



Per il lavoro buono. L'impegno dei Salesiani nei servizi all'impiego

DARIO NICOLI¹

Se ai tempi di don Bosco i fanciulli "pericolanti" erano coloro che venivano attirati dalle città alla ricerca di una qualche forma di sopravvivenza esponendosi ad ogni sorta di insidie materiali e morali, anche oggi si impone una risposta concreta ad umana all'emergenza lavoro dei giovani e degli adulti.

STUDI e RICERCHE

L'emergenza lavoro è una chiave della crisi dell'uomo

La nuova consapevolezza circa il "dramma dell'occupazione" consente di riflettere sulle reali cause dell'offuscamento del valore del lavoro, un fenomeno culturale che ha investito la nostra società negli ultimi decenni ed al quale hanno concorso tutte le principali correnti culturali: da quella marxista che alla prospettiva originaria del "lavoro liberato" ha preferito quella del "salario minimo garantito" pur senza lavoro, a quella liberale che ha enfatizzato essenzialmente la componente economica del salario dimenticando l'etica del lavoro ed il gusto – l'onore! – del "lavoro ben fatto", fino anche a quella cattolica che ha rivolto l'attenzione quasi esclusivamente al settore del non profit, come se l'azione economica profit fosse di per sé segnata inesorabilmente dal disvalore.

Ce lo spiega magistralmente Charles Péguy: «Un tempo gli operai non erano servi. Lavoravano. Coltivavano un onore, assoluto, come si addice a un onore. La gamba di una sedia doveva essere ben fatta. Era naturale, era inteso. Era un primato. Non occorre che fosse ben fatta per il salario, o in modo proporzionale al salario. Non doveva essere ben fatta per il padrone, né per gli intenditori, né per i clienti del padrone. Doveva essere ben fatta di per sé, in sé, nella sua stessa natura. Una tradizione venuta, risalita dal profondo della razza, una storia, un assoluto, un onore esigevano che quella gamba di sedia fosse ben fatta. E ogni parte della sedia fosse ben fatta. E ogni parte della sedia che non si vedeva era lavorata

¹ Docente Università degli Studi di Brescia.





con la medesima perfezione delle parti che si vedevano. Secondo lo stesso principio delle cattedrali. E sono solo io – io ormai così imbastardito – a farla adesso tanto lunga. Per loro, in loro non c'era neppure l'ombra di una riflessione. Il lavoro stava là. Si lavorava bene. Non si trattava di essere visti o di non essere visti. Era il lavoro in sé che doveva essere ben fatto» (Péguy 1998, p. 410).

La crisi economica che stiamo attraversando possiede un valore provvidenziale poiché ripropone la questione del lavoro come componente fondamentale di una società giusta. Non inteso solo come occupazione che consente al lavoratore di poter disporre di un reddito tramite il quale far fronte alle necessità personali e di quelle della famiglia, acquistare beni e servizi e frequentare luoghi ritenuti esteticamente conformi al suo bisogno di riconoscimento, ma soprattutto come legame sociale rilevante per realizzare il proprio progetto di vita, mettendo a frutto talenti e competenze in modo da fornire sia un contributo positivo alla società sia un perfezionamento della propria realtà personale.

La prospettiva salesiana: il lavoro buono

Se ai tempi di don Bosco i fanciulli “pericolanti” erano coloro che venivano attirati dalle città dei primi opifici alla ricerca di una qualche forma di sopravvivenza, esponendosi ad ogni sorta di insidie materiali e morali, anche oggi si impone una risposta concreta ed umana all'emergenza lavoro dei giovani e degli adulti, spesso tenuti sospesi a mezz'aria, in bilico tra realtà e finzione. Una filosofia di vita fondamentalmente scettica ha sostituito l'etica del lavoro, ovvero l'idea di realizzare se stessi occupandoci degli altri, con l'estetica dei consumi, ovvero la ricerca di un'identità mediante il mascheramento ed il perseguimento compulsivo di ciò che ci rende apprezzabili dagli altri (Baudrillard 1976).

Liberato dalla schiavitù della routine, l'essere umano ha la possibilità di infondere nelle cose che fa, qualcosa della propria anima, ma si trova di fronte il pericolo del disincantamento, che significa fare le cose per sopravvivere o farle per vendere (marketing).

Il lavoro “cattivo” è quello che persegue i valori d'urto: novità (“cambiare, cambiare!”), intensità (avvincere) e stranezza (provocare). I prodotti ed i servizi del lavoro cattivo provocano uno stato di urgenza permanente, coltivano il “narciso frettoloso” sempre agitato, sempre insoddisfatto². Il lavoro “buono” comporta il lavorare per gli altri, sapendo fornire loro prodotti e servizi che possano appagare le esigenze dell'animo umano, sulla base di valori di relazione:

² «La pubblicità è il regime di illusioni che tiene viva la noia affinché non si dissipi né si consoli» (Fumaroli 2010, p. 112).



stabilità (certezza, fondatezza), durata (continuità nel tempo, ma anche miglioramento), fedeltà (essere prossimi come garanzia di risposta alle esigenze). In altri termini: l'*humanitas*, una concezione etica basata sull'ideale di un'umanità positiva, fiduciosa nelle proprie capacità, sensibile e attenta ai valori interpersonali, ai valori romani e ai sentimenti³. Quest'ultimo valore è strettamente legato a quello della tecnica (dal greco τέχνη (*téchne*), "arte" nel senso di "perizia", "saper fare", "saper operare"), l'insieme delle norme applicate e seguite in una attività, sia essa esclusivamente intellettuale o anche manuale.

In questo modo, si fonda un'etica del lavoro ben fatto, la disposizione propria del lavoro artigianale che mira a "fare bene una cosa per se stessa", e ciò richiede necessariamente una maestria tale da consentire al soggetto il dominio completo dell'intera opera. Ad essa si associa l'etica dell'alterità: il lavoratore è una persona che coinvolge se stesso nel lavoro in modo da mobilitare le risorse buone proprie e quelle della comunità cui appartiene. La persona, per corrispondere alla propria essenza di soggetto teso all'autenticità, è chiamata a valorizzare i propri talenti attraverso un servizio reso ad altre persone e quindi a volti umani che manifestano una richiesta da cui si genera una relazione che a sua volta implica un coinvolgimento ed una responsabilità.

Per questo la disoccupazione, prima che un problema economico, rappresenta un'offesa alla dignità umana ed un impoverimento del carattere sociale della vita pubblica.

Il lavoro buono indica una relazione di servizio in grado di costruire legami di socialità e di apporto di valore; inoltre rappresenta una relazione interiore che coinvolge la personalità di chi lo svolge e ne esprime il proprio carattere peculiare. Il lavoro umano è in grado di apportare valore quando pone le cose prodotte al servizio della vita buona. In tal modo, si può sempre vivere autenticamente lavorando per il ben-vivere, e mai ci si riduce al lavorare per sopravvivere o vivere per lavorare ... neppure quando in apparenza sembra che sia proprio così!

Il lavoro è un vero e proprio "vestito" che modella la personalità. Esso emerge da questa come il suo modo di essere e di esprimersi socialmente. Di conseguenza, il lavoro richiede una partecipazione interiore; in un certo modo esso "viene da dentro" e si esprime in passione, curiosità e desiderio di apprendere e migliorare continuamente.

Ma il lavoro può diventare inautentico quando si pone come un assoluto; esistono realtà della vita che non possono essere compensate dal lavoro: gli affetti,

³ Terenzio ha proposto per primo questo ideale valido per tutti gli uomini, senza distinzioni etniche, sessuali o sociali, definendolo nel seguente modo: "*Homo sum, humani nihil a me alienum puto*", ovvero: "Sono un uomo: nulla di umano reputo a me estraneo".



la vita sociale, la cultura, la mimesi nella natura, la contemplazione del creato. Il lavoro non può essere un'esperienza totalizzante l'intera esistenza umana. Per essere autenticamente umano, deve fermarsi consentendo alla persona di scoprire anche il senso del limite di un'esistenza operosa: il riposo è il simbolo della impossibilità dell'uomo di generare il bene esclusivamente con il proprio sforzo: non basta lo sforzo personale per rendere buono il nostro affanno quotidiano.

«Uno deve avere esperienze, deve vivere, se la sua arte deve essere qualcosa di più di un risultato tecnico. Egli non può trovare l'argomento della sua attività artistica nella sua arte; questa deve essere un'espressione di quel che egli soffre e gode in altre relazioni, e questo dipende a sua volta dalla prontezza e dalla vivezza dei suoi interessi. Ciò che è vero per un artista, è vero anche per qualsiasi altra forma speciale di attività». (Dewey 2004, p. 341).

Il lavoro è una dimensione fondamentale della vicenda umana, senza la quale la persona risulta indebolita in se stessa, dedita prevalentemente a sentire e cercare di soddisfare i propri bisogni, scarsamente propensa ad un atteggiamento donativo e coraggioso circa la comunità ed il futuro.

Si apre una linea di tensione tra tutela e libertà su cui si verificherà la fibra morale delle giovani generazioni e la capacità di svolgere un ruolo educativo correttamente inteso da parte del mondo adulto. I figli di questa cultura dovranno riscattarsi da tale stretta e cercare la propria strada nonostante l'ansia protettrice dei propri genitori. Questi ultimi dovranno a loro volta imparare l'etica della responsabilità e la necessità di sollecitare nei figli il desiderio dell'azione libera e innovativa: «Il fatto che l'uomo sia capace d'azione significa che da lui ci si può attendere l'inatteso, che è in grado di compiere ciò che è infinitamente improbabile. E ciò è possibile solo perché ogni uomo è unico e con la nascita di ciascuno viene al mondo qualcosa di nuovo nella sua unicità» (Arendt 1999, 129).

Al centro della Linea guida emerge come questione di fondo il modo in cui considerare gli aspetti "sensibili" della personalità con quelli estrinseci relativi al lavoro desiderato/possibile. Il criterio centrale che guida il CNOS-FAP nel campo dei servizi al lavoro è il *realismo*, che significa innanzitutto riferirsi alle effettive opportunità di lavoro offerte dal sistema delle imprese (fatta salva la possibilità di aprire attività di lavoro autonome corrispondenti alle proprie prerogative personali, purché vi siano entrate sufficienti ad una vita dignitosa e non si dipenda eternamente da mamma e papà e dal loro patrimonio).

Nell'ambito delle opportunità esistenti (o per le quali la persona sia candidabile), è decisivo il lavoro dell'orientatore: ciò significa escludere una concezione meccanicistica del matching tra domanda ed offerta, per una soluzione *relazionale* che consideri i fattori espressivi del candidato in stretto raccordo con la cultura dell'impresa. Il lavoro, quindi, è un'istituzione che presenta una sua propria consistenza (profilo, attese, compiti, norme...) per così dire "ogget-



tiva”, ma nel contempo è un’esperienza sociale decisiva per la persona, che le consente – per dirla con Amartya Sen – di cavarsela da sé e di segnare la realtà immettendovi qualcosa di personale e riconoscibile dagli altri, una parte della propria anima. Questo modo di procedere, realistico e relazionale, consente al lavoratore (se il lavoro è buono) di superare l’alienazione (anche quella dei nuovi schiavi che lavorano solo per ottenere le risorse per calcare la scena della commedia dell’apparire) e di prendere piena dimora in un ruolo sociale significativo perché utile agli altri.

Con le parole di Eliot (2014, p. 119):

*“L’anima dell’Uomo deve affrettarsi alla creazione.
Dalla pietra informe, quando l’artista si unì alla pietra,
congiunta all’anima della pietra;
Dalle forme pratiche e prive di significato di tutto ciò che
vive o è senza vita
Congiunto all’occhio dell’artista, sorge una nova vita, una
nuova forma, un nuovo colore”.*
(Eliot 2014, p. 119).

Il lavoro è la possibilità di uscire dal deserto dell’assenza di significato, trarre dalla fanghiglia del caos un ordine che significa bellezza. Per questo il grido dei disoccupati

*“Nessuno ci ha offerto un lavoro
Con le mani in tasca
E il viso basso
Stiamo in piedi all’aperto
E tremiamo nelle stanze senza fuoco.
[...] La nostra vita non è bene accetta, la nostra morte
Non è citata dal ‘Times’”⁴*

è l’accusa di chi è posto nell’impossibilità di agire, di chi nega all’uomo la sua esistenza: se gli uomini non edificano, come vivranno?

Attivazione e accompagnamento

La linea che sta faticosamente elaborando il nostro Paese in tema di politiche del lavoro richiede, per la sua effettiva attuazione, il passaggio da una fase giurisdizionale e negoziale iniziata con la legge 196 del 1997 (“Norme in mate-

⁴ Eliot (2014), p. 43.

ria di promozione dell'occupazione") ad una fase che affronta più direttamente il nodo culturale e quello della formazione e dei servizi di attivazione.

Il disegno di riforma delle politiche del lavoro, che accoglie elementi da tempo presenti nei Paesi centro-nord europei, mira a spostare decisamente il focus delle stesse dalla modalità passiva, ovvero il sostegno finanziario alle imprese ed ai lavoratori in difficoltà, a quella attiva, tesa a sollecitare l'emersione delle capacità delle imprese e delle persone nel saper fronteggiare in modo positivo le sfide dell'economia globale.

Lo schema concettuale entro cui viene disegnato il passaggio dalle tradizionali politiche del lavoro, definite usualmente "passive", a quelle nuove, che assumono di conseguenza la qualifica di "attive", può essere così rappresentato:

	POLITICHE "PASSIVE"	POLITICHE "ATTIVE"
<i>Oggetto delle politiche</i>	Posto di lavoro	Persona del lavoratore
<i>Focus dell'intervento</i>	Sussidi economici occupati (CIG) disoccupati (indennità)	Mix di interventi: sussidio (AsPI) orientamento formazione placement
<i>Target</i>	Lavoratori occupati a tempo indeterminato di medio-grandi imprese	Tutti i lavoratori e la popolazione attiva
<i>Esito atteso</i>	Conservazione della situazione ex ante	Aumento della competitività
<i>Servizi previsti</i>	Amministrativi	Amministrativi Orientamento e formazione Placement
<i>Identità del lavoro sottesa</i>	Ruolo/posizione	Professionalità/competenza

L'oggetto delle politiche si sposta dal posto di lavoro alla persona del lavoratore, mettendo in luce la condizione della professionalità. Il focus tende a muoversi dall'erogazione di sussidi di conservazione ad un mix di interventi (sussidi, orientamento, formazione, placement) che presuppongono la mobilitazione di fattori di sviluppo professionale. Anche il target di riferimento cambia decisamente: dai lavoratori "inclusi" ovvero con contratto a tempo indeterminato presenti nelle grosse organizzazioni, a tutti i lavoratori ed anche l'intera popolazione attiva, ma anche quella "attivabile". L'esito del cambio delle politiche è costituito dalla mobilitazione dei fattori di competitività, e non più dalla conservazione della situazione precedente alla crisi. I servizi attivati non sono più esclusivamente di natura amministrativa (erogazione della Cassa integrazione, sussidi di disoccupazione), ma, oltre ad interventi centrati su sussidi economici, e strettamente connessi a questi, anche servizi che più esplicita-



mente si pongono l'obiettivo di mobilitare le risorse delle persone e delle organizzazioni, oltre che dei territori.

Tutto ciò trova giustificazione nello scenario dell'attuale mercato del lavoro che si caratterizza sempre più in termini di qualificazione, ovvero di aumento del valore cognitivo, personale e sociale del lavoro.

Si parla di politiche di attivazione (*activation policies*) quando le azioni che le Istituzioni pubbliche pongono in atto riguardo al lavoro non seguono più come nel passato un approccio correttivo, e quindi passivo, attraverso l'utilizzo privilegiato di formule di trasferimento di reddito soprattutto sotto forma di sussidio o di pensione, ma assumono l'iniziativa alla ricerca delle misure più adeguate al fine di far emergere e quindi valorizzare il potenziale delle persone così che siano davvero membri autosufficienti e autonomi della società (OCSE 2005). L'oggetto di riferimento è il potenziale del lavoratore piuttosto che un particolare posto di lavoro e ciò vale – naturalmente – per i soggetti occupabili e quindi provvisti di requisiti tali da renderli candidabili per attività di lavoro reali, produttive. Nel caso dei non occupabili, si prevedono formule differenti che vanno dal lavoro protetto alla vera e propria assistenza.

Questo passaggio indica l'acquisizione di una visione positiva del lavoro e delle azioni che mirano a sostenere il "potenziale di azione" (*empowerment*) da parte delle persone e delle organizzazioni; va ricordato infatti che il welfare passivo concepiva il lavoro come mera occupazione, fonte di reddito e di diritti, mentre le politiche di attivazione propongono l'idea del lavoro come opportunità data al soggetto umano di mettere in gioco le proprie prerogative in modo da svolgere un servizio positivo per la società ottenendone un riconoscimento che vale sia in quanto reddito sia per il suo benessere inteso in senso lato. Questo cambio di prospettiva non è motivato soltanto da una considerazione economica (una persona "attivata" non solo non necessita più di assistenza, ma concorre con il suo reddito anche a sostenere la ricchezza della Nazione): il fattore di discontinuità è dato da un'*antropologia positiva*; se il lavoro non è un valore per le persone e l'intera società, ma solo una necessità che si svolge esclusivamente in una condizione di costrizione e di alienazione, gli interventi che vengono immaginati saranno decisamente segnati da una debolezza antropologica, vale a dire da una concezione riduttiva del suo significato umano. Ciò comporterà un errore di prospettiva delle stesse politiche che preferiranno centrarsi sui meccanismi di una ripresa dell'occupazione, privilegiando la distribuzione dei beni principali tra i cittadini (incentivi economici, opportunità occupazionali purchessia, sussidi compensativi), mantenendo quel latente disimpegno umano nel reale che rappresenta il più diffuso insegnamento oggi impartito specie ai giovani, ma non centeranno l'obiettivo del rilancio del senso profondo del lavoro. Non basta perseguire una mera ripresa economica, occorre un vero e



proprio risveglio culturale della nostra civiltà che consenta un reale incremento delle libertà sostanziali, in forza delle quali gli individui ed i gruppi possano effettivamente realizzare se stessi nella vita sociale.

Il cittadino è visto non solo e non tanto come un soggetto portatore di bisogni (concezione assistenzialistica), quanto e soprattutto come una persona ricca di potenzialità tali da renderlo attivo socialmente, in grado di fornire il proprio contributo alla crescita generale rendendosi così utile agli altri ed acquisendo in tal modo considerazione sociale e quindi stima in se stessa. Emerge, in altri termini, una conversione delle politiche verso il lavoro inteso come valore personale e sociale, fattore decisivo dello sviluppo e della crescita della civiltà.

Anche l'Unione europea propone politiche del lavoro orientate a questi stessi principi, così espressi:

- la condizione di lavoratore rappresenta sempre un miglioramento rispetto alla situazione di assistito e ciò sui tre profili: economico, sociale e personale;
- occorre rendere selettivo l'accesso ad indennità surrogative del reddito al fine di corrisponderle solo a coloro che ne abbiano effettivamente bisogno;
- in ogni caso la logica che motiva l'accesso a sussidi economici deve essere di natura promozionale ovvero essere volta a sostenere il coinvolgimento dei destinatari così da aiutarli ad uscire dalla condizione di disagio: ciò porta a subordinare l'erogazione delle indennità alla partecipazione attiva dei destinatari a programmi che mirano al loro inserimento o reinserimento lavorativo, programmi che prevedono da un lato iniziative di orientamento e di formazione, e dall'altro la proposta di opportunità reali di lavoro alle condizioni di mercato.

Si sollecita di concentrare l'attenzione «sulla sicurezza del lavoro per tutta la vita del lavoratore piuttosto che sulla protezione di determinati lavori»⁵. Emerge un ampliamento del concetto di lavoro che non è più vincolato ad una sola formula contrattuale e neppure definito come unica occupazione a vita, aderendo così alla prospettiva della fluidità. Il Parlamento europeo esorta a promuovere il diritto del lavoro collettivo «come uno dei mezzi per incrementare sia la flessibilità sia la sicurezza per lavoratori e datori di lavoro. Ricorda, peraltro, che la flessicurezza (*flexicurity*) è definita come «una combinazione di flessibilità e sicurezza nel mercato del lavoro atta a contribuire ad innalzare la produttività e la qualità del lavoro garantendo la sicurezza e nel contempo concedendo alle imprese la flessibilità necessaria per continuare a creare occupazione in risposta alle mutevoli esigenze del mercato».

⁵ <http://www.europarl.europa.eu/sides>

Emerge nelle risoluzioni europee l'idea di un nucleo di diritti ai lavoratori che deve valere indipendentemente dalla natura dei contatti, nucleo che dovrebbe comprendere la parità di trattamento, la protezione della salute e della sicurezza dei lavoratori, le norme sul tempo di lavoro e di riposo, la libertà di associazione e rappresentazione, il diritto alla contrattazione e all'azione collettive e l'accesso alla formazione. Infatti, si osserva che, a causa della frammentazione del mercato del lavoro, dove la sicurezza del lavoro è molto bassa e l'occupazione più instabile, in un gran numero di contratti atipici «non è previsto quasi alcun accesso all'istruzione e alla formazione, ai regimi pensionistici professionali e allo sviluppo professionale e in generale vi è una notevole carenza di investimenti nel capitale umano»; tali aspetti «contribuiscono ad incrementare l'incertezza economica e creano opposizione ai cambiamenti e alla globalizzazione in generale».

Al fine di fornire una formazione permanente – lungo tutto il corso della vita – viene perseguita una combinazione di motivazione individuale, sostegno dei datori di lavoro, accessibilità e disponibilità di strutture. Ciò richiede inoltre lo sviluppo di un settore dell'istruzione e di scuole che soddisfino i requisiti del mercato del lavoro e le aspettative sia dei lavoratori sia degli imprenditori, ricercando il necessario collegamento tra carriera professionale e programmi di studio.

Fare del CFP un Presidio territoriale di formazione e sviluppo delle risorse umane

Nel momento in cui le politiche si orientano alle caratteristiche proprie della persona – motivazioni, disposizioni, competenze, progetto – e dei territori (intesi in senso economico), emerge in modo chiaro la rilevanza della formazione come strumento in grado di mobilitare i soggetti e nella prospettiva di una loro piena partecipazione alla vita sociale tramite l'esercizio del lavoro. Mentre i vecchi programmi di welfare passivo finivano per creare una sottoclasse di cittadini assistiti – provocando anche a causa di questa impostazione una crisi fiscale degli Stati, visto che i sussidi finivano spesso per diventare permanenti – le nuove politiche evidenziano una visione positiva non solo del lavoro, ma anche della persona del cittadino e mettono in luce il primato della mobilitazione personale su quello della passività provvidenziale, facendo della formazione una leva decisiva di tale disegno.

Il modo appropriato in cui viene svolto il compito della promozione delle potenzialità delle persone – talenti, capacità, desideri – così che possano convertire i beni in una direzione della propria esistenza per fornire un aiuto alle

esigenze delle altre persone, si chiama *formazione*. Fare formazione oggi, in una società complessa, caotica e soggetto al cambiamento continuo, non significa adattare le persone alle dimensioni delle cellette tutte uguali di cui si compone l'alveare sociale, ma esige un profilo culturale ed educativo teso a promuovere la libertà delle persone in modo da renderle capaci di gestire un ruolo. La buona formazione rappresenta la modalità privilegiata tramite la quale la persona riconosce i propri talenti e le proprie capacità, acquisisce le tecniche e la cultura del lavoro, elabora uno scopo adeguato per la propria esistenza e viene sollecitata (spinta) a definire il proprio progetto di vita tenendo conto del contesto ed in maniera da dare espressione al proprio mondo personale, vale a dire immettendo nelle azioni qualcosa della sua anima.

Fare formazione significa oggi scuotere le persone da una cultura disimpegnata e deresponsabilizzata, divenendo autonomi e responsabili. È un modo per aiutare le persone ad *essere libere* in senso autentico. Spesso in Europa, dove esiste un sistema di sicurezza sociale (indennità di disoccupazione), vengono sottovalutate le privazioni non strettamente economiche che comporta la disoccupazione. Questa non consiste solo in una mancanza di reddito che dei trasferimenti ad opera dello Stato possono compensare (con un grosso costo fiscale, già di per sé gravoso); è anche la causa di effetti debilitanti di vasta portata sulla libertà, l'iniziativa e le capacità di una persona poiché contribuisce all'esclusione sociale di alcuni gruppi e indebolisce la *capacità di cavarsela da soli*, la fiducia in sé e la salute psicologica e fisica. Un'attività formativa, centrata sulla valorizzazione delle attitudini e delle vocazioni personali, stimola questa capacità nonché quella di influire sul mondo, tutte risorse che stanno al centro dell'autentico sviluppo, dove l'individuo è inteso come "centro d'azione", soggetto che agisce realizzando dei cambiamenti i cui risultati possono essere giudicati in base ai suoi obiettivi e valori. Come afferma Sen, gli esseri umani – avendone l'occasione – si impegnano attivamente a forgiare il proprio destino e non si limitano a ricevere passivamente i frutti di un qualsiasi programma di sviluppo, anche ben congegnato (Sen 2010, p. 58).

In una fase in cui ogni sforzo utile deve essere dedicato all'uscita dalla crisi, sia per mezzo di una lotta contro l'emergenza della disoccupazione sia tramite la professionalizzazione ordinaria dei giovani e degli adulti, la Formazione professionale torna al centro dell'attenzione, entro linee d'azione fortemente ancorate ad una generale strategia anticrisi.

Un processo formativo appropriato ad un lavoro qualificato non precede la prassi operativa né si aggiunge ad essa, ma è indissolubilmente incorporato nell'azione del lavorare che, a sua volta, presenta una dinamica comunitaria, ragione per cui solo entro tali relazioni ed assumendo le forme della comunità professionale o di pratiche il soggetto è in grado di acquisire professionalità.

Ciò non avviene in forma spontanea, ma secondo un metodo preciso che consente di valorizzare appieno il potenziale educativo e formativo del lavoro. Le comunità di pratiche «sottendono una teoria dell'apprendimento che parte dalla seguente assunzione: l'impegno in una pratica sociale è il processo fondamentale attraverso il quale noi apprendiamo e in tal modo diveniamo chi siamo. Il primo elemento di analisi non è né l'individuo né le Istituzioni sociali quanto piuttosto l'informale "comunità di pratica" che le persone creano per condividere nel tempo le loro esperienze. Per denotare la caratteristica sociale dell'apprendimento, la teoria esplora in modo sistematico l'intersezione tra aspetti concettuali che riguardano la comunità, la pratica sociale, il significato e l'identità personale. Ciò che ne deriva è un ampio quadro di riferimento concettuale che individua nell'apprendimento un processo di partecipazione sociale» (Wenger 1998, 135).

Da questa definizione si ricavano alcuni principi rilevanti per l'apprendimento nei contesti di lavoro:

- l'apprendimento è fondamentalmente un fenomeno sociale nel senso che il soggetto acquisisce il sapere attraverso le comunità che frequenta mentre le acquisizioni che si svolgono nei contesti isolati dalla realtà sociale risultano depotenziati o addirittura privi della propria valenza;
- di conseguenza, la conoscenza autentica risulta iscritta nella vita della comunità che agisce attraverso uno stile che richiede condivisione di valori, credenze, linguaggi, modalità di azione e di riflessione;
- il processo di apprendimento non può essere disgiunto dall'esperienza del far parte della comunità e ciò richiede una fase di ingresso, un riconoscimento di ruolo, una esposizione entro attività reali di lavoro;
- il sapere che si intende acquisire non è separabile dalla pratica, ovvero dall'agire applicato a problemi reali: si apprende solo nell'azione, non osservando, né mandando a memoria le nozioni via via mobilitate né ripetendo i meri gesti operativi;
- il soggetto acquisisce saperi sempre più "fini" nell'ambito professionale via via che il suo contributo passa da una posizione di supporto ad una di apporto creativo di idee, soluzioni, procedure, accorgimenti così che egli stesso impara lavorando ed, in una qualche misura, lavora imparando.

Il cuore del processo di apprendimento è l'azione lavorativa che a sua volta mobilita delle pratiche di lavoro. Tali pratiche costituiscono un rispecchiamento dell'intera situazione di lavoro vista da una prospettiva appunto di azione "situata" (Zuchermaglio 2004, 34). La pratica di lavoro scelta come situazione di apprendimento per la sua significatività e "formatività" procede normalmente secondo alcune fasi di massima, la cui sequenza può essere varia, da cui emerge

innanzitutto l'output (bene o servizio) e le sue caratteristiche oltre che il suo contributo al business, le risorse impegnate, i processi di intervento (elaborazione, manipolazione, relazione, compilazione...) e le tecnologie mobilitate, i vincoli (normativi, logistici, relazionali...) infine i criteri di accettabilità degli output e di taluni processi chiave (ad esempio, in tema di sicurezza il livello di accettabilità è massimo).

Di conseguenza, lo scopo finale dell'iniziativa salesiana in tema di servizi al lavoro consiste nel fare dei Centri di Formazione Professionale dei *Presidi territoriali di formazione e sviluppo delle risorse umane* sulla base della metodologia dell'educazione al lavoro, in alleanza con il mondo delle imprese, delle professioni e del lavoro, con tre linee di intervento: la formazione iniziale sia ordinaria sia di inclusione sociale, la formazione continua ed i servizi attivi per il lavoro. L'evoluzione di questi presidi, non può essere limitata ai territori a maggiore intensità di sviluppo, ma serve soprattutto nel Meridione dove non si può rispondere al dramma della disoccupazione con le formule del passato centrate sull'ampliamento della pubblica amministrazione (come purtroppo sta accadendo ancora oggi con il dispositivo "Garanzia Giovani", che si avvia verso un insuccesso peraltro ampiamente previsto), ma offrendo ai cittadini ed alle imprese servizi formativi, orientativi e di accompagnamento al lavoro dotati di vocazione educativa e professionalità comprovate.

La Linea guida

La Linea guida è uno strumento dal forte carattere operativo e nel contempo aperto ad una varietà di soluzioni circa il legame che può insistere con i Centri di Formazione Professionale e le altre opere salesiane.

Pur in presenza di diverse soluzioni gestionali, il servizio al lavoro presenta un valore educativo e sociale poiché persegue la valorizzazione di ogni persona, nessuna esclusa, che intenda assumere un ruolo lavorativo positivo, al fine di farne emergere talenti e capacità, formare saperi e competenze, fornirgli le opportunità di inserimento nella società sulla base di un profilo di lavoro buono.

Il punto centrale dell'iniziativa salesiana nei servizi per il lavoro consiste nel valorizzare il ruolo delle "Imprese pedagogiche": le imprese possono essere soggetti con valenze pedagogiche, poiché svolgono un ruolo formativo e promozionale a favore dei singoli e delle collettività.

La loro organizzazione è centrata ruoli e delle responsabilità ovvero della missione di ciascuno, i processi, le modalità di integrazione, il modo in cui vengono realizzati gli output e sottoposti a validazione, le modalità di registrazione delle varie fasi di avanzamento delle pratiche di lavoro.

L'impresa pedagogica è quella che pone al centro della sua qualità la valorizzazione delle risorse umane (anche nei momenti critici) e che intrattiene legami cooperativi con organismi formativi e centri per i servizi al lavoro.

La *prima* parte della Linea guida riguarda i servizi alle persone ed è curata da Maria Cecchin che propone la metodologia e gli strumenti del metodo PerformSe a supporto dei percorsi di orientamento e accompagnamento al lavoro. Il cuore di questa parte è dato dalle risorse personali. Dal punto di vista aziendale, il successo di un processo di selezione e inserimento di un nuovo collaboratore è determinato dalla corrispondenza tra il profilo di competenze relativo alla posizione (*job description*), le caratteristiche individuali e le motivazioni che il futuro lavoratore può mettere in campo nell'interpretare il ruolo richiesto in quel specifico contesto (*person specification*). Infatti, nel descrivere le soft skills ricercate, l'impresa riflette anche la sua dimensione culturale, cioè i valori propri e caratteristici che la distinguono dai suoi competitors; un esempio può essere l'importanza attribuita al lavoro di squadra piuttosto che la capacità di lavorare in autonomia, oppure il servizio al cliente, la qualità, il rispetto dell'ambiente... In un processo di accompagnamento al lavoro diventa dunque fondamentale non solo orientare la scelta e verificare la presenza delle competenze tecniche per svolgere il mestiere ma, soprattutto, aiutare la persona a essere consapevole delle proprie risorse personali e a renderle fruibili sul mercato del lavoro.

L'espressione "risorse personali" è qui intesa in un'accezione quanto più ampia possibile e mette in evidenza la dimensione evolutiva, cioè dinamica, della "competenza personale" e delle motivazioni che la sostengono, piuttosto che una concezione di competenza "intrinseca" alla persona e "casualmente correlata ad una prestazione" più tipica degli studi di matrice anglo sassone (Spencer & Spencer; Boyatzis et altri).

La prospettiva evolutiva è caratteristica degli studi di Le Boterf che mette in evidenza come la capacità di un individuo di "orchestrare" e di "mobilitare" sia le proprie risorse interne (saperi, conoscenze, capacità, schemi operativi, motivazioni, valori e interessi, ecc.) sia le risorse esterne (tecnologie, organizzazione del lavoro, istituzioni, mercato del lavoro, ecc.) dà luogo ad una prestazione efficace ed a un agire socialmente riconosciuto.

In quest'ottica balzano in primo piano le capacità di agire (saper agire, voler agire, ecc.) e la capacità della persona di attribuire significato alle proprie azioni, al mondo e a se stesso nel mondo (Le Boterf 2010).

I servizi previsti in riferimento alle persone sono: informazione, accoglienza – primo filtro – e presa in carico, orientamento professionale, consulenza orientativa, accompagnamento al lavoro, infine l'incrocio domanda/offerta che è in comune con i servizi all'impresa.

La *seconda* parte riguarda i servizi all'impresa e comprende una notevole elaborazione realizzata da Nicola Schiavone che consente di entrare nel mondo dell'impresa per stimolare l'operatore del servizio a svolgere al meglio la sua opera a favore del lavoro. Ma soprattutto punta il dito sul grande ostacolo che si frappone all'avvento del "lavoro buono": il trinomio perverso «competitività dell'impresa – flessibilità del lavoro – precarietà individuale». Si può assicurare la flessibilità del lavoro, indispensabile all'impresa per competere su un mercato sempre più globale, senza condannare intere generazioni a una vita precaria. Non si tratta pertanto per CNOS-FAP di entrare tout court nel mercato dei servizi alle imprese, ma di ritagliarsi un segmento specifico, proponendo una linea di interventi capace di portare a sintesi le esigenze dell'impresa (competitività) e della persona (dignità del lavoro). Tale sfida può essere affrontata positivamente nella misura in cui si condividano due opzioni di base:

- di intervenire sul versante della "persona" in termini di valorizzazione dei talenti (nel senso evangelico del termine) che ogni individuo ha in sé, e di adattamento e crescita delle proprie risorse, anziché limitarsi alla registrazione/selezione dei profili e delle candidature; questo significa impegnarsi a sostenere la persona non solo nella ricognizione delle proprie competenze, ma anche nella costruzione di un proprio cammino professionale;
- di rivolgersi alle imprese, in quanto soggetti economici, ma anche in qualità di attori sociali che non si limitano a produrre valore per gli azionisti, ma creano profitto, cioè nuova ricchezza per sé e per gli altri; di rivolgersi alle imprese che sono realmente consapevoli del fatto che "qualità e sviluppo del capitale umano" non sono solo belle parole, ma il fattore primo della propria competitività e della propria sopravvivenza (successione delle competenze); di rivolgersi in definitiva alle imprese che credono effettivamente nel gioco di squadra, nel mantenimento e nell'accumulazione del capitale umano, nelle competenze dei propri addetti.

Dignità del lavoro e sviluppo di impresa possono camminare insieme. È questa la condizione base del "lavoro buono", è questa la scommessa sociale del nostro tempo.

I presupposti a monte di questa parte della Linea guida sono sostanzialmente quattro:

- a) che esista nel nostro Paese un giacimento di talenti individuali (e una disponibilità a mettersi in gioco) da esplorare e da far emergere;
- b) che l'attaccamento al proprio capitale umano sia molto più diffuso di quanto non si creda, specie nella galassia delle piccole e medie imprese che costituiscono la sostanza della nostra economia;
- c) che si possa ricostruire tra «domanda e offerta di lavoro» nel rispetto delle

reciproche esigenze, un quadro di regole e comportamenti convergente e condiviso;

- d) che possa essere riscoperto, sostenuto e riconosciuto (non solo a parole) il ruolo formativo autentico delle imprese che investono sulle persone.

Sotto questa angolazione il problema dei servizi all'impresa non è solo e non è tanto quello di rilevare i fabbisogni del committente per proporgli un servizio, quanto di far nascere, senza forzature e fughe in avanti, una nuova committenza, basata sulla riscoperta dei propri valori e su una maggiore fiducia nelle proprie potenzialità. È questa capacità maieutica il requisito professionale più critico di quanti saranno chiamati ad operare sul campo per fornire alle imprese e alle persone un servizio nuovo.

Sulla base di questa impostazione, si propone l'inquadramento del servizio, una metodologia per gestire il rapporto con le aziende, la ricognizione delle filiere produttive di interesse, la rilevazione dei fabbisogni delle aziende e soprattutto la gestione dell'incontro tra domanda e offerta.

I servizi previsti in riferimento alle imprese sono: promozione e *scouting*, informazione e accesso ai servizi, consulenza, incontro tra domanda e offerta. Vi è poi una ricca raccolta di allegati a corredo della metodologia proposta.

La *terza parte* comprende gli strumenti operativi proposti per gli sportelli dei servizi al lavoro secondo il sistema TMS (*Training Management Services*) nell'impostazione CNOS-FAP ed è curata da Cristina Ballario. È la parte che delinea il lavoro quotidiano dell'operatore dei servizi per il lavoro e segue la dinamica dell'incontro "sensibile", quindi non automatico ma relazionale, tra domanda ed offerta.

Vi è poi la *quarta parte* riguardante l'organizzazione e la gestione del servizio elaborata in tandem da Maurizio Giraudo e Nicola Schiavone. Questa parte tratta dell'architettura complessiva dei servizi al lavoro, dello sportello e delle figure coinvolte. Inoltre affronta il tema della gestione organizzativa, i dispositivi progettuali e di finanziamento, le indicazioni per l'avvio dei servizi al lavoro integrati con la formazione ed infine la gestione della comunicazione dei servizi al lavoro.

Sulla base di questa impostazione, già diverse Regioni CNOS-FAP stanno operando nell'ambito dei servizi all'impiego, quelle dove sono maggiormente presenti i Centri di Formazione Professionale, decisamente contigui ai servizi al lavoro. Tramite la Linea guida si intende però allargare la platea dell'intervento dell'Ente, con specifico riferimento al Mezzogiorno del nostro Paese dove si avverte con urgenza la necessità di una rete di servizi gestiti da operatori mossi da una vera vocazione educativa.

Bibliografia

- ARENDE H., *Vita Activa. La condizione umana*, Bompiani, Milano 1999.
- ARGYRIS C. - SCHON D., *Apprendimento organizzativo*, Guerini e Associati, Milano 1998.
- BAUDRILLARD J., *La società dei consumi*, Il Mulino, Bologna 1976.
- BECKER G.S., *Human Capital*, Columbia University Press, 2nd ed., New York 1975.
- DEWEY J., *Democrazia ed educazione*, Sansoni, Milano 2004.
- ELIOT T.S., *Cori da "La Rocca"*, Rizzoli, Milano 2014.
- FUMAROLI M., *Parigi-New York e ritorno. Viaggio nelle arti e nelle immagini*, Adelphi, Milano 2010.
- GRANOVETTER M., *Azione economica e struttura sociale. Il problema dell'embeddedness*, in MAGATTI M. (cur.), *Azione economica come azione sociale*, Angeli, Milano 1991, pp. 49-80.
- LE BOTERF G., *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues: 15 propositions*, Eyrolles, Paris 2010.
- LUHMANN N., *Organizzazione e decisione*, Mondadori, Milano 2005.
- NICOLI D., *Il lavoratore coinvolto*, Vita e Pensiero, Milano 2009.
- OCSE, *Extending Opportunities - How Active Social Policies Can benefit Us All*, Parigi 2005.
- OLIVIERI E., *Il cambiamento delle opportunità lavorative*, «Questioni di economia e finanza», Banca D'Italia - Eurosystema, 2012, 117.
- PÉGUY C., *Lui è qui*, Rizzoli, Milano 1998.
- SEMENZA R., *Le trasformazioni del lavoro. Flessibilità, disuguaglianze, responsabilità dell'impresa*, Carocci, Roma 2004.
- SEN A., *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano 2000.
- SENNETT R., *L'uomo artigiano*, Feltrinelli, Milano 2012.
- TOTARO F., *Non di solo lavoro. Ontologia della persona ed etica del lavoro nel passaggio di civiltà*, Vita e Pensiero, Milano 1998.
- VYGOTSKIJ L.S., *Il processo cognitivo*, Boringhieri, Torino 1987.
- WENGER E., *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, London 1998.
- WOJTYLA K., *Metafisica della persona*, Bompiani, Milano 2009.
- ZUCHERMAGLIO C., *Vygotskij in azienda. Apprendimento e comunicazione nei contesti lavorativi*, Carocci, Roma 2004.