confronti degli utenti; facilitazione per l'accesso al lavoro delle categorie più svantaggiate; acquisizione di risorse umane e competenze professionali per le aziende; fornitura di dati per l'analisi del mercato del lavoro e la valutazione dell'efficacia delle politiche adottate per il territorio.

Queste funzioni sono state individuate come servizi di base per i centri per l'impiego: accoglienza e di informazione orientativa; gestione nelle procedure amministrative; orientamento e consulenza; incontro domanda e offerta di lavoro; sostegno e promozione fasce deboli.

In particolare si analizzano ora il servizio di accoglienza ed informazione (orientativa) ed il servizio di orientamento e consulenza.

Il servizio di accoglienza ed informazione (orientativa) consiste nel front-office d'ingresso; raccoglie le domande dell'utente, lavoratore o impresa, le registra all'interno della banca dati, offre informazioni e consulenza di primo approccio indirizzando l'utente, dopo averne individuato le esigenze, verso servizi più competenti. Tale funzione è svolta dall'operatore di accoglienza.

Il servizio di orientamento e consulenza è invece un servizio di nuova attivazione all'interno dei centri per l'impiego. Attraverso dei colloqui individuali, si occupa di fornire informazioni e di suggerire percorsi da intraprendere per arricchire le proprie capacità professionali, al fine di agevolare l'inserimento nel mercato del lavoro. Il servizio si rivolge a tutti gli utenti del centro, in particolare a quelli appartenenti alle categorie svantaggiate. Il servizio è basato, oltre che sui colloqui, sulla redazione di un bilancio di competenze in possesso del lavoratore, sulle sue esigenze e sui processi di transizione da un posto ad un altro (ad esempio, nella disponibilità di ricollocarlo immediatamente si tiene presente il passaggio da una grande industria ad una artigiana e viceversa). È un servizio che unisce il mondo formativo (scuole principalmente professionali, corsi di aggiornamento finanziati dell'ente pubblico e non, etc.) a quello più complesso del mercato del lavoro, sul quale si fa perno per la riqualificazione dell'offerta di lavoro, e che opera in stretta collaborazione con il servizio di accoglienza, di incrocio domanda e offerta di lavoro e di collocazione delle categorie svantaggiate. Svolge questa funzione l'orientatore formativo.

3.2 I Centri per l'impiego della provincia di Padova: cenni sull'orientamento

Prima di entrare nel merito della struttura di un CPI della Provincia di Padova non si può non citare la legge regionale n. 31/1998, che, emanata a seguito del Dlgs n. 468/1997, indica le funzioni di competenza regionale e

quelle di competenza provinciale; la realizzazione del Piano Provinciale, nel rispetto del Masterplan regionale, sulle attività di promozione incontro domanda e offerta. La legge regionale n. 31/1998 prevede che la Regione eserciti, tra varie funzioni, quella in materia di politica attiva del lavoro. Senza entrare troppo nei particolari, è interessante notare che, per la realizzazione dei Piani Provinciali, le province possono ricorrere tramite convenzioni anche a soggetti privati oltre che pubblici. Spetta a ciascuna provincia il compito di attuare e rinnovare le politiche del lavoro intervenendo nella riorganizzazione e nella ridefinizione dei servizi all'impiego, integrando le attività svolte dai vecchi uffici di collocamento con le nuove funzioni di orientamento, consulenza, formazione. La Regione esercita una funzione di controllo sui piani del lavoro che le Province devono sottoporre alla sua approvazione.

Per quanto riguarda più specificamente il piano provinciale di Padova, approvato nel 2001, è evidente l'importanza della funzione ricoperta dalla provincia in materia di riforma dei Centri per l'impiego. La *mission* dei CPI, indicata nel piano provinciale, consiste nella realizzazione dell'incontro tra domanda e offerta nell'ambito del sistema di lavoro locale; per raggiungere tale obiettivo, tra le diverse funzioni che i CPI stessi devono espletare sono inserite l'accoglienza e informazione orientativa e l'orientamento e consulenza. La nostra analisi non può non menzionare il "Coordinamento provinciale per l'orientamento e la formazione professionale"; a tal fine sono stati istituiti presso tutti i Centri per l'impiego sportelli di orientamento che erogano il servizio tramite previo appuntamento, eccezion fatta per il CPI di Padova città.

Per quanto riguarda in particolare il CPI di Padova, l'ufficio di orientamento e di consulenza interagisce strettamente con quello di gestione dell'obbligo formativo e con quello che si occupa di stage e tirocini, vista la comune base orientativa che li contraddistingue. Gli utenti possono chiedere su appuntamento un incontro di orientamento e consulenza, dopo la semplice iscrizione al Centro per l'impiego. Durante questo colloquio si prendono in considerazione i bisogni del cliente e le sue aspettative; si forniscono materiali informativi sulle professioni e sui concorsi pubblici; si stabilisce eventualmente un piano formativo individuale, si contattano altri uffici del Centro per l'impiego, come ad esempio quello stage e tirocini e quello di incrocio domanda offerta lavoro. Il servizio di orientamento è finalizzato alla permanenza e al

reinserimento nell'ambiente formativo e/o lavorativo dei giovani in obbligo formativo; alla promozione e al coordinamento delle attività giovanili; allo sviluppo dell'imprenditorialità; al reinserimento delle donne, che dopo un lungo periodo di astensione dal lavoro intendono conciliare tempi di vita e di cura con i tempi di lavoro. Il Centro per l'impiego di Padova, nella struttura del servizio di orientamento ed inserimento al lavoro, ha attivato anche uno "sportello carceri" presso l'Istituto Penitenziario "Due Palazzi", mettendo a disposizione la banca dati delle aziende.

3.3 Ipotesi di percorsi di orientamento nei Centri per l'impiego

L'intento di questo paragrafo è quello di abbozzare alcuni possibili percorsi per fare orientamento in un Centro per l'impiego, in particolare della Provincia di Padova. È indubbio che a questo scopo occorra partire dalla realtà esistente, certamente buona se confrontata con la media delle altre province e degli altri centri per l'impiego dell'intero territorio nazionale. A livello di ciascun CPI, punti di partenza sono gli sportelli di orientamento che erogano i servizi di orientamento e di consulenza. In realtà, nelle altre sedi dei CPI, diverse da Padova città, l'orientamento viene svolto in abbinamento con altri servizi.

Entrando ancora più nello specifico, l'attività orientativa proposta parte dall'esperienza maturata nel CPI di Camposampiero. Può essere utile ricordare quella che può sembrare una semplice nota formale ma che al contrario risulta fattore significativo: i biglietti da visita rilasciati agli utenti portano nella dicitura il "Servizio di Preselezione e Orientamento"; pertanto il collegamento tra i due servizi è reso esplicito fin dalla presentazione.

L'utente che si presenta al CPI può presentare le caratteristiche più diverse: può essere disoccupato, inoccupato, lavoratore dipendente a tempo indeterminato o a tempo determinato, a tempo pieno o a part time; collaboratore professionale o collaboratore con partita IVA; persona in mobilità, persona impegnata in brevi collaborazioni e lavori, studente...

Ciascuno di loro, in qualsiasi condizione si trovi, possono e nello stesso tempo debbono aver bisogno di un lavoro e/o di un colloquio di orientamento e quindi richiedere uno o entrambi i servizi: quello di preselezione, la modalità principale offerta nei CPI (a parte quella informatica) per realizzare l'incontro domanda, o quello di orientamento (*career guidance*).

La base di partenza sarà in ogni caso la compilazione assieme all'utente della cosiddetta "Scheda di intervista di preselezione" [cfr. Allegato n. 1]. Tale documento trova la propria ragione giuridica nella legge n. 297/2002 che ha abrogato il libretto di lavoro a far data dal 30 gennaio 2003 e lo ha sostituito con la scheda anagrafica, che rappresenta appunto l'intervista di preselezione, la cui compilazione dovrebbe avvenire all'atto di iscrizione. All'interno di tale scheda sono inseriti: i dati anagrafici; lo stato occupazionale; il *curriculum* scolastico; le conoscenze (linguistiche; informatiche; il possesso o meno della/e patente/i di guida); il *curriculum* professionale e le precedenti esperienze lavorative; le propensioni; i fattori di disponibilità; le note conclusive del personale operante all'interno dell'ufficio.

Una volta compilata questa scheda, può emergere la necessità da parte dell'utente di ottenere alcune informazioni supplementari e utili alla comprensione della sua situazione personale-formativa-professionale di transizione. In tal caso può essere fornito un servizio di informazione orientativa. In questa fase possono essere erogate notizie sulle opportunità lavorative e/o formative, su come compilare un curriculum, su aspetti basilari di diritto del lavoro e della previdenza sociale, sul mercato del lavoro, sulle professioni e sui "nuovi lavori", su come affrontare i vari tipi di procedure di selezione, su come raccogliere e processare le informazioni etc. Questa fase di informazione orientativa può essere definita come un secondo step di un più generale processo di orientamento.

Qualora emergano gli estremi di una possibile problematica di orientamento, e il cliente risulti motivato al colloquio, si passerà ad un incontro di primo orientamento, che ho definito "Primo appuntamento" [cfr. Allegato n. 2]. Questo momento consiste in una intervista semi-strutturata, che ricalca il modello fornito dal professor Soresi durante le lezioni del corso di master in "Orientamento alle scelte scolastico-professionali" nel modulo intitolato appunto "Il colloquio di orientamento". La finalità cui mira questo strumento è il

colloquio collegato è quella di capire in primo luogo se sussiste un vero problema di orientamento; in caso positivo, si raccolgono alcuni dati utili per la successiva stesura di una sintesi dei punti principali. Il colloquio definito “primo appuntamento” si conclude con la presentazione da parte del *career counsellor* al cliente delle eventuali attività di somministrazione di strumenti e delle indicazioni sulla durata possibile dell’attività di orientamento (cioè il numero di incontri).

Dopo questo primo appuntamento, necessario per realizzare una prima disamina del problema professionale, le eventuali fasi successive di analisi di approfondimento, di gestione del problema decisionale, e di incremento di abilità [Soresi,] vengono gestite, a seconda dei casi, con i metodi proposti da uno dei seguenti esperti del settore:

- Di Fabio, A. (2002), *Bilancio di competenze e orientamento formativo*, Firenze, Giunti OS
- Pombeni M. L. (1996), *Il colloquio di orientamento*, Roma, Carocci
- Sangiorgi, G. (2000), *Orientare. Manuale per Career Counselling*, Torino, Isedi: (in particolare il Manuale del servizio di Accoglienza, Manuale del servizio Informazioni, e Manuale del servizio di supporto alla transizione)
- Shahnasarian, M. (2002), *Il lavoro per me. Guida in sei tappe a una strategia professionale vincente*, Firenze, Iter
- MAIES dell'Equipe del Prof. Rumiati
- Soresi, S., e Nota, L., dispense, appunti e altri materiali forniti durante il corso di master in “Orientamento alle scelte scolastico-profesionali”, a.a. 2002-2003

ALLEGATI

CONCLUSIONI

Con questo contributo allo studio dell'orientamento nei servizi per l'impiego si è cercato di dare una visione per quanto possibile analitica, panoramica e interdisciplinare della realtà oggetto di studio. La mia speranza è che l'orientamento diventi un diritto di tutti i lavoratori (a tal riguardo si pensi alla normativa francese, molto avanzata in materia di orientamento), inserito nel futuro Statuto dei lavori tra le risorse che permettano di gestire e affrontare, insieme con la formazione, l'indennità di disoccupazione etc, la flessibilità sempre maggiore del futuro mercato del lavoro.

BIBLIOGRAFIA-WEBGRAFIA

- **Arcuri, L. (1996)**, a cura di, *Che cosa farò da grande: imparare a scegliere il proprio futuro*, Bologna, Il Mulino
- **Adani, L. (2003)**, *Curriculum! Le regole da seguire, gli errori da evitare, i modelli più efficaci in italiano e in inglese*, Milano, Etas
- **Bassani, S. (2002)**, *Alla ricerca di un'occupazione. Il nuovo assetto dei Centri per l'impiego*, tesi di diploma in Consulente del Lavoro, Facoltà di Giurisprudenza, Università degli Studi di Padova, a.a. 2001-2002 (relatore: prof. P. Gubitta)
- **Biagi, M. – Sacconi, M.(2001)**, a cura di, *Il libro bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, I Documenti di Panorama, Milano, Mondadori
- **Castelli C. e Venini L. (1996)**, *Psicologia dell'orientamento scolastico e professionale*, Milano, FrancoAngeli
- **Consolini, M. (2002)**, *Laboratorio di orientamento*, Milano, FrancoAngeli
- **De Carlo, N.A. (1994)**, *Autonomia e creatività nel lavoro*, in *Le professioni del futuro. Metodi e modelli per un osservatorio sui nuovi contenuti del lavoro*, Padova
- **De Masi, D. (2003)**, *Il futuro del lavoro*, Milano, BUR Saggi
- **Di Fabio, A. (2002)**, *Bilancio di competenze e orientamento formativo*, Firenze, Giunti OS
- **Fabbris, L. (2001)**, *Il repertorio delle professioni dell'Università di Padova*, Milano, FrancoAngeli
- **Ghirotti, M. (1999)**, *Servizi all'impiego e transizione scuola/lavoro*, in **Osservatorio Economico Treviso (1999)**, *Rapporto orientamento*. Atti del Corso per orientatori, maggio – ottobre 1999, Collana Studi e Ricerche n° 2
- **Ghirotti, M. (1999)**, *Le attività di sostegno dell'incontro fra domanda ed offerta di lavoro in Italia: l'esperienza ed il contributo dell'Agenzia del lavoro di Trento*, in Varesi, P. A., a cura di, **(1999)**, *I servizi per l'impiego*, seconda edizione, Franco Angeli, Milano
- **Grimaldi, A. (2002)**, a cura di, *Modelli e strumenti a confronto: una rassegna sull'orientamento*, ISFOL Strumenti e ricerche, Milano, FrancoAngeli

- **ISFOL (2002)**, *L'intervento per l'obbligo formativo nei servizi per l'impiego. Manuale operativo versione 2.0*
- **Italia Forma, a cura di A. Magistrali (2004)**, *Competenza e competenze. Quadro di riferimento*
- **La.R.I.O.S. , Università degli Studi di Padova (2002)**, a cura di Rosa Nardelli e Luisa Dudine, *Pre atti del 4° Congresso Nazionale Orientamento alla Scelta: Ricerche, formazione, applicazioni*, Padova, 24-25-26 ottobre
- **La.R.I.O.S. , Università degli Studi di Padova (2003)**, a cura di Rosa Nardelli e Paola Stefanelli, *Pre atti del 5° Congresso Nazionale Orientamento alla Scelta: Ricerche, formazione, applicazioni*, Padova, 11-12-13 dicembre
- **Lent, E.B. (2001)**, *Welfare-to-work services. A person-centred prospective*, in "The career development quarterly", 50, 22-32
- **Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (1991)**, *Manuale per l'orientamento ad uso delle sezioni circoscrizionali per l'impiego*, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (1993)**, *Attività di orientamento*, in «Notiziario Orientamento e Formazione Professionale», 7/O.P. 1993
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (1993)**, *Indagine sui servizi di orientamento in Italia (1989-1991)*, in «Notiziario Orientamento e Formazione Professionale», 8/O.P. 1993
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (2000)**, *La riforma dei servizi per l'impiego*, in *Numero speciale: il lavoro che sarà*. Documenti della Conferenza Nazionale del Lavoro Roma, 30 gennaio – 1 febbraio 2001, in «Formazione Orientamento Professionale», numero 4-5-6, 2000, pp. 72-78
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (2000)**, *Riforma del collocamento*, in *Numero speciale: il lavoro che sarà*. Documenti della Conferenza Nazionale del Lavoro Roma, 30 gennaio – 1 febbraio 2001, in «Formazione Orientamento Professionale», numero 4-5-6, 2000, pp. 79-82

- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (2000),** *Obbligo formativo a 18 anni*, in *Numero speciale: il lavoro che sarà*. Documenti della Conferenza Nazionale del Lavoro Roma, 30 gennaio – 1 febbraio 2001, in «Formazione Orientamento Professionale», numero 4-5-6, 2000, pp. 83-87
- **Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, (2000),** *Fondo Sociale Europeo. Programma Operativo Nazionale obiettivo 3, Azioni di Sistema, Programmazione 2000-2006*
- **Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, (2000),** *Masterplan dei servizi per l'impiego: linee guida di organizzazione*
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (2001),** *L'Orientamento: restrizioni e libertà*. Atti del Congresso mondiale dell'AIOSP – Parigi, Unesco/Sorbona, 18-21 settembre 2001, in «Speciale Orientamento Tre Esperienze a confronto, Formazione Orientamento Professionale», numero 4-5-6, 2001, pp. 7-48
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (2001),** *Ripensare l'orientamento nella società dell'informazione*. Atti del convegno – Bologna, 24 giugno 2002, in «Speciale Orientamento Tre Esperienze a confronto, Formazione Orientamento Professionale», numero 4-5-6, 2001, pp. 49-114
- **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Ufficio Centrale per l'orientamento e la formazione professionale dei lavoratori (2001),** *L'orientamento degli adulti: una risposta possibile*. Atti del convegno – Trieste, 4 ottobre 2002, in «Speciale Orientamento Tre Esperienze a confronto, Formazione Orientamento Professionale», numero 4-5-6, 2001, pp. 115-165
- **Mistri, M. e Rumiati, R. (1997),** *Scuola, economia e orientamento*, in «Psicologia e Scuola», 86 (Suppl.), pp. 71-79
- **Mistri, M. (1994),** *Nuove professioni nel padovano e nel rodigino*, in *Le professioni del futuro. Metodi e modelli per un osservatorio sui nuovi contenuti del lavoro*, Padova
- **Nota L. e Soresi S. (2000),** *Autoefficacia nelle scelte*, Firenze, Iter-OS
- **Osservatorio Economico Treviso (1999),** *Rapporto orientamento*. Atti del Corso per orientatori, maggio – ottobre 1999, Collana Studi e Ricerche n° 2

- **Pombeni M. L. (1996)**, *Il colloquio di orientamento*, Roma, Carocci
- **Progetto Virgilio (1999)**, *Settori in cerca di lavoro. Guida ai fabbisogni professionali delle imprese nei settori di attività economica*
- **Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, (1999)**, *Politiche del lavoro e nuovi servizi per l'impiego: norme, esperienze, modelli organizzativi e professionali. Dispensa 3.*
- **Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, (1999)**, *Politiche del lavoro e nuovi servizi per l'impiego: norme, esperienze, modelli organizzativi e professionali. Dispensa 4.*
- **Provincia di Padova, Assessorato al Lavoro e Formazione Professionale, (2001)**, *Piano Provinciale del lavoro. Servizi integrati per il Lavoro e lo Sviluppo delle Risorse Umane*
- **Pruna, M. L., (2003)**, *Le occupazioni instabili: forme, intensità e impatto della flessibilizzazione del lavoro*, in **La.R.I.O.S. , Università degli Studi di Padova (2003)**, a cura di Rosa Nardelli e Paola Stefanelli, *Pre atti del 5° Congresso Nazionale Orientamento alla Scelta: Ricerche, formazione, applicazioni*, Padova, 11-12-13 dicembre
- **Regione Veneto, Assessorato alle Politiche dell'Occupazione e della Formazione Professionale (2000)**, *Orientamento, Formazione, Lavoro. Breve guida informativa per giovani e adulti in cerca di occupazione*
- **Regione Veneto (2003)**, a cura di **Veneto Lavoro**, *Il Mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e politiche. Rapporto 2003*, Milano, FrancoAngeli
- **Repetto, D. – Venturi, D., (2001)**, *Riforma del collocamento e decentramento delle politiche del lavoro*, in Guida al Lavoro n. 3, Il Sole 24 Ore, Milano
- **Reyneri, E., (1999)**, *Verso i nuovi servizi per l'impiego: aspettando Proteo venti anni dopo*, in Varesi, P. A., a cura di, (1999), *I servizi per l'impiego*, seconda edizione, Franco Angeli, Milano
- **Rifkin, J. (1995)**, *The End of Work-The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, (tr. it. Rifkin, J. (2002), *La fine del lavoro*, Best Sellers, Milano, Oscar Mondatori)
- **Rosignoli, M., (1999)**, *La realizzazione di politiche attive del lavoro nella esperienza della Provincia di Varese*, in Varesi, P. A., a cura di, (1999), *I servizi per l'impiego*, seconda edizione, Franco Angeli, Milano

- **Sangiorgi, G. (1997)**, *L'orientamento al lavoro. Proposte per un manifesto*, in «Psicologia Italiana», 2, 41, pp. 41-50
- **Sangiorgi, G. (1998)**, *Un nuovo network cooperativo: orientamento e servizi per l'impiego*, in «Psicologia e Lavoro», 108, 17, pp. 17-30
- **Sangiorgi, G. (2000)**, *Orientare. Manuale per Career Counselling*, Torino, Isedi
- **Shahnasarian, M. (2002)**, *Il lavoro per me. Guida in sei tappe a una strategia professionale vincente*, Firenze, Iter
- **Soresi S. (2000)**, a cura di, *Orientamenti per l'orientamento*, Iter-OS
- **Supiot, A. (1999)**, a cura di, *Au-delà de l'emploi*, Flammarion (tr. it. Supiot, A. (2003), a cura di, *Il futuro del lavoro*, Roma, Carocci)
- **Tartaglione, L., (2003)**, *La rinnovata disciplina del collocamento*, in Guida al Lavoro n. 4, Il Sole 24 Ore, Milano
- **Trivellato, U., a cura di, (2001)**, *Servizi per l'impiego e ricerche sul lavoro, l'esperienza del Veneto*, Franco Angeli, Milano
- **Università Cattolica del Sacro Cuore – Sistema Impresa – Dieffe – Italia Forma**, *Corso per Orientatore Professionale*, Materiali Didattici, Programma Operativo 940031I3. Assistenza tecnica – Rafforzamento dei sistemi di formazione e di impiego

Webgrafia

- www.minwelfare.it
- www.provincia.padova.it
- www.venetolavoro.it
- www.career-point.com
- www.aiuto.net
- www.ilsole24ore.it
- www.jobonline.it
- www.regione.liguria.it
- www.comune.bologna.it
- www.provincia.venezia.it
- www.mi.camcom.it
- www.istat.it

Ringraziamenti

Innanzitutto voglio ringraziare Elena per il suo sostegno morale, preziosissimo in questo lungo periodo di frequenza del master ed in particolare in questi ultimi mesi di preparazione della presente tesina.

Inoltre voglio ringraziare tutte le persone che lavorano nell'ufficio del Centro per l'Impiego di Camposampiero, Rita, Giorgio, Claudia, Raimondo, Cristina e quelli che ne facevano parte, Luca, Loris e Serena, per l'aiuto in termini di consigli, di suggerimenti, di informazioni e di materiale come libri, pubblicazioni e dispense.

In particolare un grazie di cuore va a Luca, per aver creduto nella validità del mio tirocinio in materia di orientamento in un centro per l'impiego e per avere accettato dei colloqui utili anche ai fini della stesura di questo breve contributo.

Un grazie va anche allo staff del Larios, ed in particolare al professor Soresi ed alla professoressa Nota, staff che mi ha permesso l'accesso a questa ghiotta ed interessante esperienza e mi ha fornito un bagaglio culturale di tutto rispetto.

Grazie

