

## SINTESI DELLA PUBBLICAZIONE

### **L'orientamento in azienda: come stimolare l'accesso degli adulti occupati ai servizi di orientamento**

#### **Prefazione.**

Il recente rapporto dell'OECD – Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico - “*Career Guidance and Public Policy*” (OECD, 2004)<sup>1</sup> sottolinea come, nella prospettiva del *lifelong learning*, si stiano modificando le aspettative dei decisori politici rispetto all'orientamento che, da pratica tradizionale di aiuto alla persona viene visto sempre di più come un dispositivo trasversale ai sistemi che può facilitare il raggiungimento di obiettivi di *public policy* nel campo dell'apprendimento, del lavoro e dell'equità sociale.

Le implicazioni organizzative e metodologiche di questo cambiamento politico e culturale sui servizi di orientamento sono notevoli: da una modifica dell'utenza *target* tradizionale, che sempre più vede la prevalenza di adulti occupati e disoccupati, alla necessità di promuovere l'accesso ai servizi gestendo flussi maggiori di persone e creando nuovi servizi alternativi alla consulenza *face to face*, di per sé limitata ad un numero esiguo e selezionato di utenti, alla necessità di predisporre sofisticati sistemi di informazione nonché all'importanza dell'integrazione fra servizi che operano in contesti diversi e interfacciano potenzialmente l'utente nelle diverse fasi della sua vita. Nella pubblicazione “L'orientamento in azienda: come stimolare l'accesso degli adulti occupati ai servizi di orientamento” vengono più volte richiamati i concetti di *lifelong learning* e *lifelong guidance*. Così come viene posto in evidenza, quale premessa all'imporsi di questi concetti, la caratteristica fondamentale relativa alla flessibilità che il lavoro sta necessariamente assumendo, cedendo alla formazione e all'orientamento quello che fino a pochi anni fa era il suo elemento fondamentale: il “*lifelong*” appunto, cioè il lavoro per tutta la vita.

In questo contesto, risulta particolarmente interessante indagare qual è il processo di adattamento dei sistemi a queste nuove esigenze; quanto cioè si è fatto e si deve ancora fare per fornire una risposta concreta, con dei nuovi servizi di orientamento agli occupati che devono o vogliono rivedere la propria posizione di carriera o che semplicemente si trovano, per scelta o per necessità, a riposizionarsi nel mercato del lavoro. A tal fine, il volume comprende una sintesi dei risultati di un'indagine sull'attuale offerta di orientamento all'interno del contesto aziendale, con particolare riguardo alla regione Emilia-Romagna. Tale indagine ha inteso mettere in luce la specificità di iniziative di orientamento rispetto ad altre attività più strettamente legate all'area della gestione e dello sviluppo delle risorse umane.

---

<sup>1</sup> OECD, *Career Guidance and Public Policy. Bridging the gap*, 2004

Nell'indagare gli elementi essenziali che caratterizzano ad oggi lo stato dell'arte dell'orientamento in azienda è emerso, da un lato, il profondo interesse che suscita questa tematica fra gli addetti ai lavori – i professionisti dell'orientamento - e all'interno del mondo imprenditoriale, dall'altro la scarsità di analisi specifiche e di strumenti operativi e metodologici esistenti in questo ambito. La complessità del tema trattato ha imposto di prendere in considerazione aspetti strettamente legati al contesto aziendale, introducendo nel volume concetti relativi al rapporto persona-organizzazione e ai valori legati a questo rapporto, che sono in continuo mutamento.

La presente pubblicazione realizzata nell'ambito del progetto *Guidance Merger – Improving access to guidance for those in employment* rappresenta l'avvio di un percorso di indagine sull'orientamento in azienda, che si propone un coinvolgimento delle imprese sempre più attivo al fine di identificare le metodologie più appropriate di gestione e sviluppo del personale in una dimensione orientativa.

## **1. Orientamento e apprendimento lungo tutto l'arco della vita: alcuni elementi di contesto.**

---

A partire dai Libri Bianchi dei primi anni '90 fino al *Memorandum* sull'istruzione e la formazione permanente<sup>2</sup> le indicazioni che la Commissione Europea fornisce sia per fare fronte ai profondi cambiamenti sociali ed economici derivanti dalla mondializzazione e dalla società dell'informazione sia per contrastare la disoccupazione hanno individuato come leve la formazione e l'orientamento. Ad essi vengono riconosciuti diversi compiti:

- promuovere la cittadinanza attiva e l'emancipazione personale
- incidere nella lotta all'esclusione sociale
- favorire l'uguaglianza delle opportunità, l'integrazione sociale e l'occupabilità.

Nel corso degli stessi anni e nei successivi documenti comunitari ricorrono alcuni concetti-chiave inerenti le politiche formative e lo sviluppo economico, quali *"lifelong learning"*, *"lifewide learning"*, "orientamento".

Il ***lifelong learning*** richiama le opportunità di apprendimento per ciascun individuo sia sul versante formale sia sul versante non formale o informale. L'apprendimento permanente, fattore-chiave per favorire la competitività, la crescita economica, la coesione sociale, la cittadinanza attiva, la realizzazione delle aspirazioni personali degli individui e il conseguimento degli obiettivi comuni delle politiche educativo-formative, viene definito come *"qualsiasi"*<sup>3</sup> attività di apprendimento intrapresa nelle varie fasi della vita al fine di migliorare le conoscenze, le capacità e le competenze in una prospettiva

---

<sup>2</sup> *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente* della Commissione Europea (30/10/00 SEC (2000)1832 DOC 0015120003).

<sup>3</sup> Il corsivo è nostro.

personale, civica, sociale e/o occupazionale”<sup>4</sup>. L’ampiezza di tale definizione può essere ricondotta al ruolo centrale attribuito al discente e all’insieme complesso delle attività di apprendimento che in essa rientrano, caratterizzate dai livelli variabili di formalizzazione. Il concetto di apprendimento che dura tutto l’arco della vita di un individuo nasce dal nuovo interesse maturato nei vari contesti e confronti in sede comunitaria e nazionale verso l’individualità dei processi, vale a dire verso “l’individuo cui si riconosce e si richiede l’assunzione di una responsabilità diretta (...) nella decisione di che cosa, come, dove, quando apprendere”<sup>5</sup>. E’ la concretizzazione di quell’impegno assunto a livello mondiale con la Dichiarazione finale della quinta Conferenza Internazionale sull’Educazione degli Adulti (Amburgo, 14 – 17 luglio 1997)<sup>6</sup>, che bene si sintetizza nello slogan “Un’ora al giorno di apprendimento” elaborato al termine della Conferenza e finalizzato alla mobilitazione per un apprendimento che si dipani lungo tutto l’arco della vita. Il diritto riconosciuto a tutti di avere un’ora al giorno per la definizione e la costruzione di un proprio percorso educativo-formativo (è l’*Education For All* di cui tanto si è discusso nel corso della Conferenza di Amburgo) vuol dire riconoscere a tutti il diritto di avere quotidianamente il tempo, lo spazio e la possibilità per gestire personalmente il proprio processo di formazione e di orientamento del proprio futuro.

L’apprendimento lungo tutto l’arco della vita può dunque essere definito da tre principi essenziali<sup>7</sup>:

1. adattabilità, poiché consente a tutti i cittadini di acquisire, rivedere, valorizzare e completare le proprie conoscenze e competenze
2. mobilità, poiché permette all’individuo di passare sia dal lavoro all’istruzione o alla formazione nel corso di tutta la vita sia tra diverse forme di istruzione per proseguire gli studi o tra diversi livelli di istruzione
3. globalità, in quanto “la formazione lungo tutto l’arco della vita (...) abbraccia ed integra tutti gli stadi e tutti i tipi di istruzione e formazione”.

Il *lifewide learning* è riferito alla formazione diffusa a tutti gli aspetti e ambiti dell’esperienza in ordine ai quali è necessario che l’utente, giovane e adulto, sia orientato in modo consapevole nel corso della sua esistenza.

Una definizione di **orientamento** condivisa a livello europeo<sup>8</sup> sottolinea come questo si riferisca a “un insieme di attività che mette in grado i cittadini di

---

<sup>4</sup> Risoluzione del Consiglio dell’Unione europea del 27 giugno 2002, GUCE serie C 163 del 9/7/02, p.1 ss.

<sup>5</sup> A. Alberici, *Imparare sempre nella società della conoscenza*, Mondatori, Milano, 2002, p.29.

<sup>6</sup> CONFINTEA V – *Fifth International Conference on Adult Education, Hamburg, July 14 – 18, 1997. Adult Learning: A Key for the Twenty-First Century* (<http://www.unesco.org/education/uie/confintea/index.html>)

<sup>7</sup> Parere del Comitato economico e sociale in merito al *Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente*, GUCE serie C 311 del 7/11/01, p.9 ss.

<sup>8</sup> OECD, *Career Guidance. A handbook for policy makers*, 2004, p.67.

ogni età, in qualsiasi momento della loro vita di: identificare le proprie capacità, competenze, interessi; prendere decisioni consapevoli in materia di istruzione, formazione, occupazione; gestire i propri percorsi personali di vita nelle situazioni di apprendimento, di lavoro e in qualunque altro contesto in cui tali capacità e competenze vengono acquisite e/o sviluppate”.

Dell’orientamento è quindi riconosciuta la strategicità nei processi di sviluppo e di rinnovamento del sistema dell’istruzione, della formazione e delle politiche del lavoro. La sua valenza sociale, elaborata all’interno del documento della *Task Force “Ressources humaines, éducation, formation et jeunesse”* (1993) della Commissione, ne mette in risalto la crucialità in termini di sviluppo delle risorse umane, poiché offre gli strumenti per aiutare gli individui a valorizzare le proprie potenzialità, effettuare scelte consapevoli, mature e appropriate e sostenerne la motivazione formativa. E’ inoltre un fattore di cambiamento, in quanto supporta le persone a superare il disorientamento causato dai cambiamenti che caratterizzano le economie avanzate e sfruttare in modo positivo le opportunità che vengono a crearsi, assistendo i soggetti nelle scelte e nelle transizioni della mobilità professionale e occupazionale. Ciascun individuo, infatti, assolta la formazione scolastica iniziale è posto nelle condizioni di utilizzare altre opportunità educative e formative in ogni fase della propria vita, in ogni forma e con le modalità più adeguate ai propri bisogni di sviluppo<sup>9</sup>. A questo è spinto da un’esigenza imprescindibile di fare fronte ai diversi “fenomeni di rottura”<sup>10</sup> che nella vita personale e professionale degli individui vengono indicati con il nome di “transizioni”. In questo contesto diventa cruciale configurare l’orientamento come un servizio accessibile a tutti in permanenza ed “è necessario che i servizi di orientamento siano in grado di soddisfare bisogni, esigenze, pubblici diversi”<sup>11</sup>. L’orientamento è quindi anche fattore di sviluppo locale perché può promuovere un migliore equilibrio tra formazione, qualificazione professionale e settori potenziali di sviluppo regionale<sup>12</sup>.

Anche all’orientamento viene ormai attribuita la caratteristica della continuità (***lifelong guidance***) proprio a significare la necessità di “*ripensare l’orientamento*” (Messaggio-chiave n.5) alla luce delle frequenti esperienze di cambiamento sempre più frequenti nella vita degli adulti: non è più garantito lo stesso lavoro per sempre, la formazione iniziale non è più sufficiente ad assicurare la riuscita professionale lungo tutta la vita attiva e occorre

---

<sup>9</sup> P. Nicoletti, *Il dibattito terminologico sul lifelong learning*, Magellano – Giugno 2004, n.21

<sup>10</sup> J. Guichard e M. Huteau, *Psicologia dell’orientamento professionale. Teorie e pratiche per orientare la scelta negli studi e nelle professioni*. Raffaello Cortina, Milano, 2003, p.12 (ed. or.: *Psychologie de l’orientation*. Dunod, Paris, 2001).

<sup>11</sup> *Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente* della Commissione Europea (30/10/00 SEC (2000)1832 DOC 0015120003), Messaggio-chiave n.5 “Ripensare l’orientamento, per garantire a tutti un facile accesso alle opportunità di istruzione e formazione durante tutta la vita”.

<sup>12</sup> O. Scandella, *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso – Primo Rapporto Nazionale sulla domanda*, Vol.II, *Le strategie*, ISFOL, 2003, p.169.

conseguentemente essere sempre in grado di riconvertire e riqualificare la propria professionalità.

Ugualmente alla **formazione** va riconosciuto un ruolo rilevante per valorizzare il capitale umano e rafforzare la competitività delle imprese. Il livello di formazione della popolazione attiva è infatti uno degli indicatori fondamentali della produttività, della competitività e della capacità di sviluppo di un sistema economico. Anche all'aspetto formativo, strettamente legato alle politiche del *lifelong learning*, *lifewide learning* e *lifelong guidance*, l'Unione Europea negli stessi documenti di indirizzo riconosce un importante compito di congiuntura tra percorsi educativi e occupazionali dell'individuo. L'elemento nuovo è il superamento della tradizionale separazione tra il momento in cui si apprende e il momento in cui si lavora in virtù della insufficienza delle abilità e conoscenze acquisite in un dato momento della propria esistenza ad assicurare all'individuo/lavoratore per sempre la capacità di comprensione e di gestione di tutti gli aspetti della vita sociale, personale e professionale. La scuola non è più vista come unica e sola agenzia educativa, luogo del sapere per antonomasia.

L'obiettivo è dunque la riduzione tra due momenti importanti della vita (quello in cui si apprende e quello in cui si fa) attraverso una "alleanza strategica e una reciproca apertura tra mondo della scuola e della formazione e mondo del lavoro"<sup>13</sup>. Anche in questo caso, superata la visione dell'orientamento come intervento finalizzato alle sole transizioni della vita giovanile o puramente informativo ed opzionale, il nuovo orientamento non si esaurisce solo nella definizione della decisione di intraprendere un percorso formativo ma si configura come valido supporto alla comprensione del perché della scelta, sia in termini di crescita personale e professionale, sia in termini di spendibilità delle competenze in via di acquisizione nei circuiti formativo e occupazionale.

Il nuovo rapporto che viene a configurarsi tra formazione, orientamento e occupabilità è legato ad un ulteriore elemento-chiave: la **competenza** che consente di gestire le competenze nell'impresa, luogo di apprendimento informale. La competenza – la cui origine latina ha fornito le basi per le lingue neo-latine e non solo<sup>14</sup> - assembla e riunisce "componenti cognitive,

---

<sup>13</sup> B. Scazzocchio, *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso – Primo Rapporto Nazionale sulla domanda*, op. cit., p.100.

<sup>14</sup> Da "competentia" derivano i termini francese "compétence", spagnolo "competencia", portoghese "competência", inglese "competence", danese "kompetence". M. Acciai, in *Breve storia di due parole oggi sulla bocca di tutti – Standard e Competenze* (dal sito dell'INDIRE - Istituto Nazionale di Documentazione per l'Innovazione e la Ricerca Educativa: <http://www.indire.it>) ricostruisce la storia di questo termine partendo dal significato originario latino di "cum-petere" (dirigersi insieme, convergere). Il termine "competenza" è sempre più spesso utilizzato in vari ambiti e, per quello che in questa sede interessa, esso ingloba tre elementi fondamentali dell'apprendimento: imparare a conoscere, imparare a fare, imparare ad essere, che rappresentano gli strumenti per il conseguimento dello sviluppo personale e professionale dell'individuo.

emotive, motivazionali, sociali e comportamentali”<sup>15</sup> che, tutte insieme, consentono di ridisegnare il modo e la finalità di apprendere. L’apprendimento, in questo contesto, non è più meramente nozionistico o enciclopedico ma diventa lo strumento più appropriato, efficace e dinamico per coniugare la teoria con l’azione. Definire dispositivi di descrizione, valutazione, accreditamento e certificazione delle competenze informalmente e non formalmente apprese favorisce un rafforzamento negli adulti occupati delle motivazioni a compiere scelte significative e promuove la loro partecipazione attiva attraverso la padronanza del proprio ruolo lavorativo e la loro realizzazione personale nelle attività e nelle relazioni inerenti a tale ruolo<sup>16</sup>. Il problema, nello specifico, è definire e riconoscere le competenze non formali in termini di crediti spendibili anche in situazioni diverse.

Solo in questo modo è possibile garantire concretamente l’esercizio del diritto al lavoro e dare continuità al percorso educativo-formativo intrapreso. Valutare, accreditare e certificare le competenze consente infatti di gestire e valorizzare le risorse umane considerate principale fattore di sviluppo.

Al riguardo attraverso la definizione di percorsi orientativi personalizzati si possono individuare non solo le competenze di base e tecniche necessitate ma anche sviluppare competenze trasversali, secondo conoscenze agite e inclinazioni, interessi, bisogni dei singoli utenti, che abilitino e motivino ad acquisire e implementare le competenze professionali e quelle relative alla cittadinanza. In questo modo, nell’ottica degli adulti occupati, viene motivato l’apprendimento e l’utilizzo di contenuti di sapere tecnico e di conoscenze non formalmente acquisite.

Nell’ottica dell’azienda, la disponibilità di lavoratori motivati all’apprendimento e alla fruizione di competenze acquisite e sviluppate sul luogo di lavoro garantisce in certo modo un incremento di professionalità e soddisfazione delle risorse umane interne.

Questo può avvenire attraverso il riconoscimento di quelle attività ed iniziative di apprendimento non formale svolte al di fuori delle principali strutture di istruzione e formazione che, pur non prevedendo il rilascio di alcun titolo di studio legalmente riconosciuto, sono esplicitamente organizzate e proposte perché hanno valenza formativa. Sono attività finalizzate ad estendere le conoscenze in un ambito del sapere o del lavoro, concepite e impostate secondo criteri di razionalità programmatica e dispensate sul luogo di lavoro (ma anche nell’ambito di attività di organizzazioni o gruppi della società civile, associazioni, sindacati, partiti politici, ecc.) cui l’individuo accede in maniera del tutto “intenzionale”<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> C. Gentili, *Valorizzare il capitale delle conoscenze di ognuno*, intervista del 6/2/2004 pubblicata sul sito di Indire ([www.indire.it](http://www.indire.it)).

<sup>16</sup> A. Messeri, *La questione delle competenze*, in Magellano, 2004, n.22, p.2.

<sup>17</sup> *L’offerta di Formazione Permanente in Italia*, Primo Rapporto Nazionale – ISFOL, 2003, p.37.

A questo punto vale la pena soffermarci su una breve precisazione terminologica in ordine alla definizione di concetti, tutti inglobati e compresi nel più ampio termine del “lifelong learning”, che in questa sede rilevano e vanno pertanto chiariti:

- **apprendimento formale**<sup>18</sup>: è quello erogato all’interno di percorsi di istruzione o formazione e finalizzato al conseguimento di un titolo di studio o di una qualifica riconosciuta

- **apprendimento non formale**: “*non è erogato da un’istituzione di istruzione o formazione e (...) non sfocia, di norma, in una certificazione. Esso è peraltro strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse per l’apprendimento). E’ intenzionale dal punto di vista del discente*”<sup>19</sup>

- **apprendimento informale**: è quello “*risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero. Non è strutturato (in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse) e di norma non sfocia in una certificazione. Può essere intenzionale, ma nella maggior parte dei casi non lo è (ovvero è ‘fortuito’ o casuale)*”<sup>20</sup>.

Rientrano pertanto nel concetto di “lifelong learning” sia le attività rivolte alla professionalizzazione e quelle di formazione continua (cioè dei lavoratori), sia le attività educative e formative rivolte a tutti i cittadini per l’acquisizione di competenze generali e di quelle competenze pre-professionalizzanti maggiormente connesse al mondo del lavoro.

Con particolare riferimento alla formazione continua – che riguarda quegli interventi formativi successivi alla formazione iniziale di base che si sviluppano in seguito all’inserimento nella vita attiva professionale<sup>21</sup> -, in Italia esistono almeno due accezioni che conducono al “lifelong learning”, una alquanto ampia, l’altra più restrittiva. La prima accezione comprende “*sia le iniziative formative destinate agli occupati, sia quelle destinate ai disoccupati*”<sup>22</sup> (vengono escluse le iniziative rivolte alle persone in cerca di prima occupazione). Andrebbero in questo ambito ricomprese la formazione finalizzata alla riconversione e alla ristrutturazione aziendale, quella

---

<sup>18</sup> S. Tramma, *Educazione degli adulti*, Guerini, Milano, 2000, p.66. A. Alberici, *Educazione degli adulti*, Carocci Editore, Roma, 2002a.

<sup>19</sup> Allegato 2 alla Comunicazione *Realizzare uno spazio europeo dell’apprendimento permanente*, 21/1/2001, p.38. Nel *Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente* della Commissione Europea, op. cit., viene definito quale apprendimento “*che si svolge al di fuori delle principali strutture di istruzione e formazione e, di solito, non porta a certificati ufficiali*”, p. 9.

<sup>20</sup> Allegato 2 alla Comunicazione *Realizzare uno spazio europeo dell’apprendimento permanente*, op. cit., p.37. Nel *Memorandum sull’istruzione e la formazione permanente* della Commissione Europea, op. cit., viene definito quale “*corollario naturale della vita quotidiana. Contrariamente all’apprendimento formale e non formale, esso non è necessariamente intenzionale e può pertanto non essere riconosciuto, a volte dallo stesso interessato, come apporto alle sua conoscenze e competenze*”, p.9.

<sup>21</sup> P. Nicoletti, *Il dibattito terminologico sul lifelong learning*, op. cit.

<sup>22</sup> A. Alberici, *Imparare sempre nella società della conoscenza*, op. cit., p.164.

finalizzata al perfezionamento e all'aggiornamento e tutta la formazione legata ai contratti di formazione e lavoro e di apprendistato.

L'accezione restrittiva di formazione continua fa riferimento alla *“sola formazione degli occupati che abbia il carattere di sviluppo e completamento (aggiornamento e perfezionamento) di competenze professionali già acquisite, sia essa finanziata da imprese, per i propri dipendenti, sia invece sostenuta da fonti finanziarie diverse (finanziamenti di tipo pubblico o privato), destinata a singoli lavoratori che, a prescindere dalle esigenze della propria azienda, vogliono accedere a processi formativi che supportino il loro sviluppo professionale”*<sup>23</sup>.

Nel quadro delineato le attività di orientamento rivolte ad un'utenza adulta non riguardano solo chi è alla ricerca del lavoro, le persone disoccupate e licenziate ma possono riguardare anche i lavoratori che:

- vogliono migliorare la propria condizione professionale o sono interessati a cambiare settore di attività
- avvertono rischi di invecchiamento o logoramento del loro patrimonio professionale e vogliono più o meno costantemente mantenersi al passo con le conoscenze e competenze richieste dal mutevole mercato del lavoro
- hanno o chiedono di essere supportati nella definizione di un progetto di cambiamento professionale e necessitano a tal fine di informazioni e consulenza per individuare le condizioni e gli strumenti per portarlo a termine.

In ogni caso l'individuo deve ricorrere ad attività formative da implementare in vari ambiti<sup>24</sup>:

- nell'ambito educativo – nel caso in cui si avverta la necessità di recuperare, approfondire, implementare competenze di base o di conseguire titoli di studio o qualifiche
- nell'ambito della formazione professionale – quando la necessità dell'individuo sia quella di meglio sviluppare le proprie competenze professionali o di acquisirne di nuove
- nell'ambito non formale o informale secondo proprie personali inclinazioni, aspirazioni, interessi e aspettative professionali.

La scelta tra l'una o l'altra opzione formativa deve essere accompagnata da un processo che gradualmente e consapevolmente porti ai seguenti risultati:

- I. definizione e puntualizzazione delle competenze esistenti
- II. misurazione dell'eventuale scarto tra le competenze acquisite e le competenze richieste dalla scelta formativa intrapresa
- III. individuazione delle opportunità formative più pertinenti
- IV. supporto nella scelta del percorso formativo che maggiormente si concilia con le inclinazioni personali, con le necessità aziendali o

---

<sup>23</sup> A. Alberici, *Imparare sempre nella società della conoscenza*, op. cit., p.164.

<sup>24</sup> F. Farinelli, *Lifelong learning e servizi di orientamento: i bisogni degli adulti*, Magellano, 2004, n.19, p.45.

comunque del mercato del lavoro di un determinato momento storico, contesto territoriale e settoriale e con le responsabilità e gli obblighi della vita adulta.

Gli strumenti per una scelta mirata e consapevole esistono e sono fruibili anche dall'utenza degli adulti occupati. Si tratta di strumenti quali il "bilancio di competenze", l'"analisi delle competenze", cui si aggiungono servizi personalizzati di informazione e di consulenza di particolare rilievo soprattutto per utenti adulti appartenenti alle cosiddette "fasce deboli" del mercato del lavoro che hanno difficoltà soggettive ad auto-orientarsi e a valutare le competenze da acquisire e meglio sviluppare. Se, nell'ottica delle politiche comunitarie, questo significa riconoscere il valore strategico della risorsa "conoscenza" per la competitività dei sistemi economici e per la qualità della partecipazione civile e democratica, dal punto di vista delle persone il possesso di competenze culturali e professionali di buon livello e il loro ricorrente aggiornamento significa, nell'ottica del citato *Memorandum* della Commissione, occupabilità e cittadinanza. L'acquisizione di questa consapevolezza e la capacità di orientarsi nella scelta di un percorso formativo appropriato in ambito educativo, della formazione professionale, informale o non formale devono riguardare tanto i lavoratori con i titoli di studio e le collocazioni professionali più alti quanto e soprattutto le fasce più deboli dei lavoratori che, per ragioni diverse, tendono ad auto-escludersi da percorsi di apprendimento e di orientamento. A tal fine vanno programmate, pianificate e adeguatamente gestite iniziative specifiche a valenza orientativa: un'informazione capillare ed efficace, azioni di ascolto e sollecitazione, bilanci di competenze e consulenza personalizzata, orientamento. Al riguardo vale la pena sottolineare, in linea generale, la partecipazione attiva delle imprese ad attività formative e orientative di vario genere, a partire dalla pianificazione di attività di orientamento fino alla realizzazione di periodi di tirocinio, in collegamento con le scuole, i centri di formazione professionale e le università.

## **2. L'orientamento degli adulti: il possibile ruolo dell'impresa**

L'orientamento dei lavoratori adulti negli ultimi anni ha acquistato una valenza particolare connotandosi come uno strumento che, se ben organizzato e opportunamente utilizzato, può costituire un tassello importante sul versante delle politiche del lavoro, dell'impegno per la realizzazione della piena occupazione e della lotta all'esclusione sociale. Questo anche nell'ottica delle politiche e linee guida comunitarie che sempre più sottolineano la necessità di garantire le pari opportunità anche nelle fasi di transizione che possono caratterizzare il percorso di un lavoratore. In questo quadro si colloca la normativa nazionale relativa allo sviluppo e al potenziamento di strumenti quali lo stage, i tirocini formativi e di orientamento, l'apprendistato.

In linea generale, l'orientamento che più direttamente interessa il contesto aziendale è sia quello che precede l'ingresso nel mondo del lavoro sia quello che è contestuale ad una esperienza lavorativa in corso.

Per quanto riguarda l'**orientamento finalizzato al primo inserimento lavorativo**, l'utenza *target* è per lo più costituita da giovani e, in generale, da gruppi sociali che non hanno maturato particolari esperienze lavorative pregresse sia per necessità familiari (si pensi alle donne adulte dedite alla cura dei figli che decidono di intraprendere un'attività lavorativa) sia per l'appartenenza a fasce deboli e svantaggiate (immigrati, ex-tossicodipendenti, ecc.). In questo caso il bisogno di orientamento può essere legato a diverse necessità, quali quella di costruire un progetto professionale personalizzato, sviluppare strategie di ricerca attiva del lavoro, maturare esperienze di impatto con il mondo del lavoro, aumentare la condizione di occupabilità personale. In altre parole, le azioni orientative erogate in questa fase esistenziale mirano a promuovere la condizione lavorativa di quanti, per circostanze e motivi diversi, hanno una scarsa, se non nulla, esperienza professionale.

L'**orientamento nel corso dell'esperienza lavorativa** assume, viceversa, una duplice connotazione a seconda che alla base di esso ci sia una motivazione soggettiva dell'adulto occupato che desidera uno sviluppo di carriera o un cambiamento di mansioni all'interno dell'azienda, oppure una condizione oggettiva tale che comporta una sorta di rimessa in gioco a seguito della perdita del lavoro o di altri fattori esterni (es. mobilità professionale). Le persone che desiderano cambiare lavoro hanno spesso bisogno di un bilancio di competenze inteso come *"aiuto a leggere, autovalutare e valorizzare le proprie competenze per poi andarle a trasferire in una professionalità diversa ritenuta interessante e realizzabile"*<sup>25</sup>. In questa fase della vita i bisogni di orientamento si fanno più complessi e articolati e rispondono ad esigenze diversificate, che variano con il variare dallo *status* del lavoratore (occupato o disoccupato).

La peculiarità di queste situazioni impone un ripensamento o una revisione di progetti, impostazioni metodologiche e organizzazione dei servizi offerti. E' infatti indubbio che l'orientamento non è più solo uno strumento finalizzato ad indirizzare il giovane esclusivamente nel momento delle scelte fondamentali relative a percorsi educativi (scuola e università), formativi e occupazionali, ma è divenuto lo *"strumento che accompagna l'iter formativo e lavorativo di ciascun individuo supportandone il relativo processo di apprendimento"*<sup>26</sup>. La necessità dunque è quella di strutturare modelli e strumenti di orientamento che siano in grado di supportare costantemente il processo di apprendimento dell'individuo nell'intero corso della sua esistenza,

---

<sup>25</sup> L'indagine sulla domanda e l'offerta di orientamento per adulti in Italia, Progetto O.D.A.S. – *Orientation Des Adultes Salariés*, Report di ricerca, M.G. D'Angelo e C. Copertino (a cura di), 1999, p.22-23.

<sup>26</sup> C. Montedoro (a cura di), *L'orientamento degli adulti sul lavoro – Linee guida e strumenti per gli operatori*, ISFOL, 2002, p.39.

anche nell'ottica di personalizzazione dell' *iter* formativo-orientativo che offra validi strumenti per affrontare la crescente flessibilità, incertezza e complessità dei sistemi produttivi, trasformando le variabili legate ai mutamenti del mercato del lavoro da fattori di rischio a opportunità occupazionali (scuola, università, enti di formazione professionale, centri per l'impiego, ecc.).

Gli strumenti, i servizi, le azioni e le attività con valenza orientativa che possono validamente e opportunamente supportare l'individuo nelle varie fasi di apprendimento che attraversa devono essere sviluppati e strutturati all'interno di un sistema autonomo, con proprie finalità, obiettivi, strategie e metodologie che, tuttavia, ben possono integrarsi e raccordarsi con gli altri sistemi dei circuiti educativo, formativo e occupazionale<sup>27</sup>. E' di questi ultimi tempi la discussione a livello ministeriale del documento di "sistematizzazione critica" dei servizi in materia di orientamento (*Prospettive di sviluppo di un sistema nazionale di orientamento - Documento tecnico-scientifico*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione) che, si auspica, vengano raccordati in un sistema nazionale di orientamento nel rispetto e nel mantenimento ciascuno della propria *mission* specifica.

Al tema dell'orientamento nelle realtà aziendali è fortemente legata la logica di massima valorizzazione delle risorse umane e di costruzione concreta di un quadro di politiche attive per il lavoro attraverso l'avvicinamento dell'offerta formativa alle reali esigenze del mercato del lavoro. E' infatti innegabile che non può parlarsi di orientamento *tout court* quando destinatari di questa tipologia di servizi sono le imprese e in particolare le piccole e medie imprese, vuoi per una scarsa conoscenza delle tematiche strettamente orientative vuoi anche per un non celato disinteresse per attività che a prima vista appaiono non coincidenti con le esigenze di produttività aziendale. L'azienda, piccola o medio-grande che sia, resta interessata primariamente alla crescita e allo sviluppo di competenze interne e di professionalità che assicurano la competitività dell'azienda e l'occupabilità individuale delle risorse. Al riguardo la formazione professionale può definirsi come "interlocutore privilegiato" dell'impresa. In questo contesto l'orientamento costituisce un efficace strumento di promozione di una piena integrazione tra formazione e lavoro e di accompagnamento di giovani e adulti nella gestione delle loro diverse fasi di transizione occupazionale e di sviluppo professionale. Esso infatti si presenta come un "processo continuo, finalizzato a coniugare le strategie di *lifelong learning* con l'esigenza di un dinamico adattamento alle

---

<sup>27</sup> Nella "Carta di Genova", documento conclusivo dei lavori del Forum Nazionale sull'Orientamento (novembre 2001) è stata identificata la necessità di creare un "sistema di orientamento, ovvero di facilitare il dialogo tra i diversi attori sociali e istituzionali presenti nel contesto, anche al fine di evitare dei sottosistemi di orientamento separati tra di loro"

continue evoluzioni del mondo del lavoro”<sup>28</sup>. Questa definizione porta con sé la necessità di superare la distinzione normativa e operativa tra orientamento scolastico e orientamento professionale.

### **3. Il contesto aziendale. Il sistema delle Piccole e Medie Imprese nella regione Emilia-Romagna**

L'indagine realizzata all'interno del progetto *Guidance Merger – Improving access to guidance for those in employment* ha preso avvio dalla raccolta di materiali informativi sull'attuale offerta di orientamento all'interno del contesto aziendale emiliano-romagnolo che risulta ricoprire un ruolo di non poco rilievo nello sviluppo della produttività e occupabilità pur in un quadro nazionale di regresso registrato nel corso degli ultimi anni.

L'Emilia Romagna rappresenta un territorio economicamente caratterizzato da un elevato numero di piccole e medie imprese (PMI) congruentemente alla configurazione complessiva del contesto nazionale, costituito da circa 3,3 milioni di aziende (il 95% del totale) che hanno meno di dieci addetti e in cui operano circa 6,5 milioni di persone.

Lo scenario in cui le piccole e medie imprese si trovano ad operare è, da un lato, caratterizzato da un periodo di crisi che investe da qualche anno l'intera economia del paese e che concorre a incrementare gli indici di mortalità delle imprese che si affacciano sul mercato, dall'altro, mostra segnali di tenuta che derivano dalla volontà della compagine imprenditoriale di continuare ad investire ricercando in particolare il proprio vantaggio competitivo nell'innovazione e nel miglioramento della qualità di prodotto e di processo.

Complessivamente negli ultimi 3 anni le PMI sono cresciute, ma con minore slancio rispetto ad un tempo e ciò a conferma che il momento congiunturale che riguarda l'economia nazionale e internazionale, non ha risparmiato le PMI nonostante la capacità delle stesse di fungere, in periodi di recessione, da ammortizzatore delle difficoltà che attanagliano le aziende maggiori.

Le regioni che mantengono una posizione di *leadership* sono la Lombardia, l'Emilia-Romagna e il Lazio. Ciononostante anche per queste regioni e nello specifico anche per l'Emilia-Romagna si rilevano segnali d'inversione di tendenza che riguardano un calo della produzione dovuto alla contrazione degli ordini da parte delle grandi aziende che associato ai processi di decentramento, di specializzazione produttiva e di esternalizzazione determinano una flessione e una instabilità dell'occupazione in special modo nelle attività industriali.

Il “modello emiliano” che caratterizza trasversalmente le province dell'Emilia centrale (nelle province di Reggio Emilia, Modena e Bologna si concentrano oltre il 56% delle imprese industriali e quasi la metà delle imprese complessive della regione), è basato sul potere trainante di alcuni *clusters*

---

<sup>28</sup> C. Bettoni, *I nuovi orizzonti dell'orientamento tra formazione e lavoro*, Magellano, 2002, n.12, p.60.

produttivi a cui si collegano orizzontalmente, e soprattutto verticalmente, settori industriali e terziari determinando le filiere produttive e tecnologiche.

I principali *clusters* produttivi fanno riferimento alle seguenti filiere:

- prodotti agro-industriali;
- ceramica e materiali da costruzione
- meccanica e motoristica
- tessile-abbigliamento (in forte recessione)
- mobili e arredamento
- biomedicale.

Intorno a queste principali specializzazioni si è poi consolidata la filiera metalmeccanica e dell'automazione industriale e quella della trasformazione delle materie plastiche.

Accanto a tali attività industriali nel tempo si è configurato un sistema di servizi che intercettano trasversalmente le diverse filiere produttive e che concorrono in misura determinante alla loro competitività: trasporti e logistica, comunicazione d'impresa, consulenza sullo sviluppo dell'*information-communication-technology* (ICT), consulenza legale, organizzativa, amministrativa, laboratori di ricerca e sviluppo, etc.

Il confronto all'interno dei mercati internazionali ha sollecitato da tempo il sistema delle Piccole e Media Imprese emiliano-romagnolo a confrontarsi con la strategicità dei fattori immateriali di successo ricercando e perseguendo con costanza l'innovazione, la flessibilità e l'adattamento alle esigenze del cliente, la qualità di prodotto e processo così come confermato dai dati relativi alle attività di investimento e di innovazione.

La flessibilità, intesa come capacità di adeguarsi alle esigenze del cliente, rappresenta da tempo un elemento distintivo del sistema imprenditoriale locale esito di una forte specializzazione del processo produttivo e di un'articolata rete di subfornitori specializzati.

Particolare attenzione è posta al *time to market* ovvero al tempo di risposta al mercato, indicato da alcune realtà come la massima priorità insieme al mantenimento di una buona immagine aziendale e alla creazione di un rapporto di fiducia con la clientela.

Completa tale quadro descrittivo dei fattori di competitività il potenziamento delle funzioni di progettazione e ricerca, considerate aree di investimento prioritarie per il mantenimento della competitività. Accanto allo sviluppo di nuovi prodotti emerge anche la ricerca di un potenziamento della funzione di progettazione dell'impresa, rilevante soprattutto in alcuni distretti dove le imprese operano all'interno di rapporti di subfornitura per altre imprese, fornendo prodotti altamente personalizzati.

L'attenzione agli aspetti di produzione e di prodotto che da sempre caratterizza la cultura imprenditoriale locale è affiancata da una progressiva anche se lenta apertura verso investimenti nell'area della comunicazione, del marketing e delle tecnologie informatiche, anche sull'onda dello sviluppo delle applicazioni dell'ICT per le imprese.

*E le risorse umane ?*

*Che posizione occupa la persona nel quadro complesso e composito dei fattori di competitività aziendale delle PMI?*

La qualità delle risorse umane è riconosciuta come uno dei fattori chiave per il mantenimento della propria competitività e per il successo dell'organizzazione. Sempre più le persone vengono riconosciute non come uno dei fattori di produzione ma come il "metafattore" l'elemento senza il quale non esistono in sé la finanza aziendale, i processi di innovazione, la tecnologia, l'organizzazione, etc.

A tale consapevolezza, quando c'è, non sempre corrisponde una attenzione costante alla messa a punto di adeguati processi gestionali attraverso i quali pianificare qualitativamente il fabbisogno di risorse umane, gestire in sintonia con tale pianificazione il reclutamento e la selezione del personale, cogliere le esigenze di crescita, sviluppo e valorizzazione professionale portate dai collaboratori approntando adeguati percorsi formativi e di carriera.

Gli imprenditori spesso lamentano la scarsa disponibilità di manodopera qualificata e gli alti tassi di mobilità interna, soprattutto per quel che riguarda le figure di tecnici ed operai specializzati. La difficoltà nel reperire questo tipo di risorse strategiche e il turn over fisiologico compromettono la competitività delle imprese che si trovano a dover fronteggiare le perdite di *know how* e la mancanza di slanci d'innovazione.

Lo sviluppo di una cultura delle risorse umane si configura come delle sfide centrali per il sistema imprenditoriale.

Da una funzione del personale che affronta pressoché esclusivamente le dinamiche legali, amministrative e sindacali connesse alle risorse umane e ne pianifica quantitativamente il fabbisogno occorre passare ad una funzione di servizio alle persone che ridisegna e riposiziona i suoi servizi verso il mercato interno approfondendo la conoscenza delle caratteristiche professionali e delle potenzialità di tutti i segmenti della popolazione aziendale rilevandone ciclicamente le attese e il livello di soddisfazione circa il processo di gestione, il clima lavorativo e le prospettive di sviluppo.

Questa evoluzione, facile da enunciare e tutt'altro che facile da mettere in pratica, non è rimandabile. In un contesto di mercato dove la chiave di svolta, se non di sopravvivenza, è costituita dalla capacità di ascoltare il cliente e di tradurre le esigenze in un mix di adattamenti prodotto/servizio attraverso il continuo miglioramento del processo produttivo, l'APPRENDIMENTO E LA CAPACITA' DI PROPORRE, STIMOLARE, REALIZZARE CAMBIAMENTO E INNOVAZIONE DA PARTE DEGLI ATTORI ORGANIZZATIVI RAPPRESENTANO LA CHIAVE DI VOLTA PER SOSTENERE LA CAPACITA' DI CREARE VALORE AGGIUNTO.

#### **4. Le Risorse Umane**

Secondo alcuni autori (Purcell, 1992) il primo esplicito riferimento al concetto di *Human Resources* va ricondotto ad un articolo di Miles del 1965; termine

che indicava la focalizzazione dell'interesse nei confronti di valori ed abilità di tutti i membri di un'organizzazione, visti come "giacimenti", o meglio, patrimoni, di risorse inutilizzate.

"Queste risorse includono non solo abilità fisiche ed energia, ma anche attitudini creative e la capacità di comportamento responsabile, auto-diretto ed auto-controllato. Accolti questi assunti sulle *persone* il compito del manager non deve essere visto meramente come quello di dare direttive e ottenere collaborazione. Invece il suo ruolo primario diviene quello di creare un ambiente in cui le risorse globali del suo dipartimento possano essere utilizzate"<sup>29</sup>.

Si riscontrano una pluralità di descrizioni in letteratura sull'argomento Risorse Umane.

*In primis* vi è spesso sovrapposizione tra il livello descrittivo (quello che accade nelle imprese rispetto alla gestione del fattore lavoro) e il livello normativo (le *best practices* per la gestione più efficace di questo fondamentale fattore produttivo), anche se di fatto prevale questo secondo livello di analisi soprattutto perché risponde alla concreta necessità delle aziende di avere a disposizione modelli operativi e strumenti applicativi utili ai fini di un miglioramento dei risultati aziendali.

Storey ha approfondito questa pluralità di valenze attorno al concetto di *Human Resources Management* riscontrando principalmente due filoni di pensiero.

Il **primo filone** parte dal movimento degli anni '30 legato alle Human Relations, che si è poi evoluto e concretizzato nelle scuole americane *motivazionaliste* (Mc Gregor, Likert, Herzberg, per citare i più noti), che basano i loro presupposti sulle potenzialità del fattore umano che, attraverso appropriati stili di leadership, prassi comunicative e focalizzazione sugli aspetti motivazionali, può esprimersi pienamente.

Nell'ambito di questo approccio le parole chiave degli strumenti individuabili ed applicabili all'interno delle aziende sono coinvolgimento, collaborazione, dinamiche di gruppo.

Il **secondo filone** si concentra non tanto sulla componente motivazionale, quanto sulla fondamentale necessità di "apertura", e dunque di adeguamento, dell'azienda all'ambiente, e di una forte integrazione tra tutti gli elementi considerati "leve manageriali" comprese quindi le risorse umane, intese come risorse in senso stretto, alla stregua di macchine, capitali e variabili da "contabilizzare" in maniera sistematica.

La componente più tipica di questo filone, *l'organizzazione* viene declinata poi in flessibilità, decentramento, integrazione, appiattimento dei livelli gerarchici.

---

<sup>29</sup> Miles R. "Human Relations or Human Resources?" in Harvard Business Review, July-August, 1965

Si inserisce a questo livello una “ambivalenza” intrinseca all’espressione “risorse umane” per cui l’accezione può andare sul concetto di “risorsa” intesa come investimento, capitale, che comporta costi rilevanti e pertanto dovrebbe essere utilizzato nella maniera più oculata. L’accento può invece cadere sull’aggettivo “umane” dove il focus viene invece diretto verso le persone, il loro sviluppo professionale, le loro potenzialità in sintesi verso la loro “valorizzazione”. Il parere comune si orienta di massima comunque verso il considerare come naturale o comunque non risolvibile definitivamente questa antinomia, orientandosi piuttosto nella ricerca non facile di modelli manageriali che possano comprendere ambedue le accezioni, innovazione, qualità, flessibilità, coinvolgimento e controllo dei costi.

Occorre infatti sottolineare come la recessione che, a partire dagli anni '90, ha coinvolto molte grandi imprese abbia sostanzialmente “costretto” anche le politiche del personale a sfidarsi sulla tenuta di un impianto gestionale e culturale che comprende coerenza tra cultura aziendale, applicazioni pratiche e risultati conseguiti<sup>30</sup>.

### **5. Orientamento nella gestione delle risorse umane: attori coinvolti, azioni di orientamento, contesti e motivazioni.**

Da questa prospettiva duplice di attenzione alla “risorsa” e alla componente “umana” nell’*Human Resources Management* si muovono in azienda diversi attori con diverse motivazioni.

Punto di partenza è la ricerca di **mantenere alto il livello di motivazione** professionale dei collaboratori, nella consapevolezza che si tratta di un processo dinamico e continuo sensibile sia a variabili esterne (scenari economici, politici e di mercato) sia a fattori interni all’organizzazione (dai cambiamenti in atto alla trasformazione di micro-attività).

Possiamo introdurre a questo punto l’importante concetto **dell’orientamento interno nella gestione delle risorse umane**, come fondamentale leva di gestione delle persone e del loro livello di motivazione.

Esso va inteso come processo continuo di analisi ed eventuale ri-definizione di attività e ruoli del collaboratore, attraverso l’utilizzo di strumenti adeguati.

In realtà sussistono nelle organizzazioni importanti vincoli e resistenze all’attuazione di questo processo, quantomeno nella fase iniziale.

In particolare nella realtà italiana costituita da un tessuto di Piccole e Medie Imprese, in cui spesso la figura del fondatore è presente e “ingombrante” molte “analisi” vengono date per scontate, basandosi spesso sulla “presunzione” di conoscere motivazioni e aspettative del collaboratore.

In realtà questo atteggiamento è spesso fuorviante perché legato ad una prospettiva statica, ad una fotografia di una certa fase storica e non considera

---

<sup>30</sup> Storey I, *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford, 1992a.

l'evoluzione dinamica e la continua mutazione richiesta a tutte le organizzazioni oggi.

Il lavoratore può maturare infatti, nel tempo, diverse aspettative che, se non vengono monitorate, né soddisfatte, possono portare ad un calo di motivazione.

Per superare questa posizione va introdotto il concetto di **partecipazione attiva**, da parte del soggetto, allo sviluppo della propria carriera professionale che ha due fondamentali condizioni: la capacità di costruire i significati storici della propria carriera professionale in riferimento alle proprie risorse individuali **e** le condizioni poste dal contesto socio-ambientale in cui vive<sup>31</sup>.

Fondamentale in questo deve essere quindi: da un lato la possibilità data al soggetto di poter esprimere liberamente aspettative e potenzialità e dall'altro la disponibilità del contesto aziendale ad accogliere al suo interno variazioni di organizzazione, **in linea comunque con gli obiettivi aziendali**.

L'orientamento interno nella gestione delle risorse umane si rivela dunque una importante leva strategica, a patto però che vengano rispettate alcune istanze:

- La considerazione della necessità/valore aggiunto della partecipazione attiva del collaboratore, al quale si riconosce la possibilità di esprimere il proprio punto di vista per un miglioramento del proprio percorso professionale, nell'ambito della convergenza degli interessi della persona e dell'azienda.
- L'apertura dell'organizzazione e della sua cultura verso forme diverse di mobilità interna, non necessariamente legate a sviluppi di carriera verticali. Decisioni prese a seguito di interventi di orientamento possono portare infatti a posizioni organizzative diverse anche se orizzontali.
- Disponibilità dell'azienda ad investire in formazione per eventuali gap in competenze non strategiche nella posizione precedente.
- Disponibilità dell'azienda a mettere in campo risorse professionali, interne o esterne, dedicate al processo di orientamento.
- Disponibilità dell'organizzazione ad assumere come continue, permanenti e strutturate le azioni di orientamento, abbandonando l'estemporaneità degli interventi a favore dell'applicazione di strumenti integrati, il più naturale dei quali è la continuità fra interventi orientativi e formazione continua.
- Esistenza di un sistema premiante coerente con i valori espressi dall'orientamento ( non ad esempio fedeltà aziendale o anzianità di ruolo).
- Comunicazione trasparente su valori, obiettivi e strategie aziendali, sottolineando la necessità di allineamento a questi per il successo dell'impresa.

I risultati raggiungibili, a fronte di questo notevole impiego di risorse si possono tradurre in:

- Aumento del livello motivazionale dei collaboratori coinvolti nell'iniziativa di orientamento interno.

---

<sup>31</sup> M.L. Pombeni, M.G. D'Angelo – *L'orientamento di gruppo* - NIS 1994.

- Conseguente fidelizzazione, quindi riduzione del turn-over e dei relativi costi.
- Miglioramento del clima interno.
- Identificazione sistematica degli “*high flyers*” e aumento della possibilità della loro fidelizzazione all’azienda.
- Consapevolezza in termini strutturati dell’organizzazione e del “capitale umano” presente.

Gli attori coinvolti in questo processo devono quindi potersi muovere in un ambito che garantisca considerevoli margini di autonomia, pur nell’allineamento con gli obiettivi aziendali, ma soprattutto devono poter lavorare in un **contesto di chiarezza di obiettivi e risultati attesi**.

L’autonomia deve potersi esprimere a diversi livelli:

- A livello individuale, nella possibilità lasciata al dipendente di partecipare attivamente al processo esprimendo a volte dubbi o perplessità che possono far mettere in discussione l’attuale organizzazione.
- A livello organizzativo, garantendo agli “attori organizzativi” coinvolti (se interni, responsabili della funzione Risorse Umane, se esterni professionisti dell’orientamento) la facoltà di apportare le opportune variazioni conseguenti al processo di orientamento.

## **6. Orientamento dei lavoratori: una sfida per il futuro**

---

*Quali sono le opportunità offerte dall’orientamento **nel** lavoro?*

*Che cosa apre allo sviluppo di una nuova branca dell’Orientamento professionale così diversa dall’Orientamento **al** lavoro?*

*Perché l’orientamento per i lavoratori?*

*La parola orientamento entrerà nella quotidianità degli operatori aziendali impegnati nella gestione e sviluppo delle risorse umane?*

Attualmente l’orientamento nel lavoro inteso come insieme pluralistico di pratiche finalizzate al mantenimento attivo e creativo della professionalità da parte di ciascun lavoratore, rappresenta un ambito d’intervento non pienamente riconosciuto dalle realtà aziendali e che stenta ad avere sia una formalizzazione sia un inquadramento teorico concettuale.

L’analisi a carattere qualitativo di diverse realtà afferenti al sistema delle piccole e medie imprese della regione Emilia Romagna, ci indica che alcune organizzazioni hanno da qualche anno attivato, spesso in forma sperimentale, un insieme di azioni che pongono l’individuo in una posizione centrale e attiva di ricercatore e progettista del proprio cambiamento e della propria evoluzione professionale; basti pensare in questo senso alle esperienze di applicazione della metodologia del Bilancio di Competenze francese all’interno delle imprese.

Ci sono buone ragioni per ritenere che l’orientamento nel lavoro entrerà a pieno titolo a far parte delle leve di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni così come oggi lo sono la formazione, il reclutamento, la selezione e la valutazione del personale. Tra i molteplici segnali che

concorrono a prospettare uno scenario dove l'orientamento sarà parte integrante delle pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane riteniamo importante sottolineare, da un lato, la diffusione di una filosofia di marketing relazionale interno e, dall'altro, la presenza nelle organizzazioni di percorsi di carriera nuovi e dinamici che perdono il tracciato lineare tipico delle strutture tradizionali.

Le variabili che concorrono alla definizione dello scenario attuale delineano, nel loro insieme, un contesto in cui le persone rappresentano il fattore chiave e l'elemento di vantaggio competitivo per il successo dell'organizzazione. Ciò pone l'azienda nella necessità di rivedere il ruolo della funzione di direzione del personale che dalla tradizionale posizione di staff all'alta direzione deve trasformarsi in un centro servizi che, permeato dalle logiche del marketing interno, individua le politiche del personale a partire da una costruzione delle stesse secondo modelli *bottom-up* e orizzontali di ascolto della clientela, e le segmenta in funzione del soddisfacimento della pluralità di esigenze e bisogni del personale.

In questa logica le relazioni di lavoro interne alle aziende, da sempre viste come rapporti di autorità tra capi e subordinati, possono essere riconcettualizzate come processi di scambio clienti- fornitori in cui le idee portanti sono:

- *“ciò che non può essere venduto al proprio personale non può essere venduto ai propri clienti”;*
- *“l'azienda è in grado di produrre valore per i clienti finali nella misura in cui i diversi centri di responsabilità organizzativa sono in grado di fornire servizi considerati apprezzabili dai propri clienti interni”.*

Realizzare una politica di marketing del personale significa pertanto definire processi e metodologie volte alla *customer satisfaction* del cliente interno attraverso la realizzazione di un contatto costante con le risorse interne per la loro valorizzazione, valutazione e fidelizzazione.

L'orientamento nel lavoro si configura come momento estremamente congruente alla filosofia del marketing del personale.

In diversi momenti della carriera, all'inizio e poi più volte nel suo corso, ciascun lavoratore avverte l'esigenza di prevedere, anticipare o rivedere il proprio cammino di crescita professionale.

L'orientamento consente alle persone di sostenere la propria evoluzione anche cercando di valorizzare le conoscenze tacite e gli apprendimenti acquisiti attraverso percorsi non formali o istituzionalizzati (*informal learning*). Infine gli interventi che rientrano nell'orientamento hanno la peculiarità di essere percorsi di attivazione e non momenti di valutazione o “fotografia” della persona: sono i collaboratori che ci dicono direttamente cosa fanno e vorrebbero fare e cosa si aspettano dal contesto organizzativo senza che sia l'organizzazione a rischiare di “tirare ad indovinare”; esattamente così come avviene nell'analisi e nella individuazione dei bisogni e dei desideri del cliente finale esterno all'impresa.

I cambiamenti all'interno delle organizzazioni stanno progressivamente sconvolgendo i tradizionali percorsi di carriera e questi mutamenti aprono un varco interessante alle pratiche e agli interventi di orientamento nel lavoro.

Da percorsi di carriera lineari gestiti in modo accentrato dall'organizzazione e consistenti in una serie progressiva di movimenti verso le posizioni apicali della gerarchia ovvero posizioni di crescente autorità e responsabilità si passa a percorsi di carriera cosiddetti a "spirale" e "transitoria" che ben riflettono l'emergere di organizzazioni piatte in cui fare carriera non può più corrispondere a percorrere linearmente i gradini di una scala gerarchica.

La carriera a spirale è quella nella quale l'individuo si trova periodicamente (ogni 6-8 anni) a fare movimenti importanti attraverso diverse aree di attività, specialità, ambiti disciplinari.

La carriera transitoria invece è caratterizzata da forti incoerenze e prevede spostamenti ogni 3 – 5 anni da un campo di attività ad uno completamente differente e non correlato a quello precedente.

Queste nuove definizioni di carriera più orientate al cambiamento sono associate a una nuova filosofia, che implica che la responsabilità di gestione della carriera sia affidata a ciascun singolo individuo e non all'organizzazione. Sono i lavoratori che ricorrentemente devono operare una sintesi tra le proprie possibilità e le richieste/opportunità della realtà lavorativa avendo la prontezza di affrontare adeguatamente i frequenti cambiamenti di posizione, di datore di lavoro, di natura delle mansioni.

E' evidente che il radicarsi di approcci orientativi che pongono al centro la persona e la sostengono nel percorso di conoscenza e di consapevolezza delle proprie competenze, delle proprie strategie comportamentali e cognitive, delle proprie caratteristiche personali e dei contesti sociali e organizzativi nei quali tali competenze e capacità possono e/o devono essere attivate è fortemente in linea con le implicazioni delle nuove forme di carriera.

Se orientare i propri collaboratori significa diffondere una cultura che sollecita ciascun lavoratore a divenire responsabile e promotore in prima persona del mantenimento delle proprie attitudini all'occupazione e all'integrazione nel sistema di relazioni proprio di ciascuna azienda, possiamo ragionevolmente dire, anche alla luce dei fattori di contesto precedentemente delineati, che le domande con le quali abbiamo aperto questo capitolo possono cominciare ad avere una risposta.

L'orientamento nel lavoro, lungi dal permeare attualmente la vita aziendale, rappresenta una filosofia e un insieme di pratiche che sarà sempre più in grado di connettere le spinte delle organizzazioni con le tensioni delle persone che vedono nella creatività, nel *teamwork* nella crescita, nella adattabilità e nell'innovazione le motivazioni chiave alla base del proprio sviluppo.

## **7. Alcuni risultati emersi dall'indagine realizzata**

Per analizzare il tema dell'orientamento in azienda in tutte le sue sfaccettature si è pensato di allargare l'indagine ad altri elementi di contesto che

necessariamente entrano in gioco quando si tratta di definire il significato di azioni tese a supportare e meglio impiegare le risorse interne aziendali. E' pertanto sembrato importante analizzare le seguenti tematiche:

- **lo stato dell'arte dell'offerta di orientamento per adulti occupati.** Partendo dalla definizione di "attività di orientamento" come *attività volte ad assistere le persone nella formulazione e attuazione consapevole delle proprie scelte formative e professionali* si è indagato il livello di conoscenza da parte delle imprese in ordine sia alle strutture che sul territorio intervengono nel settore dell'orientamento sia ai prodotti e servizi che tali strutture offrono. In caso di positivo riscontro si è approfondito l'argomento di eventuali collaborazioni instaurate e la rappresentazione che i soggetti intervistati hanno delle modalità di interazione tra strutture aziendali e servizi di orientamento in vista di una più consapevole e mirata gestione e organizzazione delle risorse umane

- **la gestione delle risorse umane.** Attraverso una serie di domande approfondite su questo tema si è inteso conoscere le specifiche attività realizzate da quanti operano in questo settore (al quale non sempre corrisponde un ufficio interno aziendale precipuamente a ciò preposto, soprattutto nel caso di imprese piccole), le figure professionali implicate, il confine e il limite delineabile tra le attività più strettamente legate alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane e le attività di orientamento

- **le tipologie di interventi di orientamento in cui sono o possono essere coinvolte le PMI.** E' risultato di particolare rilievo e interesse essere informati sulle iniziative di orientamento fruibili dalle Piccole e Medie Imprese in termini sia di accesso concreto sia di potenziale fruibilità da sviluppare attraverso canali di finanziamento *ad hoc* e/o attraverso la definizione di percorsi formativi integrati con moduli di orientamento. La tipologia di interventi orientativi che abbiamo ritenuto maggiormente interessanti per i rappresentanti aziendali e in ordine ai quali abbiamo richiesto il livello di interesse e operatività sono: tirocini/stage (definiti da alcune aziende come "la formula vincente"), attività di tutoraggio (per le quali manca, il più delle volte, la consapevolezza dei tutor dei processi orientativi che dovrebbero accompagnare le nuove risorse), apprendistato, bilancio di competenze/bilancio di prossimità<sup>32</sup>, altro. Altri strumenti identificati da rappresentanti aziendali e operatori di orientamento e della formazione sono stati: percorsi di *work-entry*, rivolti ai neo-assunti ad alto potenziale e consistenti in un orientamento al contesto lavorativo, *assessment*, strumenti di valutazione e auto-valutazione, colloqui di *feed-back* tra il responsabile di area o funzione e il lavoratore, la costruzione di un percorso di orientamento articolato in una serie di colloqui finalizzati alla definizione di un percorso professionale. In alcuni casi si tratta di interventi "informali e non regolari"

---

<sup>32</sup> E' il fenomeno che riguarda i lavoratori usciti prevalentemente da aziende private medio/grandi, interessate da processi di ristrutturazione/razionalizzazione. Si tratta di persone di età compresa tra 40 e 52 anni alla ricerca di nuova collocazione

che le aziende intervistate stanno cercando di trasformare in momenti standardizzati e strutturati internamente.

- **la valutazione dell'esistente.** A seguito della precedente fase di ricerca e raccolta bibliografica sul tema dell'orientamento in azienda che aveva messo in luce il carattere sperimentale dei percorsi di orientamento rivolti ad adulti occupati e la necessità di esplorare il tema sia da un punto di vista teorico che operativo è sembrato interessante formulare alcune domande relative alla descrizione che ciascun intervistato poteva fornire circa l'efficacia e l'efficienza degli interventi di orientamento in atto nel contesto aziendale, i punti di forza e di debolezza dell'attuale offerta di orientamento, il livello di "soddisfazione" della domanda di orientamento da parte dell'utenza adulta. Il dato emergente in maniera incontrastata è che gli interventi di orientamento in atto nelle aziende medio-piccole della regione Emilia-Romagna stentano ad affermarsi per una scarsa sensibilità che si ravvisa in ordine a questa tematica da parte dei piccoli imprenditori. Anche il fattore economico viene in considerazione: nelle realtà aziendali piccole è una sorta di lusso che non tutti si possono permettere. In realtà, poi, sono proprio i contesti aziendali medio-piccoli i potenziali fruitori e beneficiari dei servizi di orientamento proprio perché al loro interno l'attività relativa alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane riveste carattere residuale e andrebbe sviluppata con interventi più o meno strutturati. Bisognerebbe quindi riuscire a capire come far dialogare, in modo efficace, imprese e centri di orientamento affinché gli interventi a valenza orientativa non vengano percepiti come "una perdita di tempo e di denaro" per l'impresa ma ne vengano in rilievo i benefici e i vantaggi in termini di sviluppo delle risorse interne.

Un ulteriore livello di riflessione per la valutazione dell'attuale offerta di orientamento rivolta alle Piccole e Medie Imprese è costituito dall'attenzione che è opportuno in questa sede rivolgere all'utenza dei lavoratori stranieri che spesso hanno titoli di studio di rilievo e che svolgono attività diverse rispetto a quelle per le quali hanno studiato nel loro paese di origine. Si tratta di una utenza che ha bisogno di essere motivata e questo non riguarda più solo l'impresa in cui sono inseriti ma, più in generale, un sistema che non riconosce il loro titolo di studio, per cui di fatto devono accettare questa situazione. L'ente di formazione professionale può, in questo caso, intervenire con la programmazione di corsi rivolti ad una utenza di adulti occupati stranieri con elevata professionalità, ad esempio "per diventare operatori radiofonici per trasmissioni". Si tratta di competenze trasversali che motivano queste persone che, in questo modo, riescono a mettere in campo conoscenze e abilità acquisite nel paese di origine. Sempre in quest'ottica, in un ente di formazione professionale è in previsione la realizzazione di un corso, con finanziamenti provinciali, rivolto a titolari di imprese che hanno lavoratori stranieri, soprattutto nel settore metalmeccanico, che ha la finalità di acquisire gli strumenti per una migliore comprensione della cultura dei dipendenti stranieri presenti nell'organico aziendale. Il corso sarà gestito da mediatori

culturali, il cui compito sarà anche quello di far dialogare gli imprenditori su questi temi della multiculturalità all'interno delle loro piccole aziende o aziende artigiane. Alla figura del mediatore sarà riconosciuta anche una funzione orientativa.

- **le linee di evoluzione.** Per la innovatività che l'argomento riveste non poteva mancare una serie di domande relative ai cambiamenti in corso, di carattere normativo, organizzativo e sociale e come il soggetto intervistato, in rappresentanza dell'azienda, si poneva rispetto ad essi. In ordine a questa area tematica non tutti i soggetti intervistati hanno preso posizione per la specificità degli argomenti in questione. In generale, gli scenari del mercato del lavoro, i nuovi dispositivi normativi, i cambiamenti nella domanda espressa dall'utenza sono risultati essere tutti fattori determinanti del cambiamento.

- **l'outplacement.** Si è ritenuto utile inserire alcune brevi domande sul tema dell'*outplacement* per indagare se e in che termini le aziende e gli operatori intervistati hanno simili esperienze di ri-orientamento aziendale. In particolare si è cercato di conoscere se nel complesso lavoro di autovalutazione e riqualificazione del personale in uscita sono previsti percorsi orientativi progettati e gestiti da operatori del settore. Alcuni soggetti intervistati hanno sottolineato le competenze orientative del personale responsabile del ricollocamento delle persone in uscita.

- **l'innovatività.** L'ultima domanda-stimolo ha fornito l'occasione per riflettere su strumenti e modalità di implementazione e sviluppo dei processi orientativi che coinvolgono i lavoratori adulti occupati o interessati da fenomeni di transizione occupazionale. A fronte di alcuni strumenti proposti dall'intervistatore per il miglioramento delle procedure di orientamento rivolte a questo *target* di utenza (a titolo esemplificativo se ne citano alcuni: creazione di centri risorse specializzati, strumenti e metodologie specifiche di orientamento, moduli di formazione specifici per operatori di orientamento) in alcuni casi l'intervistato ne ha puntualizzati altri che sopperiscano alla attuale carenza o, a volte, inadeguatezza dei pochi strumenti esistenti: la diffusione di buone pratiche, anche attraverso momenti di formazione specifica e la realizzazione di interventi pilota che prevedano colloqui tra operatori di orientamento e titolari aziendali e lavoratori, a scadenze regolari, con finanziamenti *ad hoc* oppure con i fondi messi a disposizione per alcuni settori aziendali, ad esempio l'artigianato.

In aderenza con gli indirizzi comunitari e nazionali che sempre più riscoprono la centralità della persona nel processo di costruzione della propria identità personale e sociale nonché nella definizione di percorsi formativi e lavorativi oggi più che mai caratterizzati da interruzioni, deviazioni e irregolarità, l'indagine realizzata ha evidenziato la necessità di riconoscere il ruolo forte del lavoratore nella elaborazione del proprio percorso formativo e orientativo. Questo consente allo stesso lavoratore di determinare la propria professionalità, con il supporto di personale qualificato (interno o esterno

all'azienda), attraverso la riflessione su di sé, sui significati delle esperienze lavorative e formative passate, presenti e future, sulle competenze non formalmente e informalmente acquisite.

L'indagine ha messo in rilievo che accanto a quanti ignorano l'esistenza di tali strutture e la tipologia di servizi offerti non manca chi manifesta una visione non corretta, o per lo meno, parziale dei prodotti e servizi offerti, nella convinzione che l'orientamento riguardi i giovani in cerca di prima occupazione o le persone in ricollocazione professionale, mai comunque gli adulti occupati. In ogni caso anche ipotizzando azioni orientative rivolte a lavoratori emerge la opportunità che queste vengano gestite e realizzate internamente all'azienda.

In aggiunta, l'indagine ha confermato in varie occasioni come l'orientamento, nella sua accezione più ampia che si è venuta affermando nel corso degli ultimi decenni, attraversa il mondo della scuola, il mondo dell'impresa, la formazione professionale e le politiche del lavoro, e, in ordine all'utenza, i giovani, gli adulti, le donne, gli uomini. Questa concezione inizia lentamente a farsi strada tra gli operatori aziendali anche se con modalità e risultati differenti. Di ciò è testimonianza la segnalazione, nel corso delle interviste, di iniziative e progetti significativi che hanno contribuito a sensibilizzare le realtà aziendali sulle tematiche orientative e che rappresentano una forma di collaborazione tra azienda e servizi di orientamento. In particolare l'esperienza del **progetto Rubik**<sup>33</sup>, esaurientemente illustrata dal Centro Servizi – Piccole e Medie Imprese di Reggio Emilia<sup>34</sup>, sia nel corso dell'intervista (in parte diretta in parte telefonica), sia nel corso della visita di studio di due operatrici di nazionalità svedese, ha consentito di condividere il modello formativo e lo strumento della *griglia di analisi delle competenze dei lavoratori*, elaborati dal progetto, con l'obiettivo di soddisfare tanto le necessità di professionalità delle imprese tanto le competenze attese dai lavoratori. Il progetto *Rubik* è stato anche segnalato nel corso dell'ultima riunione di progetto (Praga, 9 – 10 – 11/12/2004) come **uno dei casi studio** relativi al tema dell'orientamento in azienda<sup>35</sup>. Uno dei concetti-chiave cui il

---

<sup>33</sup> RUBIK, iniziato nel dicembre 2000 e concluso in maggio 2002, trae origine dalla Legge 236/1993 e dalla Circolare 65/1999 *Sperimentazione di piani formativi aziendali, settoriali e territoriali*. Al momento in cui si scrive è in corso il progetto EuroRubik. Il modello elaborato all'interno del progetto Rubik è stato successivamente riproposto con il nome "modulo zero" in altre iniziative nazionali e in un altro progetto "Inter Training", finanziato dal Fondo Sociale Europeo, dove l'analisi riguarda sia le competenze tecniche e specialistiche sia la riflessione del lavoratore sul proprio ruolo.

<sup>34</sup> Si ringrazia per la preziosa collaborazione il Dott. Ostiglio Gherardi, Direttore Didattico del Centro Servizi Piccole e Medie Imprese di Reggio Emilia.

<sup>35</sup> Gli altri casi studio illustrati dal partner italiano del progetto sono stati: l'esperienza delle aziende SanpaoloImi, Comet, Mediagroup. Queste ultime sono state coinvolte attivamente sia nella fase delle interviste sia nella fase della giornata di lavoro del 1 febbraio 2005 e dei *focus group*. Comet, coinvolta anche nella sperimentazione della griglia di analisi delle competenze (progetto *Rubik*) ha consentito l'approfondimento e la condivisione del punto di vista aziendale in ordine all'utilizzo di strumenti orientativi nel contesto della Piccola e Media Impresa.

progetto *Rubik* e gli strumenti dallo stesso sviluppati e testati in azienda si sono costantemente attenuati è quello della “*continuità*” tra esigenze aziendali ed esigenze dei lavoratori, accanto ad altri che vale la pena menzionare: flessibilità e personalizzazione, modalità di erogazione e fruizione della formazione. Al lavoratore dunque può essere riconosciuto il ruolo forte di contribuire attivamente, insieme agli altri attori della formazione professionale, dell’orientamento e dell’impresa, al processo di definizione della propria professionalità al servizio dell’impresa. E’ importante rilevare la presenza della rappresentanza sindacale tra i soggetti attuatori dell’iniziativa.

Un’altra esperienza che mette in luce la necessità di interazione tra i servizi pubblici per l’impiego e la realtà delle imprese è il **progetto Agorà**<sup>36</sup>, segnalato da una operatrice intervistata, attraverso il quale si intende supportare sia le imprese sia i lavoratori nella definizione delle loro rispettive esigenze e domande secondo un linguaggio condiviso. Anche in questo caso la presenza di associazioni di categoria e sindacati risulta essenziale per la creazione e la condivisione di un linguaggio comune e per la implementazione di servizi coerenti e adeguati rispetto ai bisogni.

Appare dunque evidente la centralità della conoscenza e della risorsa umana nello sviluppo sociale ed economico di un determinato territorio che progetta, pianifica e realizza strumenti in risposta a bisogni, domande, esigenze manifestate e analizzate.

Sulla tematica delle **risorse umane** le imprese coinvolte nell’indagine esplorativa e sperimentale hanno sottolineato la necessità che sia l’impresa a dover valutare le risorse ed eventualmente proporre un cambio di ruolo e posizione al lavoratore, a prescindere da una sua eventuale richiesta in tal senso. Inoltre, forti della convinzione della centralità dell’individuo nei processi orientativi, altre imprese si sono pronunciate in netto favore per uno stretto e diretto coinvolgimento dei lavoratori nella definizione del loro percorso formativo e orientativo, anche in realtà aziendali medio-piccole in cui le opportunità di *job rotation* sono inevitabilmente ridotte. Il rischio è quello di creare aspettative da non poter soddisfare a causa della struttura organizzativa e dimensionale dell’impresa. Quello che le imprese sensibili alle tematiche dell’orientamento realizzano è soprattutto una attività di supporto allo sviluppo della persona e dei ruoli, in stretto contatto, oltre che con il lavoratore, con il responsabile delle singole funzioni o aree e con il responsabile dell’ufficio preposto alla gestione e allo sviluppo delle risorse umane. In realtà in contesti aziendali medio-piccoli non è mai stata formalizzata un’attività con la parola ‘orientamento’, anche se emerge il significato orientativo di alcune pratiche realizzate all’interno dei contesti organizzativi. Ci si riferisce alla fase dell’ingresso in azienda in cui si vanno a

---

<sup>36</sup> Il progetto “Agorà – Osservatorio integrato del mercato del lavoro – Provincia di Firenze” è realizzato dalla società di consulenza e ricerca Eurema e si propone di sperimentare una proposta metodologica e un percorso per l’analisi della domanda in termini di figure e di competenze.

verificare le capacità e le potenzialità dell'individuo e quindi si cerca di capire quale può essere il suo percorso lavorativo migliore. Oppure, anche nel corso dell'esperienza lavorativa, vengono realizzate pratiche dalle sfumature orientative ancora poco definite e interiorizzate: è il caso del lavoratore che ha determinate caratteristiche e del quale, durante l'esperienza lavorativa, l'azienda vede che può, tramite la formazione, acquisire o migliorare determinate competenze. In questo caso si fa una verifica con questa persona per capire se c'è davvero questo interesse, questo potenziale, questa disponibilità a crescere. Dopodiché l'azienda cerca di tenere assolutamente questo in considerazione, perché una persona che desidera fare una cosa è la persona più motivata di questo mondo. C'è quindi un orientamento fatto in questo modo, non è formalizzato, non c'è un ufficio né un sistema. Ma l'ascolto dei lavoratori è essenziale per cercare di valorizzare al meglio le risorse umane interne.

In altre realtà aziendali le attività di orientamento e quelle relative alla gestione delle risorse umane sono quasi sovrapposte, nel senso che la gestione è il braccio operativo di tutta l'attività di analisi e di orientamento interna che viene fatta. L'orientamento in questo caso viene realizzato per ricollocare la persona nel posto più adeguato e per fornirle gli strumenti, nel caso in cui non ci siano o debbano essere aggiornati, perché possa fare il suo percorso. Tutto questo però produce una serie di informazioni che vengono utilizzate anche a livello di gestione, per l'attività formativa e per l'eventuale spostamento della persona su altre attività e su altre mansioni. Il confine tra la gestione e l'orientamento delle risorse umane viene percepito con esclusivo riferimento al modo in cui le persone a ciò preposte interpretano il loro ruolo. L'orientamento, la formazione, la gestione, l'analisi delle risorse interne fanno parte di un *unicum*, di un processo continuo ed unitario che riguarda il lavoratore, senza che ci sia un momento in cui finisce un aspetto e ne inizia un altro. Non è mancato chi ha rilevato la coincidenza tra attività di gestione e di orientamento delle risorse umane che devono, comunque, essere realizzate internamente all'azienda da parte di chi conosce la risorsa, perché la questione è di tipo organizzativo e non psicologico. L'interesse primario è quello aziendale. Neanche in presenza di situazioni di "disagio personale", non direttamente legato alla posizione interna ricoperta, si è reputato utile il ricorso a profili professionali esterni, in grado di supportare la persona nella definizione di un percorso personale e professionale, nel cambiamento del contesto organizzativo, nella qualificazione sul lavoro. In questo caso gioca l'impatto di immagine che potrebbe avere, perché viviamo ancora in una società in cui è forte il sentimento che chi va dallo psicologo ha dei problemi grossi, e dare questo messaggio ai dipendenti sembra un impatto troppo forte. In realtà, anche in situazioni in cui più forte è apparsa la "resistenza" a progettare ed attuare azioni orientative si è evidenziata, da un lato, la curiosità di conoscere ed utilizzare strumenti che consentano di motivare le risorse e approfondire la percezione che le stesse hanno del contesto aziendale in cui sono inserite. A tale proposito, sono state attivate esperienze, come l'analisi di

*clean* a campione, realizzata da una psicologa esterna che ha costruito un sistema di valutazione di competenze. L'analisi era però a campione, definita su alcuni gruppi di ruoli aziendali (in tutto dieci persone) e non ha avuto ulteriori implicazioni. Dall'altro lato emerge una consapevolezza, forse legata alla stessa curiosità, che sia necessario, se non opportuno, attivare strumenti che possiamo definire a carattere orientativo: per la valutazione del potenziale che implica valutazioni di carattere psicologico, necessaria alla costruzione di un progetto legato a giovani talenti l'azienda intervistata farà ricorso ad un professionista esterno. Questa resta, tuttavia, una contingenza sporadica, non legata ad esigenze organizzative aziendali.

Gli operatori ritengono "obbligatorio" per una più consapevole e mirata gestione e organizzazione delle risorse umane conoscere i servizi che sul territorio erogano attività di orientamento. Molta strada deve essere ancora percorsa perché le aziende percepiscano la diversità di ruoli e competenze richieste a chi si occupa di gestione e a chi si occupa di orientamento, il che non esclude la loro parziale integrazione. Un operatore parla, in particolare, di orientamento al lavoro nella gestione e nello sviluppo delle risorse umane, proprio a significare il processo di concatenazione di tutte le fasi di gestione e sviluppo delle risorse in cui consiste tale orientamento e che può essere gestito anche con il supporto di operatori esperti esterni al contesto aziendale.

#### Il volume è stato realizzato da:

*Francesca Torlone*, consulente presso la Divisione Risorse per l'Orientamento e il Lavoro di ASTER. Esperta di progettazione comunitaria, ha collaborato alla elaborazione di vari materiali informativi relativi alla mobilità in Europa, ai sistemi di istruzione, formazione e orientamento nei Paesi dell'Unione Europea.

*Claudia Righetti*, psicologa del lavoro opera nell'ambito dei contesti organizzativi. Formatrice nell'area delle competenze manageriali e relazionali e consulente relativamente ai processi di reclutamento e selezione del personale, di definizione, messa a punto e perfezionamento dei sistemi di valutazione della prestazione/potenziale, nella progettazione e realizzazione di percorsi di *coaching* e consulenza al ruolo per favorire la massima congruenza tra progetto di sviluppo professionale e personale e strategie aziendali. Negli ultimi cinque anni ha preso parte in qualità di ricercatrice, di progettista e di operatrice a numerose esperienze che, prendendo spunto dall'introduzione in Italia della metodologia del bilancio di competenze di matrice francese, hanno promosso la diffusione di una cultura dell'orientamento dei lavoratori anche nelle piccole e medie imprese che contraddistinguono il sistema imprenditoriale in Emilia Romagna. Dal 2002 è professore a contratto all'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, cattedra di Psicologia del Lavoro.

*Cristina Toffolon*, psicologa del lavoro e delle organizzazioni ha collaborato per circa due anni, come culture della materia, presso la cattedra di Psicologia dell'Orientamento e della Formazione Professionale della Facoltà di Psicologia di Padova, dove ha tenuto diversi seminari sulle metodologie didattiche attive, iniziando contemporaneamente a lavorare in contesti organizzativi più ampi dove ha utilizzato procedure di valutazione, sviluppo e percorsi di carriera provenienti dalla casa madre canadese. Ha ricoperto il ruolo di responsabile della selezione delle figure commerciali, iniziando a lavorare con il metodo delle competenze sul quale era basato il modello di gestione delle risorse umane, dalla fase di reclutamento a quella di valutazione. In qualità di responsabile del personale di uno stabilimento farmaceutico, si occupa a tutto tondo degli aspetti di gestione delle risorse umane, collaborando in maniera



continuativa con la funzione HR della sede di Milano per la ricerca e lo sviluppo di nuovi modelli di gestione del personale.