

# **L'orientamento professionale nei nuovi scenari delle Politiche per l'occupazione**

Filippo Strati

Studio Ricerche Sociali - Firenze

[srs@dada.it](mailto:srs@dada.it)

[www.srseuropa.it](http://www.srseuropa.it)

**Studio Ricerche Sociali**

[www.srseuropa.it](http://www.srseuropa.it)

**Cosa si intende per “orientamento professionale”?**

**Cosa si intende per “nuovi scenari”?**

**Cosa si intende per “politiche per l’occupazione”?**

**Una domanda:**

*qual è, secondo Lei, il ruolo dell'orientamento  
professionale?*



**Una risposta:**

*ma Le è mai venuto in mente qual è il ruolo della  
formazione, della consulenza, del collocamento, etc.”?*

## **Accoglienza e informazione di base**

*processo i cui risultati attesi sono l'avvio di autonome capacità di analisi del “bisogno vero”, l'apertura delle proprie “mappe cognitive” tramite l'offerta di “mappe di interessi ed opportunità”*

*l'informazione costituisce la “mappa di accesso e visita” ai servizi; il suo ruolo è di “in - formare”, cioè iniziare a dare forma alle potenzialità di auto-governo di se stessi in rapporto con l'ambiente socio-culturale, economico e naturale*

## **Formazione**

*processo i cui risultati attesi sono lo sviluppo di autonome capacità di analisi, progettazione ed implementazione del proprio percorso di vita, tramite l'apertura delle proprie "mappe cognitive"*

*in poche parole, l'auto-governo di se stessi in rapporto con l'ambiente socio-culturale, economico e naturale*

## **Consulenza**

*processo i cui risultati attesi sono lo sviluppo di autonome capacità di analisi, ideazione, elaborazione, gestione e valutazione (ex ante, durante ed ex post) di un proprio progetto, tramite l'apertura delle proprie "mappe cognitive"*

*in poche parole, l'autonomia di governo del proprio progetto in rapporto con l'ambiente socio-culturale, economico e naturale*

## **Incontro domanda - offerta di lavoro**

*processo i cui risultati attesi sono lo sviluppo di autonome relazioni tra persone (imprenditore e collaboratore) basate sulle loro capacità di gestire la confluenza di progetti diversi, tramite l'apertura e la negoziazione delle proprie "mappe cognitive"*

*in poche parole, l'autonomia di governo del proprio progetto, combinandolo con altri, in rapporto con l'ambiente socio-culturale, economico e naturale*

## **Analisi del mercato del lavoro locale**

*processo i cui risultati attesi sono di contribuire alla crescita di capacità delle persone e delle comunità locali, in termini di scelte e gestione autonome del proprio sviluppo, tramite l'apertura, la negoziazione e la condivisione di varie "mappe cognitive"*

*in poche parole, l'autonomia di governo di iniziative di sviluppo ed occupazione in rapporto con l'ambiente socio-culturale, economico e naturale*

## **Orientamento**

*processo i cui risultati attesi sono l'auto-emancipazione della persona, l'acquisizione di autonomia, lo sviluppo di capacità di scelta, tramite l'apertura delle proprie "mappe cognitive"*

*in poche parole, l'autogoverno di se stessi, del proprio progetto di sviluppo ed occupazione, del proprio percorso di vita, in rapporto con l'ambiente socio-culturale, economico e naturale*

## **Frattali di uno stesso organismo**

*Si tratta di componenti di uno stesso percorso, basato sul “problem solving”*

- *la soluzione evolve in ragione dell’identificazione del “problema vero”*
- *entrambe evolvono in ragione della maturazione della capacità di **percezione** e di **ascolto** di se stessi e del contesto*
- *entrambe evolvono in ragione della capacità di **contestualizzare** (persona, ambiente socio-culturale, economico e naturale), e **globalizzare** (buone pratiche, nuove opzioni, nuovi strumenti, in termini di integrazione ed arricchimento delle proprie “mappe cognitive”)*

## **Percorsi “a misura” di cliente (persona, impresa, comunità)**

*Si tratta di percorsi che attivano processi di natura:*

- ***pro-attiva**, perché ciascun “cliente” elabora il proprio progetto, usando informazioni, concetti, teorie, approcci, esperienze e strumenti in relazione alle proprie aspettative*
- ***costruttiva**, perché ciascun “cliente” crea il proprio metodo per la soluzione dei problemi*
- ***cumulativa**, perché ciascun “cliente” integra nuove conoscenze a quelle già possedute*
- ***evolutiva**, perché “tutto cambia” ed è necessaria la capacità di governare una continua trasformazione (qualità totale del “cliente”)*

**L'orientamento è allora prioritariamente strategico?**

**È trasversale ad ogni altra attività dei Servizi “a misura” di cliente (persona, impresa, comunità)?**

**O sono le altre attività quelle prioritarie?**

**Quale ciclo di funzioni emerge e come va raccordato?**

**È possibile distinguere tale ciclo in modi processuali tipici di un'organizzazione a “comparti” e “funzioni”?**

**Oppure è necessario AGIRE PER PROGETTI PERSONALIZZATI (individuali, sociali, di comunità, etc.)?**

**Se sì, quali principi devono governare “processi sistemici” fortemente interconnessi?**

## **PRINCIPI di governo dei “processi sistemici” finalizzati allo sviluppo del CAPITALE UMANO (empowerment)**

*consilience* - armonizzazione dei saperi e delle azioni; mettere insieme la conoscenza, differenti approcci, metodi, discipline, etc. per creare un terreno comune (linguaggio comune)

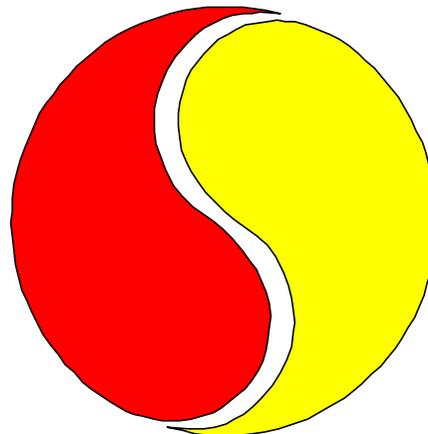
*resilience* - aumento di elasticità, flessibilità ed adattabilità per il governo del cambiamento

*co-evolution* - evoluzione tramite collaborazione tra attività, operatori e clienti: “Si cresce insieme” / “Insieme governiamo il cambiamento”

## **PRINCIPI di governo dei “processi sistemici” finalizzati allo sviluppo del CAPITALE UMANO (empowerment)**

*positive redundancy* - “contaminazione reciproca”, presenza in un’attività dei “germi” dell’altra (frattale), unione e sovrapposizione dinamica

*positive dissonance* - apertura di opzioni, alternative, “mappe cognitive”; pensiero dialogico (unità tra cose che sembrano contrapposte) rispetto a quello analogico (unità tra cose che sembrano uguali)



**PRINCIPI di governo dei “processi sistemici” finalizzati  
allo sviluppo del CAPITALE UMANO (empowerment)**

*access / interaction* - “permeabilità” dei sistemi, coerente  
fornitura dei servizi, facilità di fruizione dei servizi, (vicinanza  
“servizi - cliente”)

*accessability / interactivity* - qualità della relazione tra  
operatori, servizi, clienti

*un servizio senza più pareti, sportelli, barriere*

*un servizio “a domicilio”, nei luoghi di aggregazione*

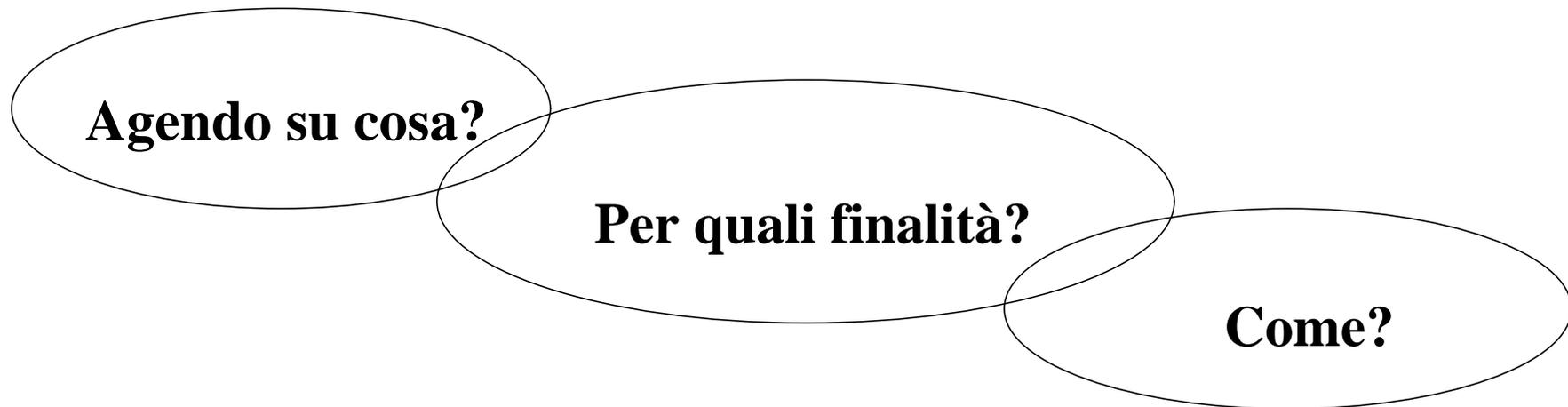


**Ciò che unifica tali “processi sistemici” è un**

## **META - ORIENTAMENTO**

**come “integrazione sistematica ed evolutiva” di tutte le  
attività finalizzate ad affrontare, gestire ed anticipare**

**il CAMBIAMENTO**



## Agendo su cosa?

### **SUL POTENZIAMENTO DEL CAPITALE UMANO = EMPOWERMENT, PARTENDO DALLE POTENZIALITÀ “CLIENTE” (PERSONA, IMPRESA, COMUNITÀ)**

**Perché, se il CAPITALE UMANO è debole, debole sarà la capacità di governare gli altri due CAPITALI dello sviluppo locale:**

- **CAPITALE NATURALE (ambiente)**
- **CAPITALE CREATO DALL’ESSERE UMANO (in genere economia, tecnologia, etc.)**

**Agendo su cosa?**

**IL POTENZIAMENTO DEL CAPITALE UMANO**

**è il fattore chiave che unisce**

**tre PILASTRI del “processo di Lussemburgo” (UE):**

**OCCUPABILITA’**

**IMPRENDITORIALITA’**

**ADATTABILITA’**

**Per quali finalità?**

**IL PERSEGUIMENTO DELL'EQUITA' SOCIALE /  
INTERLOCALE / INTERGENERAZIONALE**

ATTENZIONE AGLI EFFETTI DI

*spiazzamento* (si crea un posto di lavoro e se ne distrugge un altro)

*sostituzione* (si assume una persona ed un'altra perde l'occupazione)

*tara* (un posto di lavoro sarebbe comunque creato anche senza l'intervento dei servizi)

**Per quali finalità?**

**EQUITA'**

**SOCIALE / INTERLOCALE / INTERGENERAZIONALE**

**è il fattore chiave che regola**

**il quarto PILASTRO del “processo di Lussemburgo” (UE):**

**PARI OPPORTUNITA' tra diversi soggetti e contesti**

**Come?**

- \* **valorizzando le DIVERSITA'**
- \* **praticando la SUSSIDIARIETA' (empowerment)**
- \* **costruendo coerenti PARTNERSHIP**
- \* **tessendo reti - NETWORKING**
- \* **favorendo la PARTECIPAZIONE**

**Come?**

**DIVERSITA', SUSSIDIARIETA', PARTNERSHIP e  
NETWORKING, PARTECIPAZIONE**

**sono i fattori chiave che regolano i principi della “Carta  
Costituzionale dell’UE” (Trattato di Amsterdam), a partire  
dalla “coesione economica e sociale”**

## **NUOVI SCENARI**

**La “sostenibilità” dei servizi per l’impiego**

**L’INTEGRAZIONE DELLE 10 COMPONENTI  
(dimensione socio-culturale, ambientale ed economica;  
equità sociale, interlocale, intertemporale; diversita’,  
sussidiarieta’, partnership e networking, partecipazione)**

**è il fattore chiave che ORIENTA**

**i servizi per l’impiego allo**

**SVILUPPO SOSTENIBILE**

**principio base della “Carta Costituzionale dell’UE”  
(Trattato di Amsterdam), dell’AGENDA 2000, dei FONDI  
STRUTTURALI e degli altri strumenti comunitari**

# **POLITICHE PER L'OCCUPAZIONE SONO POLITICHE ATTIVE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE LOCALE**

**L'orientamento è “il fluidificatore” e “l'integratore” del sistema territoriale dei servizi per l'impiego?**

**È più corretto dire che lo è nella misura in cui tutte le attività dei servizi dell'impiego si **ORIENTANO** a diventare**

*agenzie di sviluppo locale sostenibile*

**perché contribuiscono allo sviluppo del CAPITALE  
UMANO (empowerment) **ORIENTANDOLO ALLO  
SVILUPPO SOSTENIBILE****

# **L'ORIENTAMENTO DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO**

**I nostri servizi per l'impiego devono diventare attivi partecipanti allo sviluppo locale.**

**Essi possono svolgere un ruolo cruciale per combinare una serie di iniziative e politiche settoriali in un sistema integrato di sviluppo locale.**

**(OECD, 1985)**

# **IL CARMMA (azione) DELL'ORIENTAMENTO E DEI SERVIZI PER L'IMPIEGO**

**C** = orientamento al cliente

**A** = apertura (partnership e networking interno ed esterno, accessibilità, partecipazione)

**R** = orientamento ai risultati

**M** = orientamento alla missione (sviluppo del capitale umano per uno sviluppo locale sostenibile)

**M** = orientamento al mercato

**A** = apprendimento continuo

**Studio Ricerche Sociali**

[www.srseuropa.it](http://www.srseuropa.it)

## **Consapevolezza di un orientamento generale (UE / OCSE)**

- *integrazione approcci top-down e bottom-up (sussidiarietà)*
- *partnerships locali e networks tra le varie istituzioni ed agenzie sociali*
- *da governo centralizzato a democrazia*
- *da strutture gerarchiche e verticali a strutture partecipative ed orizzontali*

## **Politiche attive del lavoro**

*sul lato della domanda (imprese), creazione di imprese ed occupazione, adattabilità, pari opportunità*

*sul lato dell'offerta (persone), miglioramento dell'occupabilità, imprenditorialità, adattabilità, pari opportunità*

**INSIEME (domanda + offerta) =  
iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione**

## Tre forze guida per i servizi per l'impiego

- *efficacia ed efficienza delle politiche locali*
- *coesione sociale*
- *democrazia diretta*

## **POTENZIALE SOCIALE, costituito da**

- *risorse personali che derivano dalla cultura locale, determinando attitudini ad essere creativi, assumersi il rischio, stabilire relazioni, comportarsi eticamente, etc.*
- *risorse cognitive che derivano dalla conoscenza accumulata nel sistema locale*
- *risorse interpersonali che derivano dal sistema organizzativo della vita locale (fiducia, abilità di comunicare, attitudine a lavorare insieme, etc.)*
- *risorse istituzionali che derivano dagli assetti relazionali tra differenti interessi locali, dalle capacità di "governance" e di auto-regolazione*

## **Partecipazione delle comunità locali alle politiche attive del lavoro, tramite**

- *tripartitismo, istituzionalizzando il ruolo dei tradizionali partners sociali (sindacati dei lavoratori e degli imprenditori)*
- *partnerships locali su progetti finalizzati, composte da una gamma più ampia di attori e soggetti sociali*
- *forums locali, istituzionalizzando il ruolo di nuovi attori in quanto portatori di interessi e tematiche attuali e future*

## Nuove regole del gioco (1)

- *Considerare la vasta gamma di attori sociali non solo come interlocutori dei progetti e delle aree di intervento, ma come “soci” di iniziative locali condivise e co-decise*
- *Coinvolgere attori diversi, come leva per la moltiplicazione di nuove forme di rappresentanza di interessi, dando pari opportunità di accesso alle decisioni (politiche, per progetti ed aree di intervento) per ricercare e valorizzare nuove tematiche, approcci ed orientamenti dello sviluppo locale*
- *Coinvolgere gli attori anche in termini "economici", quantificando risorse messe a disposizione a vario titolo nelle iniziative di sviluppo locale*

## Nuove regole del gioco (2)

- *Integrare politiche differenti verso comuni obiettivi e risultati attesi, dal punto di vista della qualità / quantità occupazionale*
- *Diffondere la conoscenza di esperienze locali (buone pratiche) per sviluppare creatività e qualità (benchmarking)*
- *Sostenere l'autonomia degli operatori delle agenzie (pubbliche e private) per l'impiego, responsabilizzandole in progetti locali*
- *Affidare ai livelli di più ampia dimensione territoriale (e raggio decisionale) il ruolo di coordinamento per orientare, monitorare e valutare le performances delle varie iniziative ai fini dell'equità interlocale*

## **Nuova managerialità a tutti i livelli organizzativi, basata sulle capacità di**

- *focalizzare le azioni alla soddisfazione del cliente*
- *contestualizzare e globalizzare pensiero ed azione (glocacità)*
- *creare una visione (finalità del servizio per l'impiego) condivisa tra gli operatori e coerenti modalità comportamentali per raggiungerla*
- *anticipare e promuovere il cambiamento, cogliendo il futuro (opportunità da utilizzare e minacce da affrontare) partendo dalla situazione attuale (forze e debolezze di un contesto)*
- *sviluppare, motivare, apprezzare e valorizzare diversità, conoscenze, culture e professionalità*
- *sviluppare lavoro di gruppo, partnerships e networks*