FULVIO GHERGO

L'accompagnamento all'inserimento lavorativo

1. Definizioni, collocazione istituzionale, finalità e genesi culturale dell'accompagnamento all'inserimento lavorativo

L'*accompagnamento all'inserimento lavorativo* può essere definito come un processo d'acquisizione di competenze metodologiche per attivare strategie d'entrata nel mondo del lavoro o come lavoratore dipendente o come lavoratore autonomo.

Si distingue dal *tutoring all'inserimento lavorativo* che può essere, invece, descritto come il supporto metodologico prestato da un esperto a chi sta attivamente ricercando un lavoro dipendente o chi intende o sta realizzando forme di job creation, facendo ricorso anche alle opportunità previste da leggi nazionali e regionali a sostegno dell'occupazione e dell'imprenditorialità.

Da un punto di vista concettuale l'accompagnamento e il tutoring si configurano come strategie della politica d'orientamento. Entrambe, infatti, sono finalizzate a supportare la definizione e la realizzazione di progetti e scelte personali di carattere professionale; l'una,

però, si colloca all'interno di un percorso formativo e l'altra successivamente ad esso.

Questa diversa collocazione contribuisce a meglio connotare la fisionomia delle due strategie:

- l'accompagnamento è un «*modulo orientativo*»; è cioè una formazione che dà competenze, vale a dire un insieme di potenzialità (di natura conoscitiva, operativo procedurale, comportamentale) necessarie per affrontare in un futuro prossimo percorsi di ricerca di lavoro e di job creation
- il tutoring è un «*servizio orientativo*»; è cioè un'attività di consulenza con cui si monitora, si valuta, s'indirizza, si consiglia, si sollecita, cioè si assiste, chi attualmente è alla ricerca o sta per iniziare un lavoro o sta progettando, verificando, implementando un'iniziativa di autoimprenditorialità.

Le concettualizzazioni proposte rappresentano un nostro tentativo di ricondurre a sistema una fenomenologia presente nei sistemi di orientamento e formazione regionali in maniera abbondante ma fortemente diversificata[1]. Infatti, come si sta spesso verificando in questi ultimi anni, è la prassi a precedere la riflessione, che si trova quindi a dovere preliminarmente affrontare problemi di razionalizzazione e sistematizzazione dell'esistente.

Da un punto di vista generale, se si fa riferimento alle due macro articolazioni dell'orientamento — il counseling informativo e il counseling psicologico[2] — si può affermare che *l'accompagnamento* e *il tutoring per l'inserimento* si collocano nella prima area.

L'accompagnamento e il tutoring per l'inserimento lavorativo rappresentano, a livello culturale e di prassi, un'acquisizione recente. Acquisizione che non si comprende in tutta la sua portata se non si mette in relazione con il quadro evolutivo degli ultimi anni della formazione professionale, in particolare, se non si tengono in considerazione due tratti che caratterizzano tale evoluzione:

⇨ la crescita di sensibilità per una politica orientata al mercato
⇨ la tendenza a passare da una visione «autarchica» della formazione professionale ad una visione di «integrazione sistemica» tra le politiche finalizzate allo sviluppo delle risorse umane, vale a dire l'orientamento, la formazione e le politiche attive del lavoro.

a. *L'orientamento al mercato.*

La fine dell'attenzione esclusiva al prodotto per dare spazio anche alle ragioni del cliente ha spostato il focus del sistema regionale dall'offerta forma-

[1] Cfr. M.L. Pombeni, *Orientamento scolastico e professionale*, Il Mulino, Bologna, 1996, p. 170.

[2] Cfr. C. Magagnoli, *La consulenza orientativa individuale. Il CIOP di Bologna*, in PROFESSIONALITÀ (47), 1998, p. 9.

tiva (in tutte le sue tipologie: primo livello, formazione superiore...) ai bisogni dell'utente. Utente che può non presentare solo bisogni formativi. Un giovane, infatti, che abbia conseguito una qualifica ha probabilmente risolto un suo problema di formazione; ma il suo bisogno di conoscere «come» e «a chi» proporre le competenze professionali acquisite può essere soddisfatto solo con un intervento di counseling orientativo. Mancando questo viene praticamente meno la spendibilità della formazione acquisita.

b. *L'integrazione orientamento formazione e politiche del lavoro*

Il rapporto tra le tre politiche delle risorse umane può essere declinato su più piani[3]:

- a livello di *sistemi*, mediante il riconoscimento reciproco di crediti formativi tra scuola, formazione e lavoro
- a livello di *politiche*, mediante l'attuazione di protocolli, accordi, convenzioni promossi e realizzati da «partenariati multiattore»
- a livello di *struttura formativa*, mediante l'adozione del modello agenziale. Modello agenziale, infatti, non significa solo che accanto alla tradizionale funzione gestionale vengono attivate anche altre funzioni processuali (l'analisi del fabbisogno e la progettazione formativa, il monitoraggio e la valutazione ex post) ma anche la possibilità di erogare servizi non formativi (orientamento, consulenza aziendale...)
- a livello di *azione formativa*, mediante l'attivazione di un mix di operazioni (d'orientamento di formazione e politiche del lavoro) nella fase della gestione dell'intervento.

È quest'ultimo livello che interessa la nostra prospettiva.

Si può affermare, con una schematizzazione un po' sommaria, che il non rapporto o il rapporto tra orientamento, formazione e politiche del lavoro determina tre scenari possibili, nei quali, di volta in volta, la formazione professionale

- è un sistema sostanzialmente autosufficiente o comunque senza collegamenti strutturali
- si coniuga in termini sistematici con l'orientamento
- entra in interazione con l'orientamento e le politiche del lavoro.

Questi scenari in successione rappresentano il passato (di cui però conserviamo ancora tracce evidenti) e il presente delle politiche delle risorse umane.

a. - Nella prima delle tre situazioni delineate, quella, cioè, della formazione professionale senza alcuna interazione con le altre due politiche, dobbiamo registrare un'evoluzione in tre fasi; evoluzione così ricostruibile:

[3] Cfr. AA.VV. *La costruzione di un sistema integrato tra formazione e le altre politiche del lavoro*, in OSSERVATORIO ISFOL. N. 1-2. 1999

1. dal modello fortemente basato su paradigmi scolastici (aula e laboratorio),
2. si è passati all'adozione di sistemi di alternanza, in cui si realizzano o comunque si cerca di realizzare stage aziendali,
3. da una visione in cui la formazione professionale coincideva e sostanzialmente si esauriva nella funzione relativa alla gestione dell'intervento corsuale si è passati ad un'esplosione delle funzioni a monte (analisi del fabbisogno e progettazione formativa) durante (monitoraggio) e a valle dell'erogazione corsuale (valutazione ex-post).

Come si può constatare le prime due fasi rappresentano un'evoluzione all'interno della funzione «gestione dell'intervento», mentre la terza riguarda le altre fasi del processo.

b. - Nel secondo scenario si verifica l'integrazione orientamento - formazione.

L'orientamento si pone a monte e a valle dell'intervento formativo:

- nel primo caso si muove sul versante informativo (conoscenza dei processi lavorativi e mercato del lavoro cui fa riferimento la formazione da impartire) e psicologico (rimotivare drop out o comunque utenze con esperienze lavorative e formative critiche)
- nel secondo propone azioni di accompagnamento come sopra definito e come più dettagliatamente diremo successivamente.

c. - Nel terzo scenario il processo d'integrazione si allarga sul versante delle politiche del lavoro mediante l'attivazione di interventi di tutoring. Interventi nei quali si cerca di inserire progetti personali di entrata nella vita attiva utilizzando le opportunità che la legislazione nazionale e regionale hanno previsto per facilitare l'occupazione dipendente e l'autoimprenditorialità.

2. La struttura e l'articolazione dei percorsi del processo di Accompagnamento all'inserimento lavorativo

Non si può negare che gli ultimi anni siano stati fecondissimi di innovazioni per il sistema di formazione professionale regionale, molte indotte, direttamente o indirettamente, dal cofinanziamento U.E. (ad esempio il processo di programmazione mediante bandi concorsi che ha sviluppato competenze di analisi del fabbisogno e progettazione, sistemi di monitoraggio e valutazione), altre frutto di disegni politico-istituzionali (obbligo d'istruzione, obbligo di formazione.., certificazione delle competenze, accreditamento delle strutture..) altre recuperate da quei grandi laboratori di innovazione rappresentati dai Progetti e Programmi Comunitari: Adapt, Occupazione, e Leonardo.

Fig. n. 1

PRIMO SCENARIO: LA FORMAZIONE, SISTEMA AUTOSUFFICIENTE

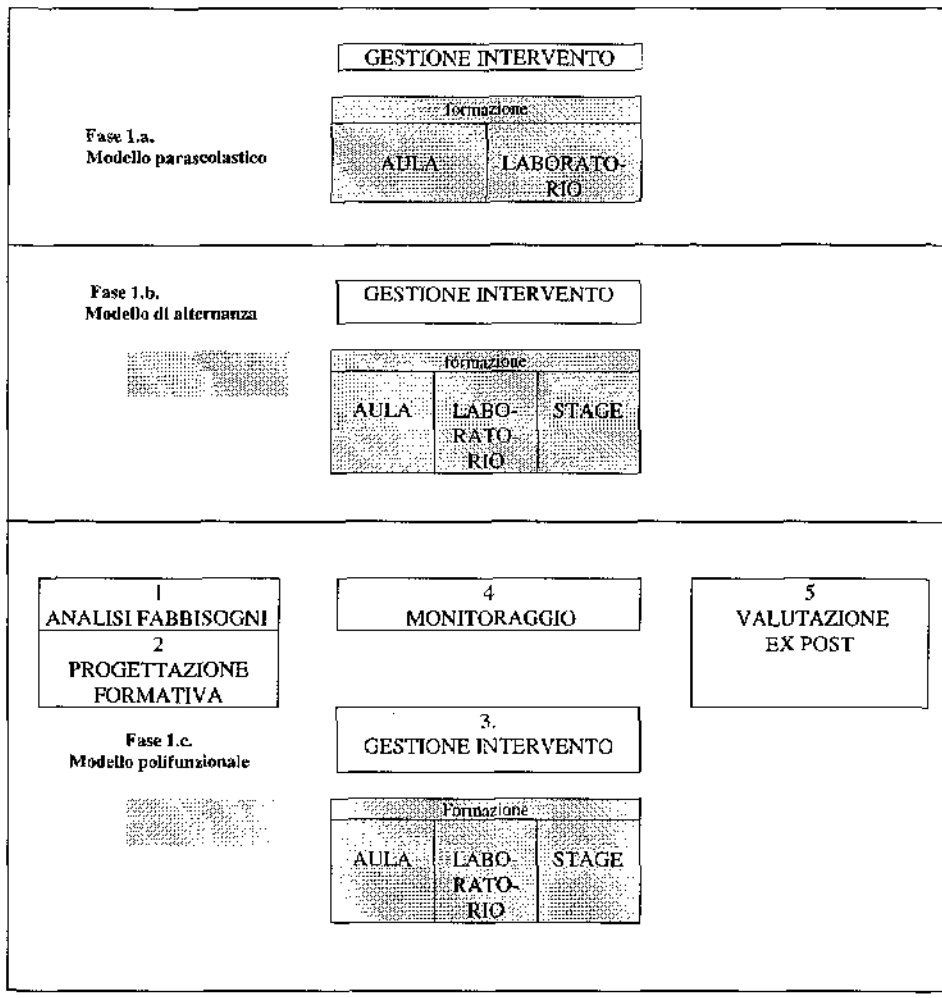


Fig. n. 2

SECONDO SCENARIO:
INTEGRAZIONE POLITICHE FORMATIVE E ORIENTATIVE

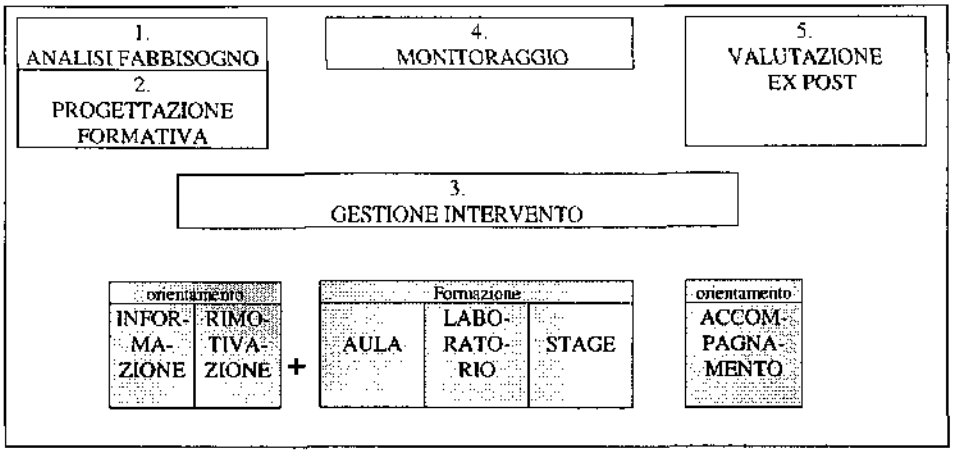
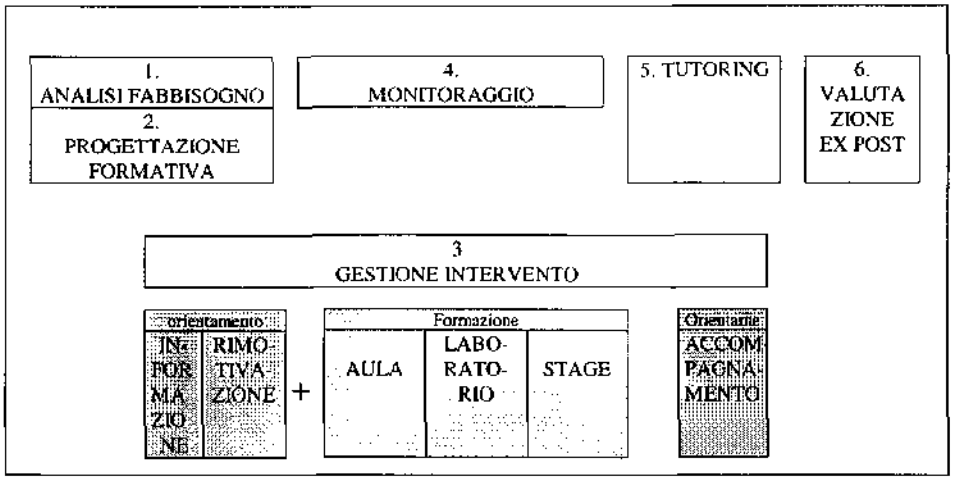


Fig. n. 3

TERZO SCENARIO:
INTEGRAZIONE POLITICHE FORMATIVE ORIENTATIVE E DEL LAVORO



Molte innovazioni, ma anche a ritmi molto veloci e quindi con tempi di metabolizzazione da parte del sistema formativo spesso insufficienti.

Talvolta, infatti, si è passati dalla fase del disegno normativo (come è successo per l'obbligo di formazione) o dalle microsperimentazioni alla fase della messa a regime, senza che tra i due momenti intercorresse un circolo virtuoso di: riflessione sistematica, di sperimentazione su larga scala, di definizione di modelli di prassi ed elaborazione di strumenti operativi paradigmatici.

Questo è quanto accaduto anche per l'Accompagnamento, che è ancora una realtà più «intuita» che « compiutamente definita», come testimoniano, peraltro, le «tante versioni» con cui viene, di fatto, realizzato.

Di qui l'urgenza di provvedere

- in un primo momento a disegnare il percorso dell'Accompagnamento
- in un secondo momento a creare strumenti operativi di supporto al percorso.

Dalla elaborazione di un itinerario idealtipico si può passare alla progettazione ed elaborazione di un complesso di indicazioni procedurali e strumenti, che per tipologia ed organicità si configura come un Manuale o Guida operativa.

Naturalmente se l'impianto del percorso di base può essere assunto come trasferibile a tutte le tipologie di formazione professionale iniziale (obbligo formativo, II livello per diplomati e laureati, interventi per fasce deboli e per disoccupati di lunga durata), il Manuale, invece, dovrà avere un'impostazione diversa in relazione ai destinatari: variando il target, infatti, cambiano le situazioni (interessi, motivazioni, vissuti, aspettative..) alle quali il Manuale dovrà fare riferimento e i linguaggi (quadri interpretativi, lessici) con cui dovrà esprimersi. Descriveremo le linee generali di un manuale per gli allievi dell'obbligo di formazione. La scelta è motivata non solo perché la «prima» formazione professionale rappresenta un ambito tradizionalmente privilegiato per il CNOS-FAP, ma anche in considerazione del peso e dell'importanza che nell'economia generale della Formazione Professionale regionale andrà ad assumere tale offerta formativa.

L'impostazione generale del percorso è quella rappresentata nella fig. 4.

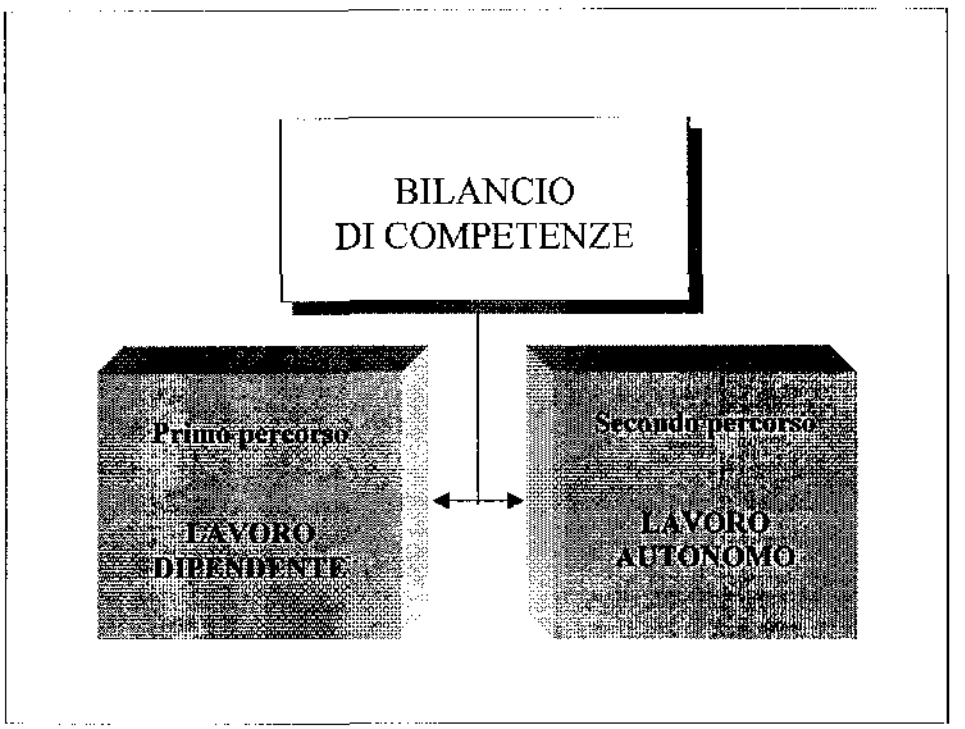
Il primo passo dell'itinerario ipotizzato è costituito dal Bilancio delle competenze al termine e in relazione ai risultati del quale l'allievo può optare di seguire il percorso per il lavoro dipendente o quello per il lavoro autonomo.

Questo naturalmente rappresenta l'itinerario "tipo" per situazioni personali fortemente definite, anche se si ritiene importante la frequenza ad entrambi, in considerazione soprattutto che, data l'età degli allievi, ci troviamo di fronte ad un processo evolutivo ancora non completato e quindi a livelli di scelta con strutturali margini di indecisione.

Il codice del lavoro francese definisce il Bilancio di competenze «*Le azioni che...hanno l'obiettivo di consentire ai lavoratori di analizzare le proprie*

Fig. n. 4

STRUTTURA GENERALE DELL'*ACCOMPAGNAMENTO*



competenze professionali e personali, così come le proprie attitudini e motivazioni, allo scopo di definire un progetto professionale e, ove necessario, un progetto di formazione...»[4].

Utilizzato dalla rete dei CIBC (Centres interistitutionelles de Bilan de Compétences) in Francia[5] come strumento per lo sviluppo professionale del lavoratore occupato, il Bilancio di competenze, nel nostro Paese, diventa uno strumento utilizzato nella consulenza anche per disoccupati che intendono entrare nella vita attiva[6].

[4] Tratto da A. SELVATICI, *«Il bilancio di competenze: un nuovo termine o una nuova azione?»*, Dossier Formazione, in PROFESSIONALITÀ, n. 38, 1997.

[5] In Francia il bilancio è proprietà e patrimonio del singolo lavoratore e può essere richiesto da un lavoratore con cinque anni di anzianità. Cfr. AA.VV. *Il bilancio di competenze* a cura di A. SELVATICI e M.G. D'ANGELO, Franco Angeli, Roma, 1999, 24.

[6] Cfr. la sperimentazione promossa dalla Regione Emilia - Romagna nel 1996 - 97 presso il servizio di Orientamento «Polaris» della Provincia di Reggio - Emilia, in ciò il Bilancio di competenze è stato utilizzato per disoccupati adulti e giovani fra i 20-25 anni in possesso di titoli di studio o qualifiche professionali poco spendibili nel mercato del lavoro locale. Cfr. AA.VV. *Il bilancio di competenze*, cit. p. 17.

Infatti, la metodologia del Bilancio (ricostruzione e valutazione delle competenze intese non solo come repertorio di abilità tecniche acquisite nel percorso formativo e professionale, ma anche come risorse ed abilità di diversa natura) e il suo obiettivo (definizione di un progetto di formazione o di lavoro) consentono una sua doppia spendibilità (occupati e disoccupati).

Occorre notare, però, che l'impiego del Bilancio non ha mai riguardato un'utenza giovane come quella che abbiamo assunto come riferimento e pertanto la produzione finora elaborata in termini di procedure e strumenti operativi presenta bassi livelli di utilizzabilità per il nostro lavoro.

Il processo di autodiagnosi ed autovalutazione si concluderà con due risultati:

- un documento di sintesi o profilo che descrive competenze e risorse, potenzialità e criticità, propensioni e desideri
- l'opzione per lavoro autonomo o dipendente come progetto di vita professionale e quindi la decisione di seguire il primo o il secondo dei percorsi che gli vengono prospettati o la scelta di partecipare all'uno e all'altro itinerario.

Il primo percorso si articola in quattro fasi, tecnicamente denominati Interventi (cfr. Fig. 5).

All'interno degli interventi si realizzano due tipologie di azioni: a carattere informativo la prima, di natura operativo procedurale la seconda.

Nella prima azione il tutor propone dei contenuti tematici o dei percorsi metodologici o dei modelli di strumenti operativi

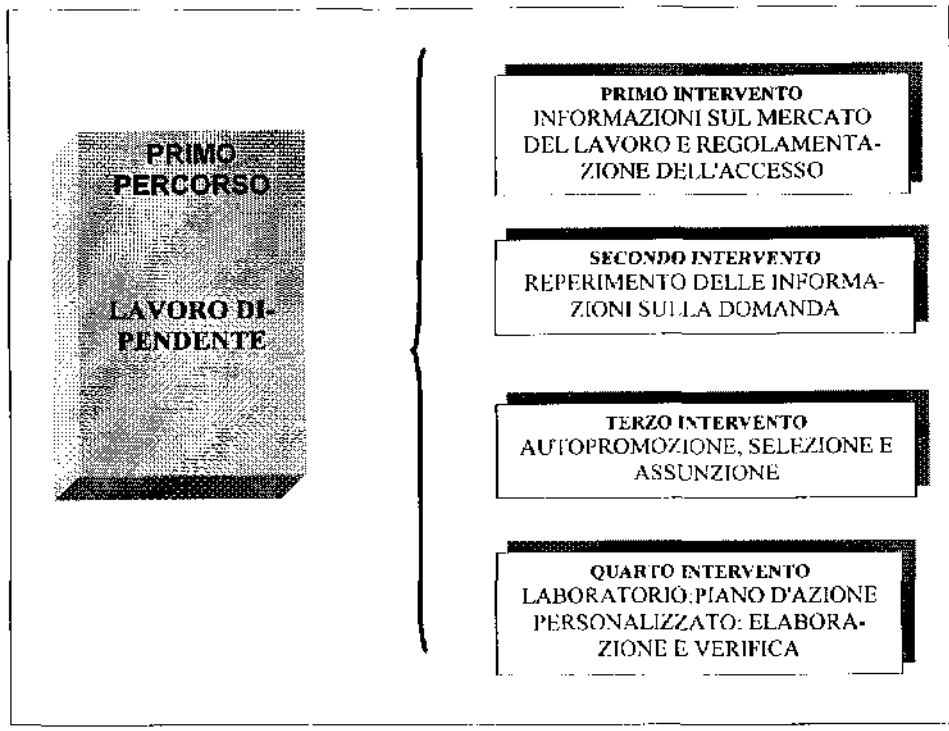
- per il primo intervento ("Informazione sul mercato del lavoro e regolamentazione di accesso"): struttura e soggetti del mercato del lavoro, regolamentazione e modalità di accesso all'impiego pubblico e privato, classificazioni e struttura organizzativa aziendale, contrattualistica, misure statali e regionali per facilitare l'occupazione
- per il secondo intervento ("Reperimento delle informazioni sulla domanda"): fonti informative e soggetti detentori delle informazioni, strategie per la ricerca d'informazioni
- per il terzo intervento ("Autopromozione, selezione e assunzione"): struttura, finalità e stili dell'Inserzione, della Lettera e curriculum, del colloquio, dei test e prove pratiche; preparazione e modalità della negoziazione

Nella seconda azione, denominata laboratorio, e che si concretizza in esercitazioni di problem solving di tipo euristico, gli allievi realizzano e valutano strumenti predefiniti, ne elaborano dei nuovi personalizzati, disegnano percorsi, in altri termini predispongono un Kit di azioni e strumenti tarati sulle proprie aspettative e possibilità:

- per il secondo intervento: analisi strutturale delle inserzioni, pianificazione per la definizione di una mappa di aziende di riferimento
- per il terzo intervento: redazione di inserzioni e valutazione di inserzioni

Fig. n. 5

FASI - INTERVENTO DEL PRIMO PERCORSO



già elaborate, redazione di lettere di candidature e curriculum e valutazione di modelli predefiniti; simulazione e role plying di un colloquio; compilazione di test e prove pratiche di diversa tipologia

- per il quarto intervento: piano d'azione personalizzato.

Come si può notare il primo intervento, di natura esclusivamente informativa, è propedeutico all'intero percorso, mentre l'ultimo, esclusivamente operativo, rappresenta la messa a punto di strategie personalizzate, sulla base delle acquisizioni contenutistiche e metodologiche degli interventi precedenti.

Il secondo percorso (cfr. Fig. 6) si articola in 6 Fasi – intervento, organizzati secondo la sequenza processuale del business plan, per cui dalla business idea (intervento 1) si arriva alla implementazione dell'attività imprenditoriale, passando attraverso le fasi dell'analisi del mercato (intervento 2) e della concorrenza (intervento 3), per stabilire la quota mercato e le strategie commerciali, della definizione della struttura aziendale, dell'analisi di fattibilità economico-finanziaria (per stabilire l'ammontare delle risorse finanziarie

necessarie e le strategie del loro reperimento), la definizione degli adempimenti legali e fiscali.

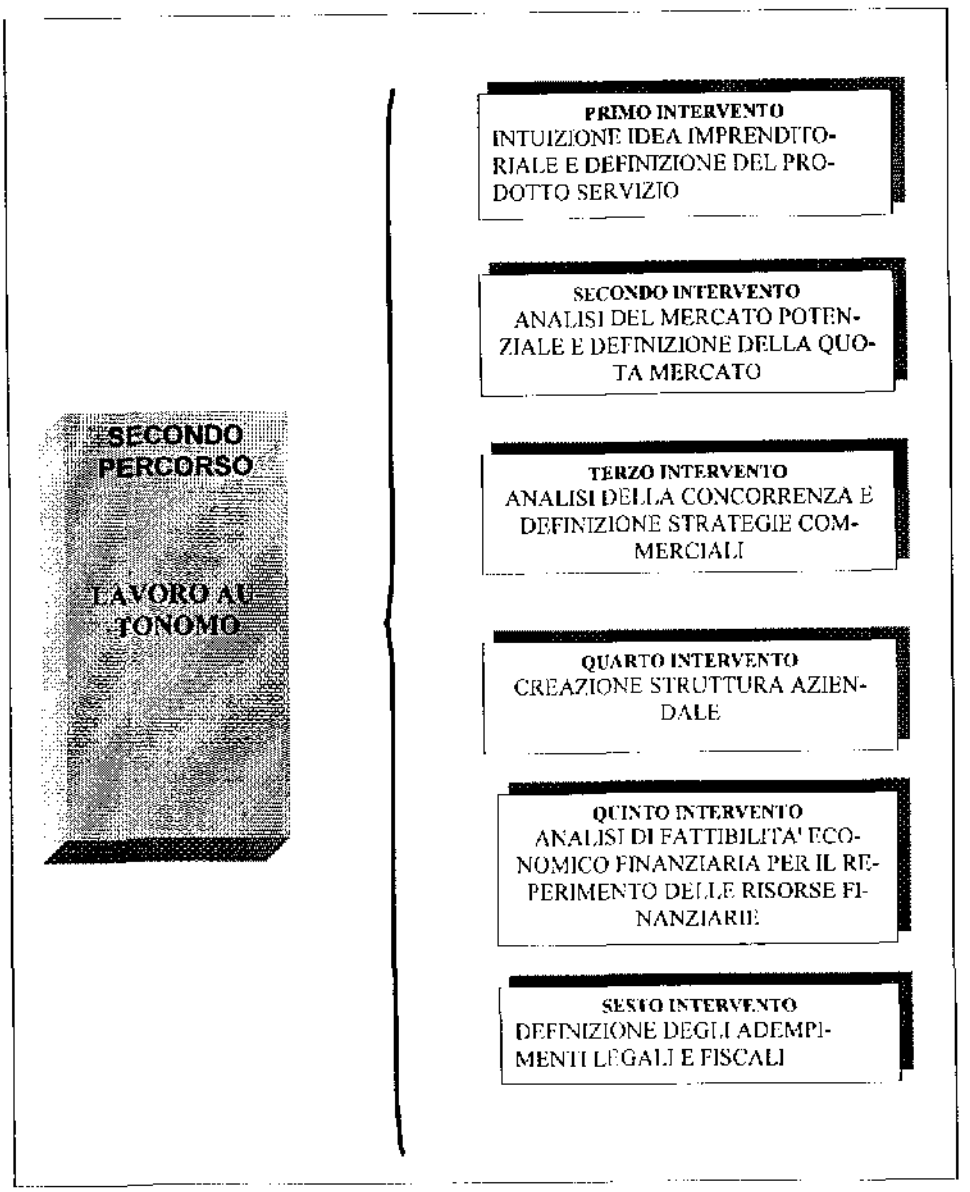
Anche nel secondo percorso si alternano azioni di natura informativa a momenti di laboratorio.

Nella prima tipologia di azione il tutor propone gli ambiti contenutisti ed esplicita le piste procedurali seguenti:

- per il primo intervento: informazioni sulle variabili che definiscono il prodotto/servizio
- per il secondo intervento: informazioni su procedure, modalità e tecniche per la raccolta di informazioni sul mercato potenziale per segmentare la domanda
- per il terzo intervento: informazioni per l'identificazione del profilo della concorrenza e modalità per la sua identificazione; sulle tipologie e modalità delle strategie d'ingresso; sulle strategie commerciali
- per il quarto intervento: informazioni relative alla sede, immobilizzazione tecniche, approvvigionamento, struttura produttiva, struttura amministrativa, esternalizzazione, accordi con altre imprese
- per il quinto intervento: informazioni relative a economicità del progetto imprenditoriale (verifica previsionale dei costi, del punto di pareggio, del punto di profitto), valutazioni del capitale occorrente, copertura del fabbisogno finanziario, analisi di convenienza, condizioni e procedure d'accesso a finanziamenti agevolati e/o fondo perduto per l'imprenditoria previsti da leggi statali e regionali
- per il sesto intervento: informazioni relative alla forma legale, alle responsabilità ed implicazioni fiscali, agli obblighi di natura contabile, assicurativa, erariale, burocratica.

In tutti gli interventi il momento di laboratorio si configura come un'esercitazione per apprendere e consolidare competenze.

L'ultimo intervento, invece, è il momento di elaborazione del business plan su un'idea imprenditoriale proposta dall'allievo; dato che il plan riproduce in sé tutto il processo di generazione d'impresa, quest'ultimo intervento rappresenta il momento in cui viene sintetizzato tutto il percorso.

Fig. n. 6

FASI - INTERVENTO DEL SECONDO PERCORSO