



## NOTA INFORMATIVA

# L'orientamento professionale in tempi incerti: come collegare i benefici economici, sociali ed individuali

**Crisi economica, esclusione sociale e carriere incerte: l'orientamento permanente in risposta ad una triplice sfida**

Le ripercussioni della crisi economica culminata nel 2009 si sentiranno per anni a venire. La crisi ha colpito le aziende, ha aumentato il rischio sociale e ha destabilizzato le prospettive di occupazione e di carriera di molti.

Particolarmente colpiti sono stati i giovani. Soffrono i più alti di tassi di disoccupazione e le loro prospettive sono si sono maggiormente deteriorate. Ma nonostante la disoccupazione crescente, molti paesi denunciano la mancanza di personale qualificato in ambito scientifico, tecnologico, ingegneristico e matematico (le cosiddette professioni STEM in inglese). E la popolazione attiva in Europa sta invecchiando.

I paesi dell'Unione europea hanno risposto con nuove politiche nell'ambito dell'istruzione, della formazione e del mercato del lavoro. Si tratta di politiche che assegnano un ruolo centrale all'orientamento e alla consulenza professionale perché ne riconoscono l'efficacia al fine di sviluppare le giuste abilità e attitudini individuali necessarie per perseguire una carriera di successo.

Sebbene incentrati sulla singola persona, i benefici dell'orientamento e della consulenza hanno una portata ben più ampia. L'orientamento e la consulenza, per loro natura, fanno da tramite tra i programmi individuali e gli obiettivi economici e sociali di imprese e governi. Essendo strumenti flessibili, l'orientamento e la consulenza possono aiutare le singole persone a realizzare le proprie aspirazioni e a

comprendere contestualmente quali possano essere le loro prospettive occupazionali e i loro fabbisogni formativi. Sono strumenti che possono essere impiegati a livello di impresa, comunità locale o scuola, per migliorare i risultati dell'apprendimento, la trasmissione delle conoscenze, la produttività e l'innovazione. In breve, grazie all'orientamento e alla consulenza, le persone e le organizzazioni riescono ad adattarsi a situazioni economiche e sociali nuove e atipiche, restando al tempo stesso produttive.

### Affrontare la sfida economica

Una risoluzione del Consiglio europeo del 2008 raccomanda agli Stati membri UE di creare le condizioni affinché tutti i cittadini possano fruire di un orientamento permanente allo scopo di sviluppare le competenze che servono per gestire la propria carriera, come la capacità di comunicare in modo professionale, tenere i conti, pensare in maniera critica e sviluppare progetti. Tali competenze aiutano le persone ad adattarsi ai diversi contesti professionali, inclusi gli ambienti di lavoro o di apprendimento. Per i lavoratori le competenze di gestione della propria carriera si riferiscono alle modalità con cui essi impiegano le competenze chiave in azienda allo scopo di apprendere, gestire il lavoro, comunicare, identificare e risolvere efficacemente ed autonomamente i problemi. Si tratta di competenze che permettono ai singoli di giungere a decisioni più strutturate e consapevoli sulla sviluppo dei loro percorsi formativi e professionali. Lo studio condotto

dall'OCSE sulle competenze della popolazione adulta (PIAAC) mostra che i lavoratori che fanno uso frequente delle competenze chiave, oltre a raggiungere migliori risultati di carriera, si integrano meglio nella compagine aziendale e sono più produttivi. L'orientamento e la consulenza aiutano a migliorare i risultati economici delle imprese e i risultati occupazionali delle persone proprio perché concorrono a sviluppare le competenze di gestione della propria carriera.

**Riquadro 1. 'Accords seniors': Crédit Industriel et Commercial (CIC), Francia**

Il programma informa i dipendenti che hanno maturato un'anzianità di servizio sulle opportunità di sviluppo della carriera all'interno dell'azienda e sulle procedure da seguire per il pensionamento e uscire dalla CIC. Ogni anno il reparto delle Risorse Umane (HR) propone ai dipendenti di età superiore ai 45 anni un colloquio con il Direttore delle Risorse Umane. La partecipazione è volontaria. I dipendenti possono scegliere quale argomento trattare in sede di colloquio: valutazione delle competenze, mobilità, nuove posizioni, formazione, attività di mentore, informazioni sul pensionamento e organizzazione dell'orario di lavoro. Ogni attività è pianificata nel dettaglio e completata da consulenza psicologica, consigli e sviluppo delle competenze.

Con il progressivo invecchiamento della forza lavoro europea, le imprese hanno bisogno di sostituire le competenze di chi va in pensione e trasmettere le conoscenze ai lavoratori più giovani (Riquadro 1). L'orientamento può modulare le strategie imprenditoriali per i lavoratori più anziani preparandoli, da un lato, al pensionamento e, dall'altro, sostenendo il trasferimento delle loro conoscenze all'interno dell'impresa.

Il contributo che i dipendenti più anziani danno all'impresa può essere massimizzato valutando le loro competenze, attitudini e preferenze e ideando una strategia di fine carriera che tenga conto delle loro funzioni o li aiuti ad acquisire le necessarie

competenze, come quelle informatiche. Ciò aumenta la motivazione e la produttività dei dipendenti e ne allunga la vita lavorativa. L'orientamento può anche essere diretto a sostenere le attività di mentoring e di tutorato, affidando ai lavoratori anziani e più esperti il ruolo di mentore/tutor e il compito di supervisionare e guidare l'operato dei più giovani.

Del pari, l'orientamento può sostenere l'integrazione sociale e lavorativa dei lavoratori migranti all'interno dell'impresa, fattore, questo, che velocizza l'allineamento del livello di produttività dei nuovi assunti a quello dei lavoratori già inseriti. Come supporto al management, inclusi i vertici, sono disponibili diversi metodi e strumenti di valutazione, orientamento e consulenza per facilitare l'integrazione dei lavoratori migranti.

Ma l'orientamento non serve solo a chi si trova in circostanze particolari. È importante sottolineare che esso sviluppa le competenze dei lavoratori in una prospettiva di lungo termine, che può essere attentamente pianificata in maniera tale da conciliare i bisogni personali e le esigenze dell'impresa. L'integrazione di questo approccio nella gestione delle risorse umane può ridurre lo squilibrio tra la domanda e l'offerta di competenze all'interno delle imprese e accrescere la produttività e la soddisfazione professionale.

**Riquadro 2. Progetto Kumulus, Germania**

Il programma offre orientamento e sostegno ai giovani di origine migrante e si propone di migliorare le loro competenze mediante la formazione sul posto di lavoro e i tirocini. Tra le attività offerte vi sono: attività di consulenza in scuole con un'alta percentuale di immigrati, eventi di orientamento professionale, eventi rivolti ai genitori e consulenza individuale nell'ufficio principale del progetto. La cooperazione con i datori di lavoro avviene nelle scuole autorizzate a sviluppare la formazione di recupero e selezionare i tirocinanti. Il programma tenta anche di coinvolgere le aziende costituite da soggetti d'origine migrante. I consulenti sono formati in mediazione culturale.

Sito del progetto: [www.aub-berlin.de](http://www.aub-berlin.de)

## Rispondere alle problematiche sollevate dall'esclusione sociale

La crisi economica ha aumentato il rischio sociale per i giovani e chi si trova a metà carriera nei settori particolarmente colpiti.

Sebbene i giovani meglio qualificati riescano a posizionarsi meglio sul mercato del lavoro e la domanda per talune professioni resti sostenuta, sono molti i giovani che abbandonano prematuramente l'istruzione. La quota di giovani che non lavorano e che non frequentano attività di istruzione o formazione (i cosiddetti NEET, "Not in Employment nor in Education and Training") è del 20% o più in un terzo degli Stati membri UE (Figura 1). I NEET sono a maggior rischio di disoccupazione a lunga durata, percorsi di carriera irregolari, povertà ed esclusione sociale. L'inattività economica in giovane età può avere conseguenze profonde e persistenti sulla persona, compromettendone i risultati di carriera e l'identità: è il cosiddetto 'scarring effect' (l'effetto cicatrice). L'abbandono precoce colpisce in modo particolare i giovani migranti, i quali conseguono risultati peggiori in termini di apprendimento e sul mercato del lavoro.

Gli Stati membri hanno affrontato la problematica nell'ambito del sistema di garanzia per i giovani, per assicurare l'occupabilità dei giovani al di sotto dei 25

anni. Tale sistema di garanzia attribuisce un ruolo importante all'orientamento professionale. Lo considera uno strumento per evitare che i giovani abbandonino la scuola prematuramente, per reintegrare nel mercato del lavoro chi non segue un percorso di istruzione e per facilitare il passaggio dalla formazione al lavoro. Essendo uno strumento flessibile e integrabile a livello di servizi pubblici e comunità locali, l'orientamento raggiunge i gruppi a rischio di esclusione, quali i giovani che hanno abbandonato l'istruzione, i migranti e i disoccupati. Così facendo, sostiene anche gli obiettivi di integrazione sociale, come la riduzione della disoccupazione e della povertà e l'aumento dei livelli di qualificazione.

Con l'orientamento e la consulenza si può riuscire ad evitare che i giovani ricadano nella situazione di NEET, valutandone il rischio di abbandono scolastico e facendo chiarezza sulle opzioni formative o lavorative, in stretta cooperazione con famiglia e docenti. Per i giovani lavoratori migranti e in caso di grave esclusione sociale, l'orientamento professionale è spesso prestato con una stretta collaborazione tra comunità locali, servizi per l'impiego, scuole ed erogatori di formazione (Riquadro 2).

Le iniziative proposte dal servizio pubblico possono anche riuscire a reintegrare i giovani nel mercato del lavoro. I giovani che hanno abbandonato precocemente



Fonte: Eurostat.

### Riquadro 3. **Metà carriera: le persone raccontano**

#### **Mette: alla ricerca di consulenza professionale**

Mette, danese, è single e ha raggiunto i 40 anni. Ha avviato un'attività propria di massaggi terapeutici, ma solo dopo aver cambiato e provato diversi altri mestieri. Mette ha lavorato per diversi periodi come segretaria di studi legali, un lavoro che è qualificata a svolgere e nel quale ha maturato una vasta esperienza. Il lavoro le risulta semplice, ma anche noioso e privo di sfide. "Non è la mia vita; non dovrei lavorare in uno studio legale. Ma è quello che so fare [...] ed è ben retribuito.". Mette avrebbe potuto beneficiare più volte di un orientamento professionale rispondente alle sue esigenze per esplorare le opportunità di carriera e di apprendimento. I molti lavori svolti "sono stati una tappa nella ricerca di quello che volevo fare." Le piacciono i lavori manuali e le fa piacere lavorare con le persone. Voleva cambiare il suo ambito di lavoro, ma ritiene che il servizio pubblico per l'impiego non si prende il tempo di ascoltare veramente le persone, al contrario "[...] si dà un sacco da fare per reinserirci nella [...] professione [...] dalla quale cerchiamo di fuggire [...]".

#### **Mercuzio: un talento mercuriale**

Mercuzio è un italiano che ha raggiunto i quarant'anni e lavora attualmente part-time come addetto alla manutenzione di un hotel di città.

Ha iniziato a lavorare a 16 anni nello snack bar del fratello. Ha lavorato come barman e cameriere, in una fabbrica a riparare le macchine da caffè; è stato proprietario di un bar pasticceria e ha gestito una vinoteca; ha lavorato come assistente chef, è stato socio di un'attività di progettazione e fabbricazione di calzature e di un'attività di ristrutturazione e restauro edilizio. Non è riuscito a realizzare l'ambizione di diventare un pianista professionista. Ora sta pensando di diventare uno scrittore.

Il percorso di apprendimento di Mercuzio è frammentario; scuola superiore, corsi per la manutenzione delle macchine da caffè, corsi di calzoleria e, dopo molti anni di attività, una laurea umanistica con specializzazione in storia dell'arte. Ma le diverse occasioni di apprendimento e sviluppo personale hanno permesso a Mercuzio di sviluppare competenze pratiche e sociali. Sa interagire con tutte le tipologie di persone e sa integrarsi in ambienti eterogenei. Mercuzio ha dimostrato grande adattabilità in un mercato del lavoro difficile, ma non dispone delle competenze e delle conoscenze necessarie per meglio pianificare le sue decisioni di carriera.

Per altre storie personali, vedi

*Navigating difficult waters – Background material: methodology*  
(gli strumenti per navigare in acque difficili: la metodologia).

l'istruzione e la formazione possono essere identificati, contattati e coinvolti nuovamente mediante la formazione e il sostegno dei leader delle comunità e delle famiglie. Il mentoring offerto da coloro che, all'interno della comunità locale, hanno perseguito carriere di successo è particolarmente efficace sia nell'ambito delle strategie di prevenzione, che quelle di recupero. Anche il fatto di poter offrire ai giovani un'informazione completa su quali siano le qualifiche e le scelte occupazionali contemplate dal sistema si è dimostrato assai efficace per riavvicinare i giovani alla

formazione e all'istruzione. La consulenza e l'orientamento possono far notare al singolo come sia possibile qualificarsi anche con percorsi flessibili, che includono la convalida dell'apprendimento non formale, un fatto, questo, particolarmente importante per i giovani che hanno lasciato il sistema dell'istruzione per periodi prolungati.

L'orientamento professionale raggiunge anche coloro che si sentono esclusi dalla formazione e dal mercato del lavoro. Agendo con informazioni mirate, un'attenta

valutazione, la convalida delle competenze acquisite e un sostegno alla pianificazione della carriera è possibile apportare cambiamenti positivi per gli individui e le comunità.

## Rispondere alle esigenze del singolo

Frequenti dei periodi di disoccupazione e carriere irregolari sono in aumento in Europa, soprattutto per chi è giunto a metà carriera. La relazione del Cedefop *Navigating difficult waters* <sup>(1)</sup> del 2014 ha analizzato le carriere e il vissuto di chi è giunto a metà carriera. Ha identificato diversi casi di instabilità e difficoltà nello stabilire un percorso di carriera coerente, spesso dovuti all'impossibilità di accedere ad informazioni di qualità e competenze di gestione relative alla stessa.

Le migliori prassi nell'orientamento professionale hanno successo quando prevedono un approccio personalizzato, che tiene conto delle competenze, attitudini e preferenze individuali (Riquadro 4). Iniziando con una rigorosa valutazione e procedendo con una discussione strutturata sui passi da seguire nell'apprendimento e nella ricerca del lavoro si ottengono effetti duraturi sulle carriere delle persone. Ed è ancor meglio se l'iniziativa è sostenuta da reti che includono manager d'impresa e associazioni professionali e se prevede un follow-up sistematico dei singoli individui.

Tali approcci presentano due vantaggi sostanziali: l'adattabilità a percorsi di carriera fortemente irregolari e un rapporto costi-benefici favorevole nel lungo termine. Per esempio, chi riceve questo tipo di sostegno allo sviluppo della carriera dai servizi pubblici per l'impiego raramente torna a rivolgersi ai servizi d'assistenza.

Anche le iniziative di informazione e orientamento professionale meno articolate possono essere svolte con maggiore attenzione ai bisogni individuali, purché il profilo iniziale del cliente sia sufficientemente analizzato e dettagliato. In questi casi, le informazioni relative a mercato del lavoro, istruzione, formazione e convalida devono essere fornite in maniera affidabile

e competente dal consulente, che deve tenere conto dello specifico profilo del cliente.

### Riquadro 4. **Bilan de compétences (bilancio delle competenze)**

L'iniziativa prevede che un consulente effettui una valutazione dettagliata delle competenze dell'utente a fronte di colloqui esplorativi tenuti nell'arco di un mese, di attività di gruppo svolte nell'ambito di workshop e di relazioni di ricerca individuali. Oltre ad essere un esercizio che costringe a un'attenta valutazione, il bilancio è uno strumento d'ausilio per coloro che vogliono fare una scelta di carriera realistica ed informata.

Il Bilan è inteso come primo fondamento sulla base del quale pianificare l'apprendimento e la convalida di quanto acquisito da singoli individui e organizzazioni. Le imprese possono suggerire ai propri dipendenti di utilizzare il Bilan per pianificare le promozioni, sviluppare le competenze e decidere in merito al reimpiego. Grazie alla loro flessibilità, i Bilan sostengono l'integrazione sociale dei gruppi a rischio, i cambiamenti a metà carriera o l'innovazione d'impresa. Inoltre, possono essere combinati con la formazione prevista dai regimi previdenziali, con l'apprendistato e i tirocini, nonché essere impiegati a sostegno delle fasi di transizione professionale.

I Bilan e i centri che li sviluppano sono generalmente sorretti da reti di portatori di interessi locali, tra i quali la pubblica amministrazione, i sindacati, i datori di lavoro e le associazioni professionali e civiche.

I centri dei *Bilan de compétence* sono controllati dal Ministero del Lavoro e gestiti localmente dai rappresentanti dei ministeri nazionali del lavoro e dell'istruzione, dei sindacati, delle associazioni dei datori di lavoro, delle camere di commercio e industria e dai rappresentanti delle organizzazioni attive in ambito economico, occupazionale, lavorativo e formativo.

Sito Web del progetto: <http://www.cibc.net/>

(1) <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/navigating-difficult-waters-learning-career-and-labour>

## Conclusioni

Le attività di orientamento permanente si sono rivelate una risposta efficace alle problematiche che colpiscono individui, gruppi e imprese.



Concorrono alla riuscita di tutte le attività di apprendimento, a prescindere dallo specifico stadio, e sono tra i mezzi più efficaci per garantire risultati di carriera di lungo termine sul mercato del lavoro. Sostengono le strategie politiche in materia di apprendimento permanente e impiego e le traducono in sostegno diretto ai cittadini. Un sistema di orientamento permanente ben coordinato genera

coerenza tra istruzione, formazione e sostegno all'occupabilità e, soprattutto, chiarisce le opzioni a disposizione dei cittadini.

L'orientamento è una risposta positiva all'instabilità sociale ed economica: è la scienza e la pratica dell'adattabilità.