

**CLAUDIO BULGARELLI**

**Vicedirettore del “Centro per le Transizioni al Lavoro e nel Lavoro” di Cesena**

Buongiorno a tutti.

Ringrazio voi per la presenza e per l'attenzione che fino a questo momento avete prestato a questo convegno, e soprattutto la Confederazione Sammarinese del Lavoro, che mi ha dato l'opportunità di intervenire e di dare il mio contributo alla Repubblica più antica d'Europa, che si trova di fronte ad un problema molto importante quale quello della riforma del lavoro e della formazione.

Vorrei fare una brevissima presentazione del centro a cui faccio riferimento, che è il Centro per le Transizioni al Lavoro.

Si tratta di un consorzio di enti pubblici formato dalle autorità del territorio romagnolo più importanti, per cui partecipano con pari dignità l'Università degli Studi di Bologna, in particolar modo la Facoltà di Psicologia, la Provincia di Forlì-Cesena, nella quale ha sede - infatti la sede centrale è a Cesena - ed in pari quota il Comune di Forlì e il Comune di Cesena.

Il nostro centro è una struttura dedicata di secondo livello di orientamento e si occupa di progettazione, di consulenza e della gestione di alcuni servizi specialistici in questa tematica.

Il mio obiettivo di questa mattina è quello di cercare di coniugare i contributi che ho ascoltato e letto all'interno della rivista Periscopio con la nostra esperienza per quanto riguarda la programmazione di attività di orientamento, anche perché come CE.TRANS. siamo consulenti del

Ministero del Lavoro Italiano e del MIUR, il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Scientifica, che proprio in questi giorni stanno dibattendo un nuovo sistema di orientamento, ovviamente collegato al nuovo sistema di formazione.

Il mio intervento ha dunque la pretesa, speriamo, di cercare di unire queste realtà per poter dare un contributo anche alla Repubblica di San Marino per la programmazione di un sistema di questo genere.

In particolar modo, attraverso la lettura e l'ascolto dei contributi dei colleghi che mi hanno preceduto, ho notato che alcuni capisaldi fondamentali che si discutono anche nella vicina Repubblica Italiana sono comunque presenti all'interno della Repubblica di San Marino.

Mi riferisco soprattutto alla centralità della persona nella formazione e di conseguenza nell'orientamento; alla concezione che la formazione debba avere uno sviluppo lungo tutto l'arco della vita e conseguentemente anche dell'orientamento; all'imprescindibile concetto che lo sviluppo della risorsa uomo è l'unica modalità per poter competere con realtà produttive diverse da quelle occidentali, per cui non avrebbe senso fare una lotta alla riduzione del costo del lavoro, in quanto ci sono realtà nelle quali i diritti umani o i diritti sindacali non sono presenti, poiché ciò significherebbe solo tornare indietro e rinunciare a quelle caratteristiche, a mio avviso fondamentali, dei diritti etici, civili e morali delle repubbliche, e quindi delle realtà occidentali.

Quindi nella riforma complessiva del sistema formazione-lavoro non si deve dimenticare la parte dell'orientamento, che secondo me è un aspetto di simbiosi

rispetto a queste due realtà: formazione e lavoro.

Perché? Che cos'è l'orientamento? L'orientamento è un processo attivo, gestito quindi dal soggetto con le proprie risorse personali e sociali e con i propri vissuti formativi e lavorativi, ed è influenzato dalle proprie appartenenze sia ambientali che familiari.

Questo anche perché si svolge all'interno di un processo storicizzato, ovvero all'interno di uno specifico mercato del lavoro, come sosteneva adesso Paola Cicognani, e comunque dobbiamo fare i conti con il luogo e con la realtà in cui ci troviamo.

Sì, centralità della persona; sì, mettere in condizioni la persona di conoscere in prima battuta quali sono le sue opportunità e le sue competenze e quali sono le opportunità che offre il territorio, ma occorre cercare di mediare le competenze e le esigenze della persona con le competenze e le esigenze del territorio.

Non voglio riprendere l'esempio di Paola Cicognani, probabilmente un astronauta, a San Marino come a Rimini, non può avere futuro se non mette in conto di andare a formarsi in realtà sicuramente extraeuropee come quelle statunitensi.

L'orientamento, come la formazione, si estrinseca lungo tutto l'arco della vita, nelle diverse fasi del ciclo di vita e attraverso diverse azioni: sicuramente mediante l'informazione e la consulenza, ma anche attraverso altri moduli, che si possono svolgere sia all'interno della dimensione scolastica che all'interno della dimensione professionale, e che possono servire all'individuo a formarsi una propria competenza orientativa.

L'orientamento dipende anche dalla cultura all'interno della quale il soggetto è inserito. Si parla dunque di orientamento di genere, di orientamento legato al target sociale di appartenenza dell'individuo, di orientamento di cittadini stranieri rispetto ai cittadini italiani, o comunque della nazione a cui si fa riferimento rispetto alla propria cultura o sottocultura di appartenenza.

A cosa serve l'orientamento? La finalità generale dell'orientamento è lo sviluppo personale e sociale, quindi lo sviluppo di alcune competenze, definite appunto orientative, che possano permettere all'individuo di fronteggiare le transizioni, intese come passaggi da una condizione ad un'altra.

Si può dunque parlare di transizioni da un ciclo scolastico all'altro, dalla scuola alla formazione, dalla formazione al lavoro, dal lavoro ad altri possibili lavori. Si tratta di transizioni che generalmente possono essere previste, ad esempio i passaggi tra un ciclo scolastico e l'altro, oppure critiche improvvise, è l'esempio di chi perde il lavoro e quindi deve necessariamente ripensare a ciò che vuole e che può fare all'interno della propria vita.

Perciò, in questo caso, così come la formazione deve essere comunque presente in maniera continua per cercare di dare al lavoratore l'opportunità di competere all'interno del mondo del lavoro, come ricordava il Professor Angelini e come si legge dagli scritti del Professor Pascucci e dei miei precedenti colleghi, il lavoratore deve concentrarsi su uno sviluppo delle competenze, perché in tal modo può misurarsi con i suoi competitori.

Noi non possiamo fare la guerra ai Cinesi, perché non possiamo avere condizioni di lavoro di quel genere,

perlomeno in questo momento, ma dobbiamo cercare, e secondo me ancora di più la Repubblica di San Marino, per le proprie peculiarità strutturali e territoriali, di specializzarci, di avere una forte specializzazione che possa dunque permetterci di avere questo valore aggiunto.

Un valore aggiunto che sicuramente si può ottenere attraverso una formazione continua, anche perché quando si entra in un posto di lavoro le competenze che si possiedono purtroppo non sono sufficienti per tutto lo sviluppo della vita professionale.

Come prima diceva qualche mio collega, noi probabilmente lavoreremo quarant'anni e non è che le competenze che ci dà la scuola, purtroppo già arretrata in questo senso rispetto al mondo del lavoro, ci possano bastare per tutto lo sviluppo della nostra carriera lavorativa.

Occorre dunque immaginare un percorso di formazione continua ed anche di orientamento, intendendo per orientamento proprio l'opportunità di dare alla persona la possibilità di eleggere la propria condizione professionale, la propria carriera professionale e quindi anche di orientare le proprie scelte formative e professionali.

L'orientamento possiede due componenti: una componente diacronica e una componente sincronica.

La componente diacronica si riferisce alla capacità di fronteggiare delle transizioni specifiche di una caratteristica fase, ad esempio il passaggio dalla scuola al lavoro.

La dimensione sincronica si riferisce alla capacità di poter tenere sotto controllo il proprio sviluppo di carriera.

In questo caso, secondo me, riferendomi anche a quanto diceva il Dottor Cecchetti in merito al fatto che molto spesso nel suo servizio vede persone lasciate a sé e che dunque non sono in grado di capire di preciso quali opportunità abbiano di fronte e come muoversi nella costruzione del proprio percorso di sviluppo di carriera, l'orientamento può dare questo tipo di risposta, perché è comunque la possibilità di eleggere la propria situazione e la situazione del proprio territorio, in modo tale da progettare professionalmente la propria carriera lavorativa.

L'orientamento è quindi un processo dinamico ed è un processo con più componenti.

In particolare ha tre dimensioni caratteristiche: la preparazione alle transizioni, il monitoraggio delle esperienze e la progettazione di percorsi professionali.

La preparazione alle transizioni significa che l'orientamento può servire a sviluppare quelle competenze orientative di base che possono permettere ad un individuo di affrontare transizioni, passaggi che possono essere programmati oppure critici, in modo tale da poter affrontare in maniera adeguata questo tipo di difficoltà, che possono avvenire in maniera più o meno preparata nel corso della propria carriera formativa e lavorativa.

Ci sono alcune azioni che possono essere svolte all'interno di diversi sistemi, non solo di quello scolastico, ma anche di quello formativo e di altri sistemi, che possono essere utili a sviluppare le competenze in questo senso.

Ad esempio, la didattica orientativa, che viene definita anche orientamento formativo, che consiste nello

sviluppo globale delle caratteristiche dello studente oppure dell'allievo della formazione.

Noi dobbiamo ricordare che la scuola, all'interno del proprio curriculum formativo, ha sicuramente una funzione di far emergere le competenze e le caratteristiche dell'individuo in modo tale da prepararlo ai compiti di sviluppo che può portare avanti.

Tutto ciò è orientamento, è didattica orientativa, e non deve essere di mero compito del delegato scolastico che si occupa di orientamento, in quanto ogni insegnante, attraverso la propria formazione, ha la funzione di cercare di far esprimere al meglio la persona e di fargli capire quali sono le proprie ambizioni, cosa gli piace e ciò che può fare.

La scuola poi ha un altro secondo obiettivo, che in questo caso può essere assolto da funzioni dedicate, che è sicuramente il supporto nella scelta da un ciclo scolastico all'altro.

Un'altra azione che ha il fine di aumentare le competenze che servono per preparare a queste transizioni è l'educazione all'autorientamento, ovvero la capacità di permettere la maturazione di un atteggiamento responsabile e attivo, quindi un vero e proprio metodo per la gestione di situazioni di scelta.

A questo scopo, a livello nazionale e soprattutto a livello della regione a cui appartengo, l'Emilia Romagna, sono state messe a punto molte buone prassi, come ad esempio moduli di preparazione alle scelte scolastiche, percorsi di orientamento nei passaggi fra un ciclo e l'altro di studio, ma anche gruppi orientativi soprattutto nella formazione professionale per fronteggiare la transizione dalla formazione al lavoro.

Non bisogna dimenticare l'importante valenza dell'informazione orientativa, intesa non solo semplicemente come la capacità di avere le informazioni rispetto al contesto di riferimento, ma anche e soprattutto come la capacità di analisi e di sistematizzazione di tutte le opportunità che possono essere presenti su un territorio, e nella realtà di San Marino immagino anche nei territori limitrofi, seguendo una logica di rete per poter ottenere quelle competenze che magari non possono essere disponibili all'interno della Repubblica, in modo tale da fornire la capacità alla persona di essere nelle condizioni di poter scegliere.

Importante è anche la socializzazione al lavoro, utile soprattutto per i neodiplomati o i neolaureati, che escono da una situazione molto diversa da quella del mondo del lavoro.

È dunque molto importante prevedere anche attività nelle quali la corretta cultura del lavoro e dei diversi contesti produttivi tipici di una zona possano essere esaminati, ad esempio attraverso visite guidate o mediante la messa a punto, da parte di alcune scuole, di laboratori tecnico-professionali, attività di stage o tirocini che permettano di dare questo tipo di risposta.

La seconda funzione dell'orientamento è il monitoraggio delle esperienze, ovvero la capacità di promuovere la competenza di analizzare se stessi nel corso del proprio sviluppo di carriera.

Anche in questo caso è importante mettere in campo azioni diverse.

Ci sono azioni di promozione del successo formativo, che generalmente vengono fatte a scuola o negli enti di formazione professionale mediante laboratori sui metodi di studio, sulla

motivazione, sul gruppo classe, per cercare di facilitare la prosecuzione degli studi e dunque di limitare la dispersione scolastica.

Ci sono anche attività di promozione della condizione lavorativa. Ad esempio, la nuova normativa sul lavoro della Repubblica Italiana (mi riferisco soprattutto al Decreto 181 del 2000, che poi è stato rivisto e corretto dal Decreto 297), ritiene che i centri per l'impiego abbiano la funzione di fare veri e propri colloqui di orientamento nei confronti dei disoccupati.

Si tratta di colloqui di orientamento che non solo mirano a dare informazioni rispetto a quali possono essere le opportunità lavorative del territorio e le aspirazioni in un'ottica di mediazione di questi due aspetti, ma mirano anche, e purtroppo solo poche realtà a livello nazionale si stanno attrezzando rispetto a questo aspetto, a seguire proprio il lavoratore, fornendogli una capacità di monitoraggio della propria condizione.

Altre attività in questo senso sono, ad esempio, le tecniche di ricerca attiva del lavoro, che hanno lo scopo di permettere all'individuo sia di aumentare il livello di occupabilità, sia di rendersi conto rispetto a cosa potenziare per riuscire ad entrare in maniera adeguata nel mondo del lavoro.

Ci sono poi attività, che hanno sempre lo scopo di aumentare il monitoraggio delle esperienze presenti, di autovalutazione dell'impatto socio-organizzativo.

Si tratta di attività che hanno prevalentemente la funzione di sostenere l'inserimento in un nuovo contesto professionale lavorativo e vengono utilizzate soprattutto quando può essere a

rischio l'inserimento formativo, scolastico o professionale.

Sono, ad esempio, le attività di accoglienza o di socializzazione al ruolo lavorativo, che possono avere proprio lo scopo di dare una maggiore consapevolezza sia all'individuo che all'organizzazione del ruolo e della nuova figura che entra.

Ci sono inoltre attività di tutorato personalizzato, soprattutto nei confronti dei target più svantaggiati.

In questo caso c'è un'attività di mediazione sociale individualizzata vera e propria, che ha il fine di permettere sia un aumento dell'occupabilità, sia un aumento della consapevolezza dell'individuo che appartiene a target quali, ad esempio, disabili o portatori di handicap oppure a situazioni di svantaggio sociale.

Un'ultima funzione dell'orientamento è quella di favorire e di sostenere la progettazione dei percorsi professionali, quindi sostenere lo sviluppo della carriera formativa e professionale dell'individuo.

In questo caso rientrano tutte le attività di consulenza ai progetti formativi e professionali, i cosiddetti *counseling* di carriera, *counseling* psicologici, oppure le attività di consulenza orientative.

Tali attività non hanno altra funzione che quella di far riflettere, di dare strumenti al singolo individuo per permettergli di fare il punto della situazione, di partire dai propri vissuti, dai propri bisogni e dalle proprie aspirazioni per sviluppare un percorso di carriera, quindi un progetto professionale a diverse tappe che possa poi essere visualizzato e tenuto sotto controllo dall'individuo.

Ci sono anche attività che hanno il fine del progetto professionale: sono le attività di analisi delle risorse professionali.

Tali attività possono servire alla persona. Qui siamo nell'ottica del bilancio delle competenze, come sosteneva anche la sindacalista Paola Cicognani, tanto diffuso in Francia da essere un diritto vero e proprio di ogni lavoratore, che può chiedere in qualsiasi momento di fare il punto della situazione, quindi di fare un'analisi delle proprie competenze professionali ed extraprofessionali, al fine di uno sviluppo individuale di carriera. Si tratta di un'attività non solo permessa, ma anche finanziata dallo Stato assieme all'azienda di appartenenza, ed ogni lavoratore ha diritto a farlo almeno una volta nella vita.

La capacità di valutare le competenze dell'individuo può essere anche utile per l'organizzazione. Siamo, ad esempio, nell'ottica della selezione del personale.

È importante anche avere a disposizione una diagnosi dei contesti formativi e dei contesti produttivi di una determinata zona. Questa è una capacità attiva di attingere informazioni da un determinato territorio, vale a dire che è importante sapere quali sono le opportunità formative di un territorio e dei territori limitrofi sempre in un'ottica di rete, ed è importante avere informazioni in merito alle caratteristiche del mercato del lavoro. Per questo motivo a mio avviso sarebbe importante potenziare un osservatorio del mercato del lavoro in cui vi sia una forte regia pubblica, in modo tale da poter concentrare e conciliare i diversi attori che partecipano all'interno del mercato del lavoro (quindi scuola, università, aziende, associazioni datoriali ed ovviamente associazioni sindacali), in

modo tale da avere la possibilità di programmare delle azioni che siano le più in linea possibili con le esigenze del territorio di riferimento.

Per concludere, volevo sottolineare una cosa partendo dalla relazione della professoressa Rossi in merito al fatto che qui a San Marino l'orientamento, almeno a livello storico, è di competenza quasi esclusiva della scuola.

La scuola, come dicevo prima, ha sì una funzione orientativa, come prevede la legge d'istituzione della scuola media, ma, come prevede la Legge 21 del '98 sulle norme generali sull'istruzione, si dovrebbe partire addirittura dalla scuola d'infanzia, proprio per consentire lo sviluppo delle aspirazioni personali, quindi sulla centralità della persona, e di portare avanti le proprie esigenze professionali.

La scuola deve sicuramente consentire uno sviluppo delle competenze orientative di base e quindi deve permettere di sviluppare la capacità, da parte di ogni singolo studente e individuo, di capire ciò che vuole fare, supportandolo nella scelta.

Ma oltre alla scuola devono partecipare anche altri attori sociali. Sicuramente l'università.

L'università deve porsi il problema dell'orientamento per quanto riguarda l'ingresso: alcune esperienze italiane, purtroppo non omogenee, vedono sistemi di informazione e di consulenza proprio all'ingresso dell'università.

L'università deve porsi il problema anche per quanto riguarda l'orientamento in itinere: alcune università si sono attrezzate con il cosiddetto "tutorato orientativo", quindi immaginando un professore oppure figure esterne per cercare di dare un supporto nel corso dello

sviluppo e anche per prevenire situazioni di dispersione scolastica, formativa universitaria.

In più, l'università deve porsi anche il problema dell'orientamento in uscita, quindi attraverso l'organizzazione di tirocini e di sostegni alla transizione da una realtà sicuramente molto teorica e molto professionalizzante come quella universitaria, ma che deve fare i conti, soprattutto in realtà territoriali locali, come possono essere San Marino o la Romagna, con il tessuto produttivo locale.

Ma è soprattutto la formazione professionale a doversi porre il problema dell'orientamento.

Secondo me formazione professionale e orientamento sono in simbiosi fra loro, sono indispensabili l'una per l'altro proprio perché l'orientamento può essere uno strumento di facilitazione della comprensione delle aspirazioni professionali di ogni singolo individuo, e quindi anche un elemento di guida della formazione professionale.

La formazione professionale nella realtà regionale e nazionale si pone anche con vere e proprie attività, come attività di supporto al sistema scuola: ad esempio vengono attivate attività di informazione oppure moduli di competenze trasversali, progetti di socializzazione al lavoro, eccetera, ma anche nei confronti dei servizi per l'impiego.

I servizi per l'impiego a mio avviso devono rappresentare il futuro anche dell'orientamento professionale e per questo motivo devono entrare in rete con le altre strutture che ho citato, per cercare di fornire al cittadino un prodotto e un servizio di tipo omogeneo.

I servizi per l'impiego devono dunque superare l'ottica burocratico-

amministrativa, per cercare di arrivare ad un'azione di facilitazione dell'incrocio tra domanda e offerta di lavoro.

All'interno della realtà nazionale e di quella emiliano-romagnola, i servizi per l'impiego si sono attivati per potenziare alcune caratteristiche orientative, quindi attivando uffici o sportelli di accoglienza, di informazione, colloqui di orientamento (come prevede il Decreto 297) ed anche attività di sostegno, come tirocinio e tutorato, molto spesso proprio in collaborazione con la formazione professionale.

Per concludere, la formazione, come sostiene il Professor Angelini, deve essere sicuramente un forte *trait d'union* fra le politiche sociali e le politiche d'impresa ed a mio avviso l'orientamento può essere un forte *trait d'union* proprio fra la formazione, il lavoro e le politiche della formazione.

Investire sulla formazione significa sicuramente investire sullo sviluppo delle risorse umane, ed è l'unica modalità che a mio parere abbiamo per poter competere con i Paesi soprattutto extraeuropei.

Ma investire sull'orientamento significa investire sulla persona in un'ottica preventiva: se noi sappiamo e riusciamo a far esprimere le aspirazioni di ogni singola persona è anche più difficile che le persone si trovino in situazioni negative, in condizioni di disperazione.

È, di conseguenza, sicuramente un investimento di tipo lungimirante.

Concludo dicendo che è indispensabile che vi sia un forte raccordo fra i diversi attori sociali che possono dare un contributo alla riforma per quanto riguarda il sistema del lavoro, quindi sicuramente: scuola, università, servizi per l'impiego, Stato, ma anche associazioni

datoriali e associazioni di rappresentazioni  
dei lavoratori come i Sindacati.

Vi ringrazio per l'attenzione.

---

**TESTO NON RIVISTO DALL'AUTORE**