

Frattali e ologrammi della disoccupazione

Modelli di interpretazione e di
intervento per gli Enti Locali

AA.VV.

a cura di GUIDO CONTESSA

Collana
Gestire l'Immateriale

GI



GESTIRE L'IMMATERIALE

Collana promossa da EGEONetwork
e diretta da Flavio Montanari

“La scienza della complessità ci insegna che la complessità che vediamo nel mondo è il risultato di una semplicità nascosta” (Chris Langton). La nuova complessità sociale si nutre sempre più di valori e di beni immateriali a cui è necessario accedere senza assumere atteggiamenti ansiogeni, ma con intraprendenza e spirito progettuale.

Questa collana si propone come strumento agile per presentare progetti e servizi nel territorio del sociale. Le idee e gli spunti che verranno offerti partono dalle esperienze o dalla progettazione teorica.

Le esperienze rappresentano punti di riferimento significativi per essere rielaborate e per essere quindi riproposte; difficilmente le esperienze possono essere “copiate” perché i sistemi e i contesti inevitabilmente cambiano e, se è vero che nessun fiocco di neve è identico a un altro, tanto meno gli ambienti sociali possono essere riprodotti in modo statico. Ma un'esperienza riuscita può diventare un'ottima sponda per riprogettare con alcuni riferimenti-guida.

Altri contributi di questa collana saranno invece il frutto di un'elaborazione teorica e metodologica. Qualcuno diceva che non c'è niente di più pratico di una buona teoria.

Gli spunti progettuali pertanto diventano indispensabili per amministratori, operatori sociali, dirigenti, professionisti, cooperative ed associazioni che interpretano il proprio ruolo con la tensione di chi fa i conti attivamente con il futuro.

Il cambiamento ci investe in continuazione; le nostre scelte si riducono a due alternative: noi possiamo decidere di essere cambiati dagli altri e dagli avvenimenti oppure possiamo decidere la direzione/l'utopia verso cui cambiare.

Ogni progetto in qualche modo significa riappropriarsi del diritto di cittadinanza nella Città/Stato chiama Futuro.

EGEOnetwork: RETE DI RETI

Perché una rete di reti?

Il lavoro immateriale diventa sempre più sofisticato. Non può essere svolto da entità troppo piccole, che per le loro dimensioni hanno anche difficoltà a qualificarsi. Non può essere svolto da organizzazioni troppo grosse che rischiano la burocratizzazione. Una rete è una formula che permette la massima flessibilità in risposta alle diverse e fluttuanti domande del mercato dei bisogni. Purché la rete sia organizzata fra gruppi non concorrenziali tra loro, ma integrabili.

EGEO è una società nata nel 1994 con lo scopo principale di promuovere, commercializzare e coordinare le attività di gruppi e organizzazioni operanti nei settori dell'immateriale. I soci fondatori sono liberi professionisti che, pur continuando ad operare come singoli, hanno conferito la storia e le competenze di tutti i lavori svolti in precedenza. A tutto il 2000 sono affiliati di EGEO srl, sotto la denominazione di EGEOnetwork, le seguenti imprese: AIATEL (Milano), AIPRASS (Genova), ANSED (Aosta), APIS (Forlì), ARIPS (Brescia), ASPED (Milano), CSF Provolo (Verona), Intertour (Milano), La Genovesa (Verona), Phoebus (Napoli), Comunità Oasi (Benevento).

Le organizzazioni succitate operano da anni nei seguenti settori: formazione di 1° livello e post-diploma, formazione manageriale e imprenditoriale, consulenza agli EE. LL., gestione servizi e progetti di sviluppo territoriale, ricerca, fornitura di servizi educativi, di animazione, psicologici, assistenziali, ricreativi e turistici.

Per saperne di più è possibile consultare i siti:
www.egeonet.com e www.psicopolis.com

Collana: Gestire l'immateriale

R. Conte, G. Contessa, I. Drudi,
F. Montanari, M.V. Sardella, M. Sberna

FRATTALI E OLOGRAMMI DELLA DISOCCUPAZIONE
Modelli di interpretazione
e di intervento per gli Enti Locali

a cura di Guido Contessa

© Prima edizione Marzo 1987 a cura di CLUP

© Edizione elettronica ottobre 2003 a cura di Edizioni Arcipelago

Edizioni Arcipelago
Via Bertelli, 16
20127 Milano
www.edarcipelago.com

I diritti di traduzione, memorizzazione elettronica,
riproduzione e adattamento totale o parziale, con
qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie
fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

R. Conte, G. Contessa, I. Drudi,
F. Montanari, M.V. Sardella, M. Sberna

FRATTALI E OLOGRAMMI DELLA DISOCCUPAZIONE

Modelli di interpretazione
e di intervento per gli Enti Locali

a cura di **Guido Contessa**

INDICE

Premessa all'edizione aggiornata.....	8
<i>Margherita Sberna</i>	
Presentazione	11
<i>Guido Contessa</i>	
PARTE PRIMA	15
1- Le politiche del lavoro fra ologrammi e frattali	16
<i>Flavio Montanari</i>	
1.1- Premessa.....	16
1.2- I frattali della disoccupazione	17
1.3- Gli ologrammi come metafora dell'interpretazione e dell'intervento	28
Bibliografia	44
2- Modelli di interpretazione del "disoccupato"	46
<i>Ignazio Drudi, Maria Vittoria Sardella</i>	
2.1- Premessa.....	46
2.2- Le definizioni.....	49
2.3- La rappresentazione del "continuum"	51
2.4- Il problema dei confini.....	55
2.5- La "gabbia" della disoccupazione	58
Bibliografia	67
PARTE SECONDA.....	68
3- Presentazione generale dei progetti	69
<i>Margherita Sberna</i>	
4- Note per la lettura delle schede	72
<i>Guido Contessa</i>	
5- Pacchetto A – Primi contatti	74
<i>Guido Contessa</i>	
Esplorare l'impresa.....	75
Agenzia Ludus – Faber	77
I Diòscuri	79

Imprenditore ombra	81
Giano	83
6 Pacchetto B – Prevenzione sociale.....	85
<i>Riccardo Conte</i>	
Navigatore	86
Pratica della fantasia	88
Formazione al self-service	90
La Banca del saper fare	92
7- Pacchetto C – Lavori socialmente utili	94
<i>Maria Vittoria Sardella</i>	
Un’“iniezione” di compagnia	95
L’ambiente nel mirino	97
Come fai se i nonni non li hai?	99
Il 113 dell’Ente Locale	101
8- Pacchetto D – Incubazione e transizione per lavori vecchi e nuovi.....	103
<i>Ignazio Drudi</i>	
Impara l’arte e mettila in... bottega	104
La tua idea diventa impresa	106
Adotta un apprendista.....	108
Il villaggio dell’artista.....	110
9- Pacchetto E – Job Creation	112
<i>Margherita Sberna</i>	
Il laboratorio di Merlino	113
I micro-imprenditori	115
La cornucopia	117
Osservatorio di comunità	119
Far lavoretti è il mio lavoro	121
PARTE TERZA.....	123
10- Profili professionali per il nuovo Millennio	124
<i>Margherita Sberna</i>	
10.1- Premessa	124
10.2- Principi di riferimento	125
10.3- Elementi di metodo	126

PREMESSA ALL'EDIZIONE AGGIORNATA

a cura di *Margherita Sberna*

Il problema dell'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro, di cui oggi si parla con insistenza quasi fastidiosa, non è una recente novità, ma è alla ribalta dell'attenzione generale da almeno vent'anni. La prima edizione di questo saggio è di quel periodo, a riprova che c'erano già una serie di segnali che indicavano come prudente un cambiamento di rotta e l'importanza dell'autoimprenditorialità e dei settori indicati come terziario e terziario avanzato.

In realtà, al di là di quello che periodicamente affermano politici "smemorati", nel corso di questi anni si è cambiato il modo di censire i disoccupati, i giovani in cerca di prima occupazione, le donne alla ricerca di "pari opportunità", i posti di lavoro reali e le concrete prospettive. Ma, ed è più grave, solo di rado si è tenuto conto delle affermazioni degli "addetti ai lavori" che suggerivano riflessioni, strategie di intervento, percorsi alternativi che – se applicati nei tempi appropriati – potevano efficacemente risolvere qualche problema.

La conseguenza di tutto ciò ha coinvolto anche il vasto settore della formazione professionale che, abbagliato dai finanziamenti erogati dall'Unione Europea, ha perso il treno del futuro, non prevedendo, né tanto meno preparandosi alle necessità del terzo Millennio.

Questi vent'anni sono stati ricchi di palliativi che hanno alternato festeggiamenti per l'evoluzione innovativa del mondo del lavoro al terrorismo per l'aumento del livello di disoccupazione. Per arrivare, oggi, all'apparente controsenso della mancanza di lavoro accanto all'importazione di manodopera.

C'è chi dice che la generazione in crescita non lavorerà mai e vivrà con la ricchezza di famiglia, chi prevede sventure e fenomeni di disadattamento allargato per tutti coloro che non troveranno lavoro. Noi crediamo che in alcuni casi si tratti di manipolazione di informazioni e di dati che – essendo numeri e venendo estrapolati da un contesto più ampio – possono essere utilizzati per sostenere una posizione e il suo contrario.

Alcune idee, che erano ipotesi vent'anni fa, sono ora delle certezze e vanno considerate come segnali dello sviluppo futuro non solo del lavoro, ma delle modalità di vita a livello mondiale:

- il fenomeno dell'accelerazione è inarrestabile e anzi, per certi aspetti, sta addirittura aumentando di velocità; questo significa che è necessario prepararsi a vivere in un contesto in continuo movimento in cui la prima qualità è la capacità di adattamento;
- l'informatica con i suoi vari strumenti, e Internet, produrranno cambiamenti radicali nella vita individuale e collettiva intesa in senso globale: ciò produrrà qualche limite, ma anche la mole di vantaggi è innegabile;
- il lavoro dipendente diventerà sempre più raro, da un lato, e sempre più dequalificato, dall'altro; nasceranno nuove forme di "contratto" elastiche e adattabili facilmente alle necessità degli imprenditori; persino la macchina burocratica, che distingue il settore pubblico dal privato, dovrà fare i conti con questo problema in rapporto alla meccanizzazione di molti servizi esistenti e alla necessità di nuove e diverse professionalità per i nuovi;
- l'imprenditore del terzo Millennio non avrà soprattutto dipendenti, ma piuttosto partners e, a sua volta, sarà partner di altri secondo strategie di più ampio respiro che renderanno semplice e conveniente creare *joint-venture* a livello mondiale.

Così, ci pare importante recuperare una dimensione storica per un fenomeno che persiste anche a causa della nostra incapacità di prevenire a vantaggio di una modalità di intervento su catastrofe. Nei prossimi anni, tutti i Paesi dell'Unione Europea saranno focalizzati sui temi del lavoro e dell'occupazione, il che significa progetti, proposte, interventi, finanziamenti e leggi in questi settori.

Il dibattito si è, quindi, riaperto mettendo a confronto ipotesi e strategie che sembrano congruenti al raggiungimento di risultati significativi. Anche noi vogliamo dare il nostro contributo in questo senso.

Il presente saggio propone tre piste, che possono essere uno stimolo per avviare altre azioni:

- la prima parte è dedicata a una riflessione, sicuramente datata ma ancora attuale, sulla situazione del mondo del lavoro;
- la seconda parte offre idee e suggerimenti rispetto a interventi che si connotano come educativi, benché

possano offrire occasioni occupazionali e lavorative ai partecipanti;

- infine, c'è una previsione sullo sviluppo futuro del mondo del lavoro nel settore dei servizi alla persona.

Questa sequenza ci pare importante per esplicitare un metodo di intervento che mantiene uno stretto legame fra concretezza della situazione e sforzo produttore di idee, nella speranza che ciò faciliti il trasferimento delle proposte nel contesto concreto.

Presentazione

Questo libro esce con l'ambizione di porsi come stimolo e proposta per le centinaia di Enti Locali che sentono il bisogno di esplorare i problemi sociali del vecchio secolo con l'occhio curioso e aperto. Si tratta di una proposta appena abbozzata, volutamente generica, perché intende proporre un modo nuovo di pensare piuttosto che soluzioni chiuse. Il centro del libro è il tema della disoccupazione e di come gli Enti Locali possano cominciare a pensarlo in maniera diversa.

Il modello ideale degli Enti Locali è ancora quello della città e dell'organizzazione "moderna", cioè industriale, sostanzialmente centripeta, gerarchizzata e compartimentata. Questo modello prevede un centro, cui tende tutto lo spazio territoriale e istituzionale; un vertice, che distingue i livelli di potere e coordina; numerosi settori specializzati, originatori di domande e risorse ma anche fruitori di risposte e interventi. È un modello conico o piramidale, nel quale i flussi informativi si muovono in direzioni binarie: periferia-centro-periferia, oppure base-vertice-base, o ancora da un settore a un altro. Flussi basati sulla cultura di "coppia". Il prodotto più raffinato di questo modello teorico è il computer sequenziale, che opera con continui viaggi di bit dalla memoria all'unità centrale di elaborazione e viceversa. Il modello di lettura e di intervento offerto da questo libro parte da una concezione della città e dell'organizzazione che definiamo, per comodità, "post-moderna": cioè informatica, policentrica, negoziale e interconnessa. Questo modello ha molti centri, molti vertici e numerosi settori sovrapposti, fungibili, obbligatoriamente interattivi. È un modello assai più complesso, avvicinabile all'arcipelago o alla costellazione, geometricamente rappresentabile come la "spugna" di Sierpinski-Menzer o come un cubo booleano¹. La struttura frattale, a labirinto o ragnatela, prevede flussi informativi che si muovono in direzioni plurime, alla base, in altezza e in profondità. Flussi basati sulla cultura di "gruppo". Il prodotto più raffinato di questo modello teorico è la "macchina connessionistica"

¹ B. Mandelbrot, *Gli oggetti frattali*, Einaudi, Torino, 1987

(*Connection Machine*)², che opera mediante 65.536 unità di elaborazione “in parallelo”, ciascuna delle quali dotata di una sua propria memoria. Il paradigma del computer sequenziale, a livello di organizzazione sociale, ha la sua forza nella specializzazione delle competenze (intese nel duplice senso di conoscenze/capacità e aree riservate/obbligatorie di intervento) e nei ruoli di “trasferimento” (capi intermedi, funzionari, delegati sindacali, ambasciatori, rappresentanti). Caratteristica di questi ultimi è quella di appartenere a un sub-sistema, con il compito specifico di dialogare con un altro sub-sistema, nella veste di trasmettitori, di traduttori o di seduttori. I gradi di discrezionalità di questi gangli indispensabili sono molto modesti.

Il paradigma della macchina connessionistica, a livello sociale, ha la sua forza nell'integrazione delle parti e nella loro fungibilità, oltre che nei dispositivi e nei ruoli di “istradamento”. Qui diventano cruciali le procedure (cioè i metodi e i modelli) e i ruoli degli smistatori e degli informatori (animatori, consulenti, promotori, esperti di media, divulgatori, collegatori attivi). Caratteristica di questi ultimi è l'appartenenza a più sistemi, il possesso di competenze trasversali e un grado maggiore di discrezionalità.

Tutto il libro è ispirato al modello della *Connection Machine*, cioè alla visione della città-arcipelago/labirinto, fatta di isole autonome, governata da un'amministrazione locale che assume una funzione di istradamento. Una funzione non solo attiva, ma anche attivizzante e responsabilizzante di tutti i sub-sistemi. La proposta del volume vuole essere anche teorica e, per questo, offre una prima parte debitrice alla sociologia e alla pedagogia (contributo di F. Montanari) e alla psicologia del lavoro (I. Drudi e M.V. Sardella).

Ma, soprattutto, vuole essere molto pratica, per cui presenta nella seconda parte quasi 40 idee-progetto, curate dai restanti autori. Questa parte è ispirata alla psicologia di comunità, alla pedagogia sociale, alla psicosociologia, all'animazione socioculturale e alla micro-economia aziendale. Ma vuole, soprattutto, essere un manuale pratico capace di stimolare azioni concrete.

Le schede presentate non pretendono di essere esaurienti né analitiche; vogliono solo avere il ruolo di scintille, di lampi, di inviti alla creatività sociale. I lettori sono invitati ad accostarsi a esse con curiosità e apertura; con la preoccupazione di pensare alle infinite varianti possibili, piuttosto che alle evidenti difficoltà di realizzazione. Nessuno degli autori si

² W.D. Hillis. “La Connection Machine”, in *Le Scienze*, n.228, 1987.

nasconde gli ostacoli che gli Enti Locali potranno trovare nel tentativo di avviare qualcuna delle idee-progetto proposte. Tuttavia, tutti noi contiamo sulla diffusa consapevolezza circa l'urgenza degli interventi locali a favore dell'occupazione; e, ugualmente, siamo certi che non sono pochi gli amministratori locali ancora capaci di investire e rischiare.

Quando, circa un decennio fa, il Comune di Forlì ha imboccato la strada della progettualità sociale nel settore dei giovani, lo scetticismo non era minore di oggi e l'urgenza della "questione giovanile" era anche meno grave. Il primo passo fu il *Progetto Giovani*, focalizzato sul tempo libero e la socializzazione. Dall'animazione socio-culturale rivolta a tutti i giovani, alla sensibilità verso la prevenzione del disagio, il passo fu breve. E Forlì è diventata, nel 1983, il primo laboratorio urbano per la *Prevenzione Primaria delle tossicodipendenze* in Italia³. Un altro passo avanti, e la civilissima comunità forlivese si trova alla testa del processo di progettazione sociale a favore dell'occupazione giovanile.

Ora, con questo libro, viene offerta ai tanti altri Comuni italiani la possibilità di investirsi della responsabilità di pensare in modo nuovo alla città, ai giovani, ai servizi. Il primo passo di Forlì è stato quello di attivare il SiLOG (Sistema Locale per l'Occupazione Giovanile). Il secondo passo è stato la promozione di un *Corso Biennale di Formazione per Quadri Intermedi di Gestione e Coordinamento*, con l'aiuto della Regione Emilia Romagna e del Fondo Sociale Europeo. Questi "quadri", saranno i dispositivi di istradamento di quella macchina connessionistica che è il territorio forlivese; essi saranno i "connettori attivi" fra domanda e offerta di lavoro. Il terzo passo è l'organizzazione del Convegno "I Centri di Iniziativa Locale per l'Occupazione", che speriamo possa essere un'occasione di confronto e di incoraggiamento per tutti. Quale sarà l'ulteriore gradino? Ancora non lo so, ma posso anticipare un'ipotesi che mi sta a cuore: lo sviluppo teorico di questi anni a Forlì conduce all'obiettivo di un'*Azienda Unitaria dei Servizi e dei Progetti Sociali* del Comune; un solo coordinamento per i servizi e i progetti per il tempo libero, lo sport, la formazione, la cultura, la salute, l'assistenza e l'emarginazione, l'occupazione giovanile. Insomma, una sola metodologia di intervento dell'Ente Locale verso i bisogni psicosociali della comunità territoriale. I primi passi di questa strada sono stati seguiti dal Comune di Forlì, ma mille altri percorsi sono ugualmente validi e possibili.

³ Per le notizie sul progetto FoToSS (Forlì Tossicodipendenze Scuole Superiori) v. Guido Contessa, *Prevenzione Primaria delle Tossicodipendenze*, Clued, Milano, 1984

Ognuna delle idee-progetto che il libro segnala può essere il punto di partenza, per un Comune che desideri concretamente operare per i giovani e l'occupazione.

Un ultimo accenno, mi preme di fare, riguardo agli autori del volume. Si tratta di nove operatori/ricercatori appartenenti a cinque diverse organizzazioni (Arips, Apis, Saips, Rescoop, Spo). Un problema complesso richiede risorse complesse e differenziate per affrontarlo. Gli autori hanno competenze diverse e specialistiche, ma hanno lavorato in questi anni in una logica da arcipelago o da *Connection Machine*: un insieme di gruppi interconnessi, capaci di funzionare in modo differenziato ma sinergetico. Ci piace pensare che questo modello sia un'applicazione pratica delle teorie enunciate nel libro e amiamo sperare che esso sarà imitato degli Enti Locali, dalle organizzazioni e dai gruppi che vorranno impegnarsi nelle politiche attive per l'occupazione.

Guido Contessa, settembre '87

Il curatore ringrazia sentitamente il dott. Roberto Gabrielli, la dott.ssa Marisa Fabbri e i colleghi Davide Galimberti e Beppe Sberna per il contributo prestato nella fase redazionale.

PARTE PRIMA

Capitolo 1

LE POLITICHE DEL LAVORO FRA OLOGRAMMI E FRATTALI

Flavio Montanari (Comune di Forlì)

1.1- Premessa

Il presente contributo si prefigge di ordinare alcune riflessioni per avviare una ricerca sulle politiche occupazionali rivolte ai giovani in ambito locale. L'obiettivo finale, quindi, è eminentemente pratico: fornire le coordinate per un sistema locale per l'occupazione giovanile.

Per "pratico" intendiamo ciò che è perseguibile in una certa situazione, in tempi medio-brevi, utilizzando gli attrezzi della "meccanica sociale", cioè tutte le risorse istituzionali, sociali e politiche realmente esistenti in un determinato sistema.

Per "locale" ci riferiamo ad ambiti territoriali e istituzionali sub-regionali: innanzitutto Comuni, ma anche Province, USL, Comunità montane, Consorzi di Comuni.

Le riflessioni che vengono espone sviluppando in prevalenza l'aspetto metodologico del problema, lasciando in ombra sia il versante culturale (a cui peraltro affidiamo una notevole importanza, anche da un punto di vista pratico), sia il versante operativo, sul quale invece siamo direttamente impegnati e per il quale possiamo rinviare ad altre pubblicazioni⁴ e alla seconda parte del presente volume.

Possiamo considerare queste riflessioni come una pausa a metà del guado. Dietro di noi abbiamo lasciato l'avvio del progetto SiLOG (Sistema Locale per l'Occupazione Giovanile)

⁴ In particolare la collana edita dal Comune di Forlì, *Quaderni del lavoro e dell'occupazione giovanile*; F. Montanari, "L'emergenza lavoro e la risorsa animazione", in *Animazione sociale*, n.71-72, ISAMEPS, Milano 1986; F. Montanari, "Le proposte dei comuni per l'occupazione giovanile", in *Scuola e professione*, n.3/87, Coop. Nuova Formazione, Bologna

a Forlì, il convegno dell'ANCI e del Ministero del Lavoro⁵ e il conseguente protocollo d'intesa.

Davanti a noi vi sono obiettivi quali la diffusione di progetti locali per l'occupazione giovanile, il riconoscimento di tali politiche da parte delle Regioni e del Ministero del Lavoro, la formazione di operatori in grado di progettare e gestire tali politiche, una maggiore attenzione e sensibilità da parte di amministratori pubblici, di sindacalisti, di operatori delle categorie economiche e del sistema formativo nelle sue varie articolazioni. Vorremmo delimitare ancora di più l'ambito delle nostre riflessioni precisando che ci muoviamo all'interno della "logica" dei Progetti Giovani, dentro cioè un insieme di esperienze di politiche giovanili, avviate da 7-8 anni prevalentemente a livello locale. Tali esperienze sono risultate positive, anche se non si sono ancora diffuse come noi auspichiamo; perciò ricerchiamo spunti metodologici nelle proposte per il lavoro, coerenti con le modalità di attuazione dei Progetti Giovani.

Abbiamo cercato di sistemare le nostre riflessioni in una prima parte che fa riferimento all'analisi, utilizzando l'immagine dei frattali.

Potremmo definire tale approccio come la *pars destruens* di baconiana memoria: vi sono, infatti, su tali problematiche, numerosi pregiudizi, veri e propri steccati che ostruiscono l'ingresso alle fasi operative, lasciando passare solo un pulviscolo di lamentele fastidiose e impotenti. Nella seconda parte indichiamo, invece, alcune categorie utili per proposte operative, richiamando l'immagine degli ologrammi. Frattali e ologrammi ci sono sembrati funzionali per esprimere la complessità e l'innovazione cui si devono fare carico le politiche del lavoro a livello locale, ma restano comunque semplici richiami metaforici⁶.

1.2- I frattali della disoccupazione

I frattali sono figure geometriche ruvide e frammentate: pensiamo a un fiocco di neve e anche a come viene stilizzato nei segnali stradali. La derivazione etimologica viene dal latino *fractus*. Il termine frattale è stato introdotto nel 1975 con la pubblicazione del libro "*Les objets fractals*" del matematico polacco, anche se di adozione americana, Benoit Mandelbrot,

⁵ Il convegno di Trento, "Giovani e lavoro: esperienze e proposte dei comuni italiani", 12-13-14 marzo 1987.

⁶ Per quanto riguarda i Progetti Giovani rinviamo alla breve bibliografia finale.

tradotto qualche anno fa anche in italiano⁷. Nel linguaggio scientifico sta diventando una parola abbastanza comune: la si applica nella ricerca e nelle nuove teorie scientifiche, nei campi più disparati: dalla biologia all'economia, dalla chimica alla linguistica, dalla matematica all'astrofisica.

Un oggetto frattale esiste in natura e in matematica, ma per disegnarlo è necessario l'ausilio di un computer. Per rendere l'idea, potremmo pensare a un nugolo di asterischi, oppure partire da uno degli esempi preferiti da Mandelbrot: una linea costiera. Nessuno può rispondere con precisione alla domanda: "Quanto è lunga?". Infatti, dipende dallo strumento che usiamo per misurarla: più le unità di misura sono piccole, più la linea costiera avrà una lunghezza infinita; insenature, promontori, golfi, li ritroviamo non solo in grande scala, ma anche nel piccolo scoglio e, al limite, nel singolo granello di sabbia.

Se poi questo granellino lo guardiamo al microscopio, ritroveremo le stesse linee frattali, simili e diverse allo stesso tempo, fino all'atomo che riprodurrà ancora un frattale.

Come si può intuire, queste strutture sono sempre esistite, ma fino ad ora sono state respinte o negate dall'indagine fisica o matematica per la loro "mancanza di buone maniere", perché sfuggivano alla logica euclidea del punto e della linea, che invece non esistono in natura.

La straordinaria fortuna dei frattali dipende dal fatto che essi permettono di spiegare fenomeni naturali che erano sempre sfuggiti a ogni tentativo di descrizione, pur facendo parte della realtà concreta: pensiamo a un fulmine, alla distribuzione delle galassie nell'universo, ai fiocchi di neve. Il riflettere e lo studiare queste forme e questi movimenti è sempre stato considerato dalla comunità scientifica una "mostruosità" e il solo parlarne creava atteggiamenti di ostilità.

Il concetto di frattale può essere utile anche nelle scienze sociali. Pensiamo all'approccio sistemico e alla psicologia di comunità o alla teoria dei sistemi: in qualche modo hanno già introdotto logiche frattali, anche se spesso vengono poi negate. Nella realtà, nella quotidianità, nel territorio, queste strutture ci possono essere molto utili. Tanto è vero che nel "sociale" le irregolarità, le ruvidità sono molto più frequenti dei piani lisci e delle linee rette.

Nell'ultimo libro di Accornero e Carmignani, *"I paradossi della disoccupazione"*⁸, gli autori scoprono contraddizioni e

⁷ B. Mandelbrot, *Gli oggetti frattali: forma, caso e dimensione*, Einaudi, Torino 1987

⁸ A. Accornero e F. Carmignani, *I paradossi della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna 1986

dissacrano teorie economiche con la forza dei fatti che stanno di fronte agli occhi di tutti. Alla fine del libro, però, letta l'ultima pagina, si ha la stessa impressione di chi ha preso in mano un fiocco di neve per studiarlo da vicino e, appena ha cominciato a stupirsi della complessità variegata, si accorge che il fiocco non esiste più; anzi ne esistono ancora tanti attorno, ma il segreto di quel fiocco non è stato scoperto: "Il mercato del lavoro non è affatto quel recinto immaginario un po' asettico, che recitano i trattati: esso è un'istituzione reale e formicolante, ove si svolgono transazioni non meramente economiche"⁹.

D'altra parte, non è un caso che inaugurando una collana editoriale, la casa editrice F. Angeli, abbia titolato il primo volume *"Il ragno e la ragnatela: le politiche attive del lavoro a livello locale"*¹⁰.

Napoli, nella sua introduzione, dice: "L'immagine suggerita dal titolo del volume vuole esprimere il convincimento che soltanto la sperimentazione, avviata con lungimiranza nell'esperienza di diverse realtà territoriali, anche per ovviare alle carenze centrali, consentirà la paziente tessitura di una fitta tela di iniziative come trama di ricomposizione del mercato del lavoro frantumato, a sostegno dell'occupazione e per lo sviluppo locale".

La forma frattale della ragnatela è evidente: se noi vogliamo disegnare una strategia di intervento sui problemi del lavoro e dell'occupazione giovanile a livello locale, dobbiamo assumere una logica frattale, dobbiamo sapere che è possibile un coordinamento su un impianto metodologico unitario, ma le differenze e le diversità saranno molte; inoltre diverso sarà il modo di intervenire dell'Ente Locale rispetto allo Stato e alle Regioni. Quello, infatti, e in particolare il Comune, non ha nessuna competenza in materia specifica di lavoro. Questo fatto può essere considerato oggi una fortuna; nel momento in cui le Autonomie Locali rivendicano un ruolo in materia di lavoro e di occupazione giovanile non devono chiedere competenze già attribuite ad altri, ma funzioni che oggi nessuno assolve. Se lo scenario del mercato del lavoro fosse rimasto immutato come 20-30 anni fa, se non fossero decollati decine e decine di Progetti Giovani, tale rivendicazione sarebbe molto aleatoria. Vi è invece oggi una specificità del mercato del lavoro e una modalità sperimentata di intervento (i Progetti Giovani appunto) che sono alla base di questa

⁹ *Idem*, pag. 69

¹⁰ AA.VV., *Il ragno e la ragnatela: le politiche attive del lavoro a livello locale*, F. Angeli, Milano 1985

proposta per costruire un sistema locale per l'occupazione giovanile.

1.2.1- La categoria “adulti/istituzioni”

In qualsiasi intervento verso i giovani si pongono, prima o poi, alcune domande del tipo: chi sono i giovani? In che modo si differenziano dagli adulti? Fino a che punto i problemi dei giovani non sono semplici proiezioni delle paure, delle ansie, delle aspettative degli adulti? È il classico terreno dove si scatenano i “giovanologhi”!

Senza addentrarci in questa selva intricata di problematiche, vale la pena ricordare che la questione giovanile, così come oggi comunemente la intendiamo, è relativamente recente. La sua nascita la si può collocare nella seconda metà dell'Ottocento in concomitanza con la trasformazione del modo di produzione e con l'avvento dell'industrializzazione. In precedenza, l'immissione nel mondo del lavoro non era vissuto generalmente come distacco dalla famiglia: inserimento sociale e inserimento occupazionale procedevano in modo complementare; l'acquisizione di elementi di professionalità era tutt'uno con la conquista di nuove relazioni extra-familiari (botteghe artigiane, lavoro nei campi, attività commerciali ecc.). L'impiego in fabbrica ha sommato invece una serie di traumi: esclusione dalla vita familiare, inserimento in un contesto relazionale nuovo, svolgimento di mansioni lavorative di cui non si aveva nessuna conoscenza.

Nasce, così, l'esigenza di creare un periodo di “sospensione o moratoria”¹¹ tra l'infanzia e l'età adulta (intesa soprattutto come età lavorativa) con l'istituzione della scuola, e si sviluppa un sistema formale di istruzione. In questo processo di sviluppo, la scuola dovrebbe assolvere il compito sia di fornire le necessarie professionalità sia di trasmettere un'educazione adeguata, ma soprattutto di “regolare” l'inserimento sociale e quello professionale, temprandolo con una progressiva esperienza di distacco dalle relazioni familiari. Illuminante, e ancora attuale da questo punto di vista, l'esperienza e la riflessione di Don Giovanni Bosco con i giovani torinesi alla fine dell'Ottocento¹².

Sono aumentati i giovani, nel senso che tutti oramai rimangono per alcuni anni all'interno del sistema formativo; si

¹¹ C. Baraldi, “Il senso dell'analisi sociologica della condizione giovanile”, in *La condizione giovanile: dalla ricerca al progetto*, Comune di Modena, 1987

¹² La bibliografia su San Giovanni Bosco è naturalmente vasta; segnaliamo AA.VV., *Giovanni Bosco: scritti pedagogici e spirituali*, LAS, Roma, 1987

è esteso il periodo di tempo in cui si soggiorna dentro il sistema formativo e questo si è allargato ad altri ambiti, oltre a quello tradizionalmente scolastico. Negli anni Sessanta e Settanta la condizione giovanile diventa "ontologicamente" diversa; infatti, è arrivato a maturazione un processo, centrato sulla scolarizzazione di massa, che ha fatto emergere l'esistenza di un nuovo soggetto sociale: il giovane "generalizzato" e di "lungo periodo". Riconoscere la specificità della questione giovanile significa quindi dare atto di un'evoluzione storica ben definita; adolescenza e giovinezza non sono un'invenzione sociale, bensì "un prodotto sociale": socialmente, culturalmente, economicamente determinato.

Anche il fenomeno della disoccupazione giovanile è, in sostanza, nuovo rispetto ad avvenimenti sociali simili accaduti in precedenza; ci riferiamo in particolare alla grande depressione degli anni Trenta, che è l'unico paragone possibile per valutare un fenomeno di disoccupazione di massa diffuso a livello internazionale¹³. In quel periodo, infatti, non era ancora arrivata a maturazione l'identità della gioventù, con quei connotati "oggettivi" di completezza, che invece è necessario attribuire alle generazioni che saranno adulte scavalcando il Duemila.

La questione giovanile, lungi dall'essere in via di superamento, in realtà deve essere ancora posta e i vari movimenti degli anni Sessanta non sono stati che piccoli segnali premonitori. La condizione giovanile tende ulteriormente a dilatarsi assestandosi in uno status sociale che sarà sempre meno di pura transizione, con rinvii ed estensioni che addirittura si prolungheranno, come filamenti, per tutta l'esistenza dell'individuo. Da questo punto di vista si avverte un problema nascente di comunicazione sociale all'interno dei gruppi giovanili e fra le varie generazioni che deve ancora essere compreso e che va adeguatamente messo a fuoco. L'essere giovane significherà sempre di più non essere adulto, cioè appartenere a una categoria sociale con propri connotati; già da ora si avverte l'importanza dei gruppi dei pari e si attribuiscono a questi rilevanti funzioni di costruzione dell'identità e di formazione della personalità¹⁴. Il problema della comunicazione fra adulti e giovani da problema

¹³ Tale aspetto è approfondito in M. Depolo e G. Sarchielli, *Psicologia della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna 1987

¹⁴ A. Palmonari, F. Carugati, P.E. Ricci Bitti e G. Sarchielli, *Identità imperfette*, Il Mulino, Bologna, 1979; A. Palmonari, *Vedere e capire gli adolescenti*, Coop. Nuova Formazione, Bologna, 1985; V. Capecci e A. Pesce, *Vivere lo spazio e il tempo. La condizione giovanile del quartiere Barca*, Comune di Bologna, 1986.

di sensibilità sociale tende a imporsi come problema pratico, presupposto e condizione per interpretare e per poter agire efficacemente nell'attuazione di politiche sociali che abbiano l'obiettivo di recuperare contesti di integrazione o di comunicazione delle nuove generazioni¹⁵.

Anche, e forse soprattutto, la questione del lavoro richiede questi chiarimenti di fondo. Un'intera generazione ha il ricordo di battaglie perse e di aspirazioni deluse negli anni Sessanta, ha ricercato attivamente interlocutori istituzionali per tutti gli anni Settanta e non li ha trovati¹⁶; questa "generazione della vita quotidiana" vive uno scenario percettivo di defuturizzazione e di estraniamento¹⁷.

Le città-labirinto, il big bang del sistema formativo disintegrato, i nuovi codici di comunicazione, le modalità arcaiche con cui vengono espressi i valori dominanti, tutto ciò contribuisce a rafforzare nei giovani la percezione di una categoria degli "adulti/istituzioni", rispetto alla quale esistono difficoltà a capirsi, ostacoli a integrarsi, resistenze a una agibilità piena delle città. Una progettualità sociale deve farsi carico, disinnescandola, di questa categoria.

Riconoscere i giovani e le loro specificità significa dare atto del loro punto di vista.

Per costruire un ponte è necessario che le due rive si collochino alla stessa altezza; per avviare una comunicazione occorre decodificare i rispettivi simboli; per agire insieme, bisogna svelare i riti e le liturgie di entrambi.

1.2.2- Il lavoro non c'è perché cambia

L'idea della necessità di progettare sistemi locali per l'occupazione (quando si parla di occupazione e lavoro non ci si riferisce esclusivamente ai giovani, ma prevalentemente a essi, che rappresentano mediamente il 75-80% dei disoccupati) è nata in Europa alla fine degli anni Settanta, quando si è sviluppato un fenomeno, piuttosto strano per le teorie economiche vigenti, per cui, pur di fronte a sintomi di ripresa economica e produttiva, il tasso di disoccupazione continuava a crescere.

Infatti, la ristrutturazione industriale di quegli anni, accelerata anche dalla crisi petrolifera, ha introdotto elementi di

¹⁵ D. Nicoli e C. Martino (a cura di), *Giovani in dissolvenza*, F. Angeli, Milano, 1986; G. Contessa, *Prevenzione primaria delle tossicodipendenze*, CLUED, Milano, 1984

¹⁶ F. Montanari, "Progetto Giovani tra società e lavoro", relazione al già citato convegno di Trento (ciclostilato)

¹⁷ F. Montanari e F. Frabboni (a cura di), *Politiche giovanili, enti locali e sistemi informativi*, La Nuova Italia, Firenze, 1987

innovazione tecnologica, non solo nel modo di produrre (lo stabilimento della Fiat Uno, ad esempio, utilizzava il 40% in meno della forza-lavoro che veniva utilizzata in altri stabilimenti della fabbrica torinese) ma anche nei “contenuti” e cioè nei prodotti.

Le nuove imprese emergenti tendono a produrre beni non materiali. Oggi occorre meno lavoro per produrre beni di cui abbiamo bisogno tutti i giorni, mentre ne occorre di più (anche se non è più di braccia, ma intellettuale) per produrre servizi o “beni di informazione”, che servono anche per le normali produzioni, commercializzazioni, distribuzioni.

Ciò che nell’economia classica era una regola (e cioè che il surplus fosse determinato dalla forza-lavoro aggiunta) oggi è sempre meno vero: la ricchezza di un prodotto, infatti, è determinata in gran parte dal tasso di informazione che detiene (sia essa pubblicità, più o meno sofisticata, sia informatica).

Il sostegno pubblico (teoria keynesiana) al “mercato”, come funzione discreta e riequilibratrice, così come tradizionalmente era stato impostato, entra progressivamente in crisi: le tradizionali politiche attive del lavoro diventano meno efficaci, fino a diventare quasi impotenti.

Dai vari rapporti della CEE e del Consiglio d’Europa, dove questi ragionamenti vengono posti all’ordine del giorno del confronto fra i governi del vecchio continente (anche perché America e Giappone nel frattempo sono diventati molto più competitivi), vengono indicazioni. Fra le prime, per quanto riguarda le Comunità Locali, vi sono le ILO (iniziative locali per l’occupazione).

Sarebbe errato sottovalutare e sprecare (queste in sostanza le indicazioni del Consiglio d’Europa) l’occasione propulsiva per l’occupazione e lo sviluppo che può provenire da iniziative locali a scala ridotta. Le ILO dovrebbero favorire al massimo la sinergia tra risorse economiche-finanziarie, risorse umane e progetti di sviluppo, anche leggeri, che spesso non si incontrano.

B. Schwartz e A. De Blignieres furono incaricati dal Consiglio d’Europa di elaborare un rapporto¹⁸ sull’educazione permanente, nel quale si possono evidenziare quattro ipotesi nuove (siamo nel 1978) per affrontare questi problemi: l’inserimento sociale è preliminare all’inserimento

¹⁸ B. Schwartz e A. De Blignieres, *Rapporto sull’educazione permanente: documento finale presentato al consiglio d’Europa*, edizione Sindacale italiana, Roma, 1981. Sulle ILO si rinvia a “Iniziative locali per l’occupazione”, in *Quaderni Flash Lavoro*, n.11, giugno 1987, a cura della Regione Toscana.

professionale; le pieghe dell'economia locale permettono occupazione aggiuntiva; occorre impiantare strumenti di interfaccia (animatori dell'occupazione) fra giovani e mercato del lavoro; infine, perché gli interventi siano efficaci debbono tendere alla globalizzazione e cioè al raccordo fra le varie agenzie esistenti nel territorio. Su queste basi si avviano interventi in quasi tutti i Paesi europei, in particolare in Germania, in Inghilterra e in Francia (qui sarà lo stesso Schwartz a coordinare, per conto del Governo, il progetto di inserimento sociale e professionale, normalmente chiamato delle *Missions Locales*).

Siamo naturalmente ai primi anni di sperimentazione, ma in genere queste esperienze vengono giudicate positive ed efficaci. Quest'affermazione è legittima se l'obiettivo di questi interventi è a fuoco; non si tratta, infatti, né di "risolvere" i problemi dell'occupazione, né tanto meno quelli dello sviluppo economico. La filosofia di tali interventi è che l'occupazione è una variabile indipendente/dipendente dello sviluppo: si può, cioè, incrementare occupazione in modo parziale, a prescindere dallo sviluppo, ma soprattutto sono possibili azioni positive per ridurre le disuguaglianze, senza scadere nell'assistenzialismo.

Informazione, partecipazione, responsabilizzazione sono strumenti, ma in parte anche finalità, di tali interventi.

In questa situazione lo scollamento fra sistema produttivo e sistema scolastico-formativo diviene un elemento ancora più determinante: il lavoro non c'è, oppure cambia; quindi bisogna conoscerlo sia come istituzioni, sia individualmente; le strutture scolastiche-formative devono lavorare (e attualmente non lo stanno facendo) in questa tensione perché i giovani possano avere gli elementi culturali per conoscere il cambiamento. I mutamenti sociali determinati da fenomeni quali la ricerca del lavoro autonomo o l'estendersi del lavoro precario, seppur lenti, non sono sostenuti da interventi tesi alla formazione di una mentalità, di un atteggiamento imprenditoriale e manageriale tali da stimolare nel giovane le capacità di progettare il proprio futuro.

1.2.3- L'inserimento sociale

è preliminare all'inserimento professionale

Bisogna riportare la problematica del lavoro, sia da un punto di vista teorico-culturale, sia da quello pratico, all'interno di una strategia complessiva di intervento istituzionale verso i giovani. Dicendo questo non vogliamo tanto riaffermare una questione di principio, quanto ribadire una convinzione profonda circa il forte intreccio, nell'esperienza e nel percorso

concreto del giovane, fra il cercare lavoro e gli altri problemi relazionali, affettivi, educativi e formativi.

Questo intreccio esiste nella realtà ed è vissuto dal giovane globalmente: per questo le risposte e gli interventi devono farsi carico, con una continuità metodologica, della problematica del lavoro contestualmente alle altre questioni.

Ancora una volta, invece, gli adulti-istituzione tendono a separare, a interpretare, a dare valore ad alcuni aspetti piuttosto che ad altri, facendo dell'analisi del mondo giovanile, in realtà, la rappresentazione delle proprie ansie, delle proprie paure, delle proprie preoccupazioni.

Noi parliamo naturalmente dal punto di vista delle Autonomie Locali, dei politici e degli operatori che elaborano Progetti Giovani, senza volerlo assolutizzare. Sappiamo in particolare che il problema del lavoro dei giovani è conseguenza di processi economici e di ristrutturazioni del mondo produttivo; e sappiamo che i livelli di competenza dell'Ente Locale sono oggettivamente residuali e marginali, e tali sono anche i gradi di efficacia dell'intervento locale. Inoltre, affrontiamo questo problema con l'ottica di chi intende fare soprattutto prevenzione: non c'è dubbio che la mancanza di lavoro è una delle concause del disagio giovanile.

Da queste premesse noi possiamo concordare completamente con la tesi di fondo espressa dal rapporto di B. Schwartz: l'inserimento sociale è una condizione preliminare per l'inserimento professionale¹⁹.

Personalmente ho definito tale affermazione come una rivoluzione copernicana nell'affrontare la questione giovanile. Può sembrare esagerato, ma provate a confrontare tale affermazione con i discorsi, gli articoli, le riflessioni che in continuazione vengono avanzate da politici, sindacalisti, amministratori; siamo su due versanti completamente diversi, che vanno in direzioni diverse e, alla fine, propongono, ovviamente, cose molto diverse.

Dall'attuale ossessione del lavoro per i giovani, impotente e platonica, si può e si deve passare alla "nostra ossessione": quella del giovane protagonista, che percepisce l'ambiente di vita in cui è situato e che viene aiutato a costruirsi relazioni e progetti per vivere oggi, cominciando a percorrere un itinerario, all'interno del quale vi sono tutti i problemi della

¹⁹ B. Schwartz, *Un futuro per i giovani*, EDIESSE, Roma, 1984; F. Montanari, "Il progetto di inserimento sociale e professionale dei giovani in difficoltà del governo francese: le missioni locali", in *Animazione Sociale*, n.71-72, ISAMEPS, Milano, 1986; F. Susi, "Un esempio di lavoro con i giovani: le 'Missions Locales' francesi", in *Politiche giovanili, enti locali e sistemi informativi*, La Nuova Italia, Firenze, 1987

condizione giovanile, compreso il lavoro. In questa prospettiva possono essere risolti molti dei problemi che altrimenti sembrano contraddittori e inafferrabili. Ad esempio, il disagio derivante sia dal lavoro che non c'è, sia dal fatto che si presenta in profonda trasformazione; oppure, il rapporto fra interessi giovanili fortemente specializzati e alcune nuove professionalità nel campo del terziario; o ancora, fra scelte di volontariato e nuove forme di cooperazione giovanile.

Ma, soprattutto, diventano compatibili le esperienze nel territorio con i centri giovanili, con le associazioni di interesse, con il mondo della scuola e le esperienze di alternanza scuola-lavoro, gli stage di formazione sulle problematiche lavorative inerenti l'ecologia e i beni artistici-culturali, o le nuove discipline sportive, il recupero culturale e occupazionale dei mestieri in via di estinzione, e così via.

In sostanza, l'ottica che abbiamo indicata rende possibile una progettualità integrata fra problematiche della prevenzione del disagio giovanile e le proposte che favoriscano l'inserimento professionale dei giovani, intese come politiche per la mobilità, per la creazione di nuovi lavori, per una formazione più agganciata a esigenze di lavori "tipici", per la diffusione di una cultura del lavoro di cui si devono fare carico l'insieme degli enti e delle forze economico-sociali.

Ovviamente su questa direzione vanno inseriti tutti gli spunti metodologici delle nuove esperienze e riflessioni: partecipazione, interventi in più direzioni, strategia delle connessioni, orientamento al futuro. Ciò significa che è più importante finanziare animatori e operatori che siano di stimolo, di raccordo, di volano per le informazioni o la consulenza, piuttosto che finanziare una o due iniziative estremamente dispendiose con risultati inevitabilmente scarni. O che è prioritario pensare a dei laboratori locali per l'occupazione giovanile che, in modo progressivo, sappiano avviare un sistema a rete o modulare, applicabile in diversi settori, con più interlocutori, su molte direzioni.

Si può osservare che i percorsi giovanili dalla formazione (scolastica e professionale) al lavoro, si stanno diversificando sempre di più, come una specie di labirinto all'interno del quale c'è chi per unire i due poli, formazione e lavoro, trova la strada più breve e chi, invece, si imbatte in una lunga via, con vicoli ciechi e senza segnali di orientamento²⁰.

Vi è infatti un notevole allungamento del cosiddetto periodo di transizione in attesa del lavoro vero e proprio, riconducibile a

²⁰ D. Poggiali, "Dalla formazione al lavoro", in *I giovani e i comuni*, suppl. n.4, aprile 1986, rivista ANCI, Roma

motivi oggettivi e soggettivi: come, ad esempio, la volontà del giovane di non lasciarsi convincere dalle prime offerte di lavoro; oppure la convinzione di poter scegliere, con un po' più di tempo, una vita professionale vicina al proprio curriculum formativo; o potersi permettere ulteriori aggiornamenti di tipo professionale e culturale.

1.2.4- Il terzo settore fra Stato e mercato

Si è cercato fino ad ora di descrivere la “frattalizzazione” del mercato del lavoro nell'intento di contestare una serie di pregiudizi che impediscono un approccio dinamico e progettuale, a livello locale, delle politiche attive del lavoro. La nostra convinzione è che il mercato del lavoro sia già un frattale, si è cioè frammentato, articolato, aperto a continue modificazioni che coinvolgono sia la società (e in essa gli individui e le coscienze), sia il modo di produrre (con l'introduzione non solo di nuove tecnologie e di rinnovate filosofie organizzative, ma anche con nuove motivazioni e aspirazioni individuali e collettive).

Alain Minc dice: “Noi entriamo nel dopo-crisi al ritmo in cui la società è capace di costruire della polimorfia, al posto dei sovrappiù che la crescita sprigionava”²¹.

Polimorfia non solo delle forme produttive, ma anche di valori, di atteggiamenti, di conflitti: forme nuove e diverse fra lavoro, tempo libero e attività lavorative; fra lavori produttivi e lavori improduttivi.

Vi è un moltiplicarsi delle attività gemellari (lavoratori-studenti, contadini-operai, lavoratori a part-time, disoccupati parzialmente attivi ecc.); un intersecarsi di lavori necessari per l'individuo, lavori voluti e passatempi. Una rivoluzione lenta e graduale che porta Minc a sostenere che lo Stato deve assicurare l'efficienza di una base industriale ridotta, perché il mercato possa estendere il campo dei consumi sociali: come dire più Stato nel mercato, più mercato nei servizi, più società. Ruffolo²² introduce la categoria di terzo sistema basandola su due tendenze: la “riappropriazione del tempo”, del tempo di lavoro e del tempo libero, attraverso la riconquista della capacità di determinarne le condizioni e la durata, a un livello elevato di produttività; e “l'arricchimento del tempo disponibile”, cioè la capacità di sottrarlo al congestionamento e di impiegarlo in attività che non incontrino i limiti, naturali e sociali, della crescita mercantile.

²¹ A. Minc, *Il dopo crisi è cominciato*, Marsilio, Venezia, 1984

²² G. Ruffolo, *La qualità sociale*, Laterza, Bari, 1984

Così nasce e si estende un settore *non profit* che brulica di associazioni naturalistiche, di cooperative di solidarietà sociale, di gruppi di volontariato (compreso quello internazionale), di fondazioni laiche e religiose, di movimenti che perseguono un valore (pace, ecologia, solidarietà ecc.) e che nello stesso tempo acquisiscono competenze, forniscono servizi, inventano attività non a scopo di lucro, ma attraverso le quali è possibile percepire redditi sufficienti per la sussistenza e per la continuazione delle attività.

Il terzo settore (dal francese *troisième secteur*) recupera un'intuizione di Maritain (quella dell'umanesimo integrale), rilancia la tesi dell'autogestione, pone il problema dell'impresa sociale, traduce in forma attuale la tradizione comunitaria cristiana e quella del socialismo cooperativistico, costruisce un ponte credibile fra questa generazione della vita quotidiana e antichi valori; ma nello stesso tempo indica una direzione possibile del cambiamento, quella della ridefinizione dei bisogni collettivi e dei servizi sociali attraverso un "salutare processo di destatalizzazione di alcune prestazioni costruendo una valida alternativa alla loro ri-mercattizzazione"²³.

Non si possono non scorgere, a questo punto, strane assonanze: dai bisogni post-materialistici alla produzione prevalente di beni non materiali; dall'innovazione tecnologica nel sistema delle imprese all'uso di nuove tecnologie nella vita quotidiana; da un nuovo sistema di relazioni economiche e industriali a un nuovo contesto di imprese e comunità, organizzate in forma associativa per la produzione di beni e servizi senza valore di scambio e senza fini di lucro.

1.3- Gli ologrammi come metafora dell'interpretazione e dell'intervento

Gli ologrammi hanno diverse cose in comune con i frattali, fra cui la prospettiva del futuro ma anche l'imprevedibilità delle prospettive. Il padre dell'olografia, Dennis Gabor, studiava ben altro che la "semplice" fotografia a tre dimensioni. La sua intenzione era eliminare le aberrazioni presenti nella microscopia elettronica, "da questa necessità nacque (1948) la teoria della codificazione e della ricostruzione del fronte d'onda, cioè dell'intero messaggio dell'oggetto (intero = *olos* in greco)"²⁴. La teoria fu, poi, confermata sperimentalmente

²³ *Idem*, pag.205

²⁴ Prefazione di D. Fargion, in Ju. I. Ostrovskij, *Olografia e sue applicazioni*, Mir, Leningrado, 1982

(1949) dallo stesso Gabor e, negli anni Sessanta, grazie alla luce laser, l'olografia ha avuto una notevole evoluzione.

Da un punto di vista scientifico l'olografia è una tecnica per registrare e quindi ricostruire fronti d'onda; le onde possono essere di qualsiasi tipo: suono, raggi X, onde corpuscolari.

Da un punto di vista etimologico la parola olografia sottolinea come venga registrata e ricostruita l'intera informazione relativa all'onda sia per quel che riguarda la sua ampiezza che la sua fase²⁵.

Contrariamente all'immagine bidimensionale, l'ologramma ricrea il campo d'onda riflesso dall'oggetto, per cui spostando il punto di osservazione noi rivediamo l'oggetto da angoli diversi e quindi vediamo in esso cose nuove, rivivendo così la sensazione della sua natura tridimensionale e concreta.

Fra le proprietà degli ologrammi ne vorremmo sottolineare due, che ci servono come metafora per capire possibilità di intervento nel mercato del lavoro.

La prima è che se l'ologramma non è illuminato non produce nessuna immagine; se facciamo delle copie i punti non illuminati non possono apparire nella copia negativa dell'ologramma. Contrariamente alla nostra esperienza quotidiana, in cui le cose esistono (almeno così crediamo) anche se non le vediamo, l'ologramma non lo vediamo se non è illuminato e, nella copia, i punti non illuminati non esistono più.

Vi sono dinamiche, nel mercato del lavoro, che se non vengono "illuminate", cioè riconosciute, non hanno neanche la possibilità di esistere. Ciò che è oggettivo non è il dato finale, che diventa un prodotto del nostro non saper vedere, o riconoscere o legittimare; bensì il punto di partenza, il modo con cui si guarda. L'esistere di determinate dinamiche diventa un fatto soggettivo, dipende da noi, dall'ambiente e dalla cultura che si vive e che si respira. L'occupazione e la disoccupazione (almeno a livello locale) possono avere questa incredibile proprietà tipica degli ologrammi: il modo con cui ci poniamo, il modo di illuminarle, modifica – in parte – lo stesso dato oggettivo e quantitativo: vi può essere molta occupazione aggiuntiva e non vista nelle pieghe dell'economia locale.

Un problema simile è quello del terzo settore che si può espandere a prescindere dallo Stato e dal Mercato. La legge di Lavoisier (nulla si crea, nulla si distrugge e tutto si trasforma), tanto cara agli economisti, rischia sempre più di essere infranta, in particolare dalla dimensione locale e, nel caso del terzo settore, dalle nuove dimensioni motivazionali.

²⁵ *Idem*

L'altra proprietà degli ologrammi è che ciascuna parte contiene le informazioni del tutto. Se noi rompiamo un ologramma in mille pezzi, ciascun frammento riproduce l'immagine interamente e all'infinito.

Questa proprietà ricorda quella della memoria del cervello.

Il ricordo o il pensiero non sembrano essere in nessuna cellula, o gruppo di cellule; infatti, anche rimuovendo alcune parti di materia cerebrale la memoria continua a esistere, sembra appartenere cioè all'intero sistema. Alcuni scienziati hanno concluso che la memoria è onnipresente, registrata cioè all'interno di ogni cellula del cervello. Se dubbi nel merito vi possono ancora essere, non ce ne sono a proposito della stessa proprietà degli ologrammi, che è sperimentabile in qualsiasi momento. Non vogliamo farci trascinare lontano da questa immagine, seppure affascinante, ma vorremmo rompere il pregiudizio che le politiche del lavoro possono essere fatte solo attraverso interventi macro-economici o solo a livello nazionale, senza naturalmente togliere a questi la loro importanza strategica e decisiva.

Semmai va posto il problema di elaborare politiche attive del lavoro che siano complementari e in sintonia fra i diversi livelli, evitando (almeno da parte dell'ente pubblico) antagonismi, rivalità e duplicazioni, queste sì poco incisive. Le politiche del lavoro rischiano di essere troppo rigide: si interviene sempre, e solo, nello stesso modo. Mentre il mercato assomiglia sempre di più ai frattali, si modifica velocemente, assume i colori della fantasia e dell'estro; le politiche attive in realtà sono tali ben poco, legate a concezioni tradizionali, non sanno riprodursi con una loro originalità.

1.3.1- Le politiche giovanili

Abbiamo ormai le coordinate per passare dalla *pars destruens* alla *pars construens*. La realtà del mercato del lavoro e della condizione giovanile è frattale, il nostro progetto è la costruzione di un ologramma: cioè, una politica nazionale, non verticistica, con una forte ramificazione locale e periferica, dove l'insieme delle autonomie locali contribuiscono a sviluppare il progetto nazionale.

Vogliamo insistere ancora su questo concetto di condizione giovanile "tridimensionale", in cui vi sono sfaccettature, bisogni ed esigenze visibili solo da un osservatorio locale alla cui messa a fuoco contribuiscono l'insieme delle realtà sociali, istituzionali ed economiche.

La strategia delle connessioni è il metodo operativo con cui attuare il Progetto Giovani, ma prima ancora deve essere la

modalità di lettura e di interpretazione dei bisogni giovanili. Vale la pena soffermarsi sulla direzione in cui si muovono i Progetti, anche perché, in genere, chi si occupa di lavoro, è totalmente disinformato su queste esperienze.

Il Progetto Giovani, di solito, nasce da una delega specifica che il Sindaco attribuisce a un assessore, con o senza altre procure.

Spesso tale delega rappresenta un potere di coordinamento fra assessorati e dipartimenti che si occupano di politica sociale quali lo sport, la Pubblica istruzione, la cultura, i servizi sociali e il tempo libero. Altre volte, questo coordinamento rafforza alcune competenze specifiche della nuova delega con uno stanziamento a bilancio; in molti casi, con felice intuizione, è stato abbinato al decentramento o agli affari istituzionali, individuando in tal modo una linea preferenziale di sviluppo: da un lato, i quartieri e il territorio; dall'altro gli altri livelli istituzionali, quali il Provveditorato, il Distretto scolastico, l'USL, le Forze Armate, il carcere, comprese le associazioni del privato sociale.

La strategia dei Progetti Giovani, quindi, non è tanto, o solo, di proporre servizi o interventi specifici per i giovani, quanto di coordinare, stimolare e sviluppare le varie agenzie educative, di socializzazione o di recupero, per moltiplicare le attenzioni e le opportunità verso di essi. L'Ente Locale sviluppa, in questo modo, una caratteristica troppo spesso atrofizzata: diventa il motore vivo che trasmette energia ad altre aree della società civile.

Il bisogno, in questo caso dei giovani, non diventa una scusa per altri ruoli e altre burocrazie sul quale l'istituzione si ingigantisce nutrendosi di assistenzialismo, ma un progetto di intervento alle cui richieste piegare e rendere sinergiche istituzioni complementari e risorse autonome disponibili.

In questa direzione, intrapresa dalle Autonomie Locali, è presente il senso di una profonda innovazione istituzionale. Essa parte dalla rilevanza attribuita al coordinamento, e alla sperimentazione, come fase di breve transizione, per arrivare a una nuova concezione dell'intervento sociale. Questo viene inteso non più come semplice rapporto fra l'utente e il servizio-operatore, ma come sviluppo e animazione di una rete di rapporti e relazioni che vivono all'interno di un territorio a cui partecipano attivamente molti soggetti istituzionali e sociali.

Se nel passato la preminenza dei bisogni materiali ha sviluppato una politica sociale più simile a un supermercato, dove i bisogni dovevano essere necessariamente omologati e dove agiva il principio della delega, oggi, di fronte a bisogni

più complessi o post-materialisti, occorre essere attenti alle identità dell'individuo e alle sue relazioni, da cui spesso nascono le forme di disagio o di devianza. Per questo il servizio sociale deve essere sempre più simile a uno studio televisivo moderno, nel quale solo una parte degli operatori è all'interno della struttura e gli altri svolgono il proprio ruolo nella città, negli uffici di altre istituzioni, nella complessità concreta da dove nascono i bisogni, perché solo lì possono essere le risposte efficaci.

Occorre reagire, o meglio interagire (cioè agire in mezzo) insieme all'utente, è necessaria una strategia della partecipazione e un processo di co-decisione con chi detiene "la notizia/bisogno".

Questa innovazione culturale, che nasce non da una nuova teoria ma da una serie di esperienze concrete di politiche giovanili, sicuramente rischierà di trovare più nemici che alleati, non tanto per la sua validità in sé, quanto per le resistenze, disseminate ovunque, tese a difendere vecchi ruoli e nuovi privilegi. I settori di intervento sui quali gli enti locali si sono cimentati in modo prevalente possono essere riassunti in quattro aree, discusse nel convegno nazionale dell'ANCI tenutosi a Vicenza nel novembre 1984, "Dalle esperienze degli enti locali le idee di una politica nazionale per i giovani"²⁶:

- 1- formazione e lavoro;
- 2- prevenzione e recupero del disadattamento e della devianza giovanile;
- 3- tempo libero: aggregazione, associazionismo e volontariato;
- 4- sistemi informativi e centri informazione giovani.

Gli atti di questo convegno sono diventati la "piattaforma" ANCI sulle politiche giovanili, rispetto alla quale si è teso ad approfondire le metodologie e il confronto sulle esperienze, in una serie successiva di convegni, ricercando sempre il coinvolgimento di altri livelli istituzionali.

Questo ruolo dell'ANCI presenta una doppia valenza: da una parte, sintesi e coordinazione delle esperienze locali; dall'altra, elaborazione e diffusione di alcuni modelli significativi a livello nazionale. Vi è, quindi, il senso di una valorizzazione di ciò che si è fatto e, al contempo, di stimolo e sprone perché anche gli altri Comuni riflettano sulle politiche giovanili, le sperimentino e vi si cimentino.

In questo sforzo di innovazione bisogna dare atto al Ministero dell'Interno (Direzione Generale Servizi Civili) di essersi

²⁶ "Dalle esperienze degli enti locali le idee di una politica nazionale per i giovani", Atti del Convegno ANCI di Vicenza, 15 -16-17 novembre 1984, ANCI, Roma, 1985

affiancato in modo attivo e propulsivo; ciò significa che si può essere promotore di innovazione anche agendo da livelli nazionali²⁷.

1.3.2- Il lavoro possibile

Il rischio di chi si occupa dei giovani è di non distinguere le contraddizioni che sono loro proprie con quelle che vengono riflesse da essi, ma che in realtà si trovano altrove.

Illuminante da questo punto di vista l'analisi di Accornero e Carmignani sui paradossi della disoccupazione: "Il paradosso principe è che la disoccupazione, anziché muoversi come rovescio dell'occupazione, mostra a volte di seguirla, come se ne venisse in qualche modo trainata". D'altra parte, lo stesso piano decennale del Ministero del Lavoro ammette che a fronte di un aumento dei livelli di produzione, continua ad aumentare anche la disoccupazione; in questo senso è uno "spiritoso sofisma" quello che ci sentiamo spesso ripetere, secondo cui per avere occupazione ci vuole sviluppo, e per avere quest'ultimo ci vuole qualcuno che lo tiri.

In realtà non solo il lavoro non c'è perché cambia, ma anche la disoccupazione è mutata, a tal punto che molti dei tradizionali rimedi sono assolutamente inefficaci. Questa disoccupazione è il frutto dello sviluppo e non l'espressione della sua crisi; tra l'altro, perché dovremmo vivere negativamente il fatto che oggi ci voglia meno tempo a produrre le cose utili? Il mercato del lavoro non segue più la logica euclidea del punto e della linea, si presenta come un frattale, ruvido, con insenature.

Da lontano sembra abbia una forma, da vicino cambia aspetto, con un'ulteriore zoomata sembra riprendere la forma iniziale, e cambiando il punto di osservazione ci si trova di fronte a uno scenario completamente nuovo.

Attenzione quindi a non considerare "schizofrenici" i giovani! Noi non dobbiamo comportarci come quegli scienziati che continuano a considerare le forme frattali come "mostruosità" e, alla fin fine, si limitano a negarle.

Per studiare le forme frattali è determinante il punto di osservazione. Il sistema delle autonomie locali, può assumere, rispetto al problema del mercato del lavoro, un punto di vista particolare, che in genere nessuno prende in considerazione: il punto di vista del giovane.

O gli Enti Locali continuano a imitare gli interventi che già altri stanno portando avanti, e allora il problema non è di redistribuzione di competenze, semmai di redistribuzione di

²⁷ Significativa, a questo proposito, l'esperienza francese delle missioni locali, già citata; numerose le pubblicazioni del Ministero dell'Interno – Dgsc, anche se fuori commercio

risorse. Se le Autonomie Locali credono di potere fare meglio le cose che già lo Stato e le Regioni stanno facendo, tale rivendicazione potrebbe anche essere sostenuta, salvo saper rispondere all'obiezione di come sia possibile governare il mercato del lavoro in un ambito territoriale molto limitato.

Oppure sappiamo affermare il principio che una parte del mercato del lavoro può essere condizionato attraverso azioni positive portando a galla il punto di vista del giovane, che è un'angolazione locale, specifica, piena di particolarità soggettive e oggettive.

Il fulcro della nostra riflessione è "i giovani e il lavoro"; e la domanda a cui dobbiamo cercare di dare una risposta è: esiste una strategia, un possibile sistema locale per l'occupazione giovanile? Siamo in grado di leggere il percorso del giovane dalla sua formazione al suo inserimento lavorativo? Riusciamo a vedere gli ostacoli reali, nelle nostre città, che si frappongono a questo percorso?

Solo se riuscissimo a cogliere la forma, anche tortuosa, di questo percorso, potremmo intervenire per rimuoverne gli ostacoli; e, per riuscire in ciò con efficacia, dobbiamo guardarli dalla stessa parte del giovane che sta per incontrarli, altrimenti rischiamo di spostare l'impedimento ancora di più nel sentiero, ostruendo anche i piccoli passaggi che erano rimasti. I giovani, nei labirinti delle nostre città complesse, hanno sviluppato sensori e radar per esigenze di adattamento; queste nuove sensibilità, spesso, agli adulti sono sconosciute. Anche sul terreno del lavoro si sono dimostrati capaci di adattarsi e di infiltrarsi in piccoli segmenti del mercato. Sarebbe sbagliato fare di queste esperienze un'esaltazione, fino a generalizzare tali esempi come una valida soluzione al problema del lavoro.

Ciò che c'è di positivo in queste esperienze non è il risultato finale, che spesso si è rivelato fallimentare, anche se i mass-media glorificano i pochi tentativi riusciti (come i pony express); ma c'è soprattutto il percorso, il processo, il "come" alcuni giovani si siano "creati il lavoro".

Se l'Ente Locale avesse fornito informazioni, consulenze, supporti, modalità di accesso al credito, quante di queste esperienze avrebbero evitato un esito negativo?

Il problema, di fronte a questo mercato del lavoro, è come fornire ai giovani gli elementi culturali perché possano vedere, capire e interpretare il cambiamento. Se vogliamo uscire da una logica assistenzialistica, l'unica strada è fornire ai giovani gli strumenti affinché possano affrontare, da attori, il mercato.

1.3.3- La strategia delle connessioni

Riaffermato il concetto del “lavoro possibile”, che, riprendendo la metafora dell’olografia, corrisponde alla funzione del raggio laser per costruire l’ologramma o all’esposizione alla luce per poterlo vedere, proviamo ora a delineare le tre dimensioni del nostro sistema locale per l’occupazione giovanile: la strategia delle connessioni (potrebbe essere la profondità dell’ologramma); il ruolo di interfaccia, cioè la necessità di operatori (possiamo pensare all’altezza, alla dimensione che dà lo slancio al progetto); infine, le categorie di iniziative che si possono attuare per un efficace progetto occupazionale (e questo ci richiama alla dimensione della larghezza dell’intervento).

Per comprendere lo spessore del raccordo (fra pubblico e privato, fra Stato, mercato e terzo settore; fra sistema delle imprese e sistema della formazione e della scienza ecc.) è necessaria una breve riflessione su “ciò che sta prima” alla possibilità di cooperare insieme.

Il lavoro, infatti, ha sempre rappresentato anche dei valori. E questi sono un po’ come la grande narrativa: Moravia ripete spesso che le trame dei romanzi possono essere ricondotte, come numero, alle dita delle mani; in realtà le narrazioni, come i valori, non dicono tanto cose nuove, ma le dicono in modo diverso; e questo è ciò che conta.

Ci si è soffermati forse troppo, nel recente passato, a disquisire su come i giovani percepivano il valore del lavoro e mentre ci si accaniva a criticare coloro che lo rifiutavano, magari non ci si accorgeva che quello stava veramente cambiando e quindi inevitabilmente mutava anche la forma del valore-lavoro.

Il lavoro quindi va conosciuto, e uno degli strumenti possibili per favorire l’occupazione è proprio quello di fare vivere nella città, nelle scuole, nei quartieri una cultura del lavoro. Le iniziative possono essere tante, ma fra tutte va privilegiata la funzione di raccordo e di coinvolgimento delle diverse componenti della realtà sociale e istituzionale.

La strategia delle connessioni viene spesso sottovalutata e altre volte confusa; possiamo individuare perciò alcuni fattori che determinano questa funzione e permettono quindi l’efficacia delle iniziative.

- 1) *Ambiente*: cioè costruire occasioni plurime affinché l’obiettivo occupazione sia presente nei processi e nelle relazioni che si sviluppano nella città; l’ambiente, se non è sufficientemente stimolato, può essere un fattore di resistenza e di vincolo; l’ambiente esterno alle

imprese può, invece, favorire e velocizzare i processi di ammodernamento e di innovazione anche all'interno o a fianco della stessa.

- 2) *Sinergia*: favorire una progettualità fra più soggetti, allargare e diffondere il sistema delle relazioni industriali, creare condizioni di collaborazione fra scuola, imprese e territorio; la sinergia non è semplicemente la somma di energie, bensì la moltiplicazione di relazioni e connessioni che permettono non solo maggiore incisività, ma anche durata ed estensione delle azioni intraprese.
- 3) *Allargamento della base sociale del progetto*: un insieme di iniziative per l'occupazione rischia di essere confinato ai soli addetti ai lavori, a chi comunque si interessa di tali problematiche; la vera innovazione, per l'Ente Locale, consiste nell'allargare l'attenzione e l'azione anche ad altri interlocutori; il lavoro diventa un obiettivo non solo per chi è impiegato nella produzione, ma anche per quei soggetti che si occupano di formazione, di servizi sociali, di cultura, di volontariato, di hobby, di tempo libero. Nei progetti il lavoro non è visto solo come operazione economica (la forza lavoro che si vende o che diventa essa stessa impresa) ma come "valore", cioè elemento della sensibilità individuale e collettiva, tensione che si intreccia alle altre motivazioni e quindi si collega ad altre funzioni che svolgiamo quotidianamente; se si vuole sviluppare un diffuso senso del valore-lavoro non servono richiami moralistici di qualunque natura, è necessario che esso venga percepito e "respirato" nella città, che i suoi "diffusori" siano tanti e non certo solo chi ha un interesse o una convenienza semplicemente mercantile.
- 4) *Cultura*: il lavoro produce cultura ed è prodotto dalla cultura; nuovi lavori sono frutto di atteggiamenti culturali nuovi; nuovi alleati si acquisiscono facendo emergere ed evidenziando aspetti inediti della problematica inerente; l'innovazione industriale è causa ed effetto dell'avanzamento scientifico e culturale; l'applicazione e l'introduzione di nuove tecnologie ricevono stimoli anche da conoscenze indotte dall'esterno. Fare vivere un clima culturale dinamico e positivo verso il lavoro significa aiutare il cambiamento e interagire con esso in modo attivo e creativo; troppo spesso si avvertono atteggiamenti diffusi solo in senso negativo: il lavoro che non c'è, o come necessità, o ancora come subordinazione, come alienazione. E

anche per il lavoro è vero che la modalità di descrizione determina (in parte e in special modo per i giovani) il contenuto; usare una categoria descrittiva significa avvicinarsi proprio a quella e tendenzialmente accettarla.

- 5) *Prevenzione*: aiutare a trovare lavoro significa soprattutto fare prevenzione, cioè intervenire prima, sia verso i giovani che spesso cercano lavoro solo quando ne hanno immediatamente bisogno, subendo in questo modo le mille frustrazioni dell'urgenza (quanto disagio producono gli adulti in questa direzione!); sia verso il sistema produttivo, che per espandersi e innovarsi ha bisogno di tutta una serie di condizioni (aree, servizi, credito, formazione, supporti informativi ecc.). Oggi, ad esempio, il campo dei servizi alle imprese o alle attività e quello delle attività o imprese di servizi è, di certo, in forte espansione. Per un adeguato sviluppo, anche occupazionale, in questa direzione sono necessari requisiti, precondizioni, permeabilità all'innovazione; se tutto ciò non esiste, serve poco lamentarsi, si deve invece lavorare da subito per creare ciò che è necessario domani.

1.3.4- La funzione di interfaccia

“Interfaccia” è un termine tornato di moda recentemente per indicare la funzione di traduzione da un linguaggio di un computer a un altro linguaggio e/o a un altro computer. Questo termine è già stato usato anche nei Progetti Giovani, per indicare il ruolo degli animatori fra le istituzioni e i giovani. Se i progetti, infatti, devono sviluppare il protagonismo giovanile, la figura dell'operatore non può essere semplicemente quella del depositario della volontà dell'istituzione, come per altri servizi sociali. Egli dovrà rappresentare sia le ragioni delle istituzioni sia quelle dei giovani e quindi dovrà essere un agente di collegamento fra gli uni e gli altri e fra tutto ciò e l'ambiente circostante in una visione sistemica, dove dovranno essere valorizzate al massimo le relazioni e le interconnessioni.

Nel governo del mercato del lavoro il problema si è posto quando, a conclusione dell'elaborazione del Piano Decennale e dei vari strumenti in esso previsti (normative, leggi per l'imprenditoria giovanile nel Sud, nei giacimenti culturali, nei beni ambientali, il *part-time*, la legge n.56 sull'organizzazione del mercato del lavoro ecc.), ci si è accorti che ciascun settore della Pubblica Amministrazione aveva un ruolo ben definito, dallo Stato alle Regioni, dai singoli Ministeri alle Province, ma

nessuno di questi aveva il compito di interloquire direttamente con il 75-80% di quella popolazione, cioè i giovani che hanno il problema di entrare nel mondo del lavoro. Nel Piano Decennale del Ministero del Lavoro viene fatto l'esempio del mercato del lavoro come un grande cinema, che in Italia ha una capienza di circa 20 milioni di posti; ogni anno escono (per pensionamento) ed entrano circa mezzo milione di lavoratori; fuori dal cinema c'è una fila di gente che attende di entrare, composta in particolare da giovani del Sud e da donne, che in questi anni si è allungata e conta circa due milioni e mezzo di persone²⁸.

Considerando l'aumento della popolazione attiva fino a circa il 1996, il trend di sviluppo calcolabile sul 2% annuo e la nuova richiesta femminile di entrare a far parte del mercato del lavoro, viene fatta una previsione che la fila possa aumentare fino al 1996 per un totale di circa 3 milioni e mezzo di persone.

Ora, il Piano Decennale introduce, finalmente, una visione razionale e considera i vari aspetti che possono determinare un governo della mano pubblica nel mercato del lavoro, ma in sostanza non prende in considerazione il "che fare" con i giovani che attendono in fila.

Si vorrebbe pertanto costruire una serie di luoghi e di iniziative in cui i giovani possano rivolgersi direttamente, questo il senso dei CILLO²⁹, in modo da non aspettare passivamente il loro turno per l'ingresso.

Se poi all'immagine del cinema, piuttosto statica e stilizzata, sostituiamo l'immagine dei frattali per rappresentare un mercato del lavoro che nella realtà è molto frammentato, ricco di tensioni innovative, sensibile alle nuove ondate di motivazioni, di competenze, di auto-imprenditorialità, risulta abbastanza chiaro come il concetto di interfaccia possa ritenersi attuale ed efficace.

Il pericolo che abbiamo di fronte è che l'Ente Locale dimentichi questa funzione di interfaccia fra giovani e mercato del lavoro e tenda invece a costruire progetti e iniziative più tesi a imitare le funzioni dello Stato e delle Regioni che non a costruire servizi mirati e funzionali. L'intervento a cui oggi pochi pensano e di cui si sente la necessità dovrebbe puntare sul mercato del lavoro dal punto di vista dei giovani e quindi a strumenti di raccordo fra le categorie economiche, gli enti, le istituzioni e i giovani stessi. Noi non affermiamo che sia la

²⁸ Si tenga presente che tutti i valori e i dati presenti nell'intervento si riferiscono all'anno precedente la prima edizione del libro (Ndr).

²⁹ Per quanto riguarda il protocollo d'intesa fra ANCI e Ministero del Lavoro "Rivista ANCI", n.4, aprile 1987, Roma.

cosa più importante, e neppure la chiave risolutiva dei problemi, però ci sembra meriti una grande attenzione anche come segnale di impegno delle istituzioni locali nei confronti dei giovani.

Tutto ciò è concretamente possibile se vi saranno operatori che realmente svolgeranno questo ruolo di interfaccia fra chi cerca lavoro e il mercato. Il ruolo di animazione per l'occupazione giovanile sin qui esposto, in grado di fornire stimoli e creare relazioni fra le idee imprenditoriali giovanili, le competenze e le nuove attitudini e i fenomeni produttivi/imprenditoriali, non dovrebbe essere solo funzionale all'inserimento dei giovani nella vita attiva, ma anche utile per stimolare il mercato ad adeguarsi al cambiamento e quindi rendere compatibile il passaggio diffuso tra lavori ed esercizi tradizionali e nuove attività produttive.

La nuova figura professionale, ancora da chiarire, la potremmo comunque tratteggiare con alcune definizioni: informatori socio-economici, soggetti portatori di idee produttive, educatori del cambiamento, agenti di sviluppo per il lavoro autonomo, orientatori del percorso scuola-lavoro, assistenti delle nuove imprese, animatori delle relazioni industriali fra sistema scolastico e imprese, coordinatori per le sinergie locali dirette all'occupazione giovanile, artigiani dei laboratori per l'occupazione giovanile, sensori sociali in grado di progettare il lavoro possibile ecc.

Queste competenze dovrebbero servire per costruire un sistema locale per l'occupazione giovanile e, perciò, rendere operativa la costituzione dei CILO nel senso del protocollo d'intesa ANCI e Ministero del Lavoro.

La funzione di interfaccia si esplica per rendere possibile la strategia delle connessioni (funzione che potremmo definire come rivolta al sistema delle istituzioni), ma vi è anche un compito verso i giovani, che potremmo definire come l'attività per fare emergere il punto di vista del giovane. Non è possibile infatti pensare di interpretare la complessità traducendola in progetto imprenditoriale o formativo se non si investe in risorse umane, in dinamiche relazionali, in conduzioni di progetti, in sistemi informativi, in consulenze giuridiche-economiche-manageriali.

L'obiettivo è quello di ridurre gli ostacoli e semplificare il labirinto che porta il giovane lungo la strada che dalla formazione va al lavoro. Facciamo alcuni esempi.

Mediante il giovane impiega tre anni per trovare un impiego e, in genere, tale ricerca comincia quando il giovane ha urgentemente bisogno di lavorare, cioè quando interrompe la sua formazione o ha concluso il suo iter scolastico. Anticipare

di tre anni tale riflessione/ricerca con opportuni stimoli/suggerimenti significa assumere “il punto di vista del giovane” e aiutarlo concretamente. Egli si orienta subito alla ricerca del “posto di lavoro”, in preferenza il concorso pubblico o altri “posti” tranquilli e garantiti (d'altra parte la società adulta lo indirizza esplicitamente in questa direzione e comunque sempre verso il lavoro dipendente). Il più delle volte questo orientamento è frustrante, se per ogni quattro posti messi a concorso continueranno a esserci 4000 candidati, le probabilità di vincere sono dell'un per mille; i soldi spesi per le domande di ammissione, i libri studiati per il concorso (e vi sono giovani che provano 15-20 concorsi ogni anno) continueranno a essere in gran parte investimenti con un tasso di probabilità quasi zero.

Creare un'altra mentalità, quella dell'auto-impiego ad esempio, abituare a valutare e a investire in altre forme di rischio (le nuove professioni, i nuovi lavori), suggerire altre forme su cui fare convergere le proprie risorse economiche (anche se scarse) e le proprie competenze (in genere buone ma astratte), significa assumere il “punto di vista del giovane”.

Un altro errore o leggerezza comune a quasi tutti i giovani è pensare alla propria competenza in termini esclusivi di “formazione scolastica”. Capita spesso invece che abbiano acquisito, attraverso il tempo libero o i propri hobby, altre forme di competenze che possono essere investite per determinate professioni o lavori (pensiamo in particolare ai servizi alle persone o alle imprese); inoltre spesso vi è una rigidità e una fissità a considerare le proprie “capacità professionali”.

Cercare di intrecciare, o rendere sinergiche, diverse competenze tradizionali in modo nuovo è un esercizio a cui nessuno ci ha abituati ed educati: eppure, proprio da quest'azione combinata e modulare nascono le “invenzioni” di nuovi lavori. I giovani hanno bisogno di questi stimoli, di questi suggerimenti, di azioni che producano effetti di nuove mentalità orientate al *problem solving* o, come dicono gli spagnoli a “soluzionare” i problemi; l'animazione è la competenza giusta, il propellente che oggi serve per trovare il lavoro nuovo nelle pieghe delle economie locali.

Il sapere, il saper fare, il saper essere possono significare anche questo: conoscere il cambiamento, interpretarlo e investire in nuove competenze per nuove professioni. Le basi metodologiche della formazione dell'animatore possono essere facilmente riconvertite sul terreno specifico della produzione, dell'economia e del lavoro. Naturalmente competenze del

genere, oggi, non esistono, bisogna formarle o adattarle, ma c'è già la metodologia di base, ampiamente sperimentata. Fra i giovani e il mercato del lavoro c'è un ponte da costruire, ci vuole un'"interfaccia": ecco gli animatori-agenti di sviluppo. Il divario e la distanza che separano i giovani dal lavoro si superano non gettando danaro in contributi, ma attraverso competenze, risorse umane, relazioni, collegamenti, sperimentazioni e informazioni che operatori ad hoc possono avere.

1.3.5- Un sistema locale per l'occupazione giovanile: pacchetti di proposte

L'ultimo pezzo del nostro ologramma richiama la dimensione della larghezza, cioè l'estensione degli interventi, la loro capacità di farsi carico dell'intero percorso che il giovane compie dalla formazione al lavoro. Gli ostacoli, infatti, non sono concentrati solo nel momento di ingresso nel mondo del lavoro; anzi, intervenire in questa fase diventa difficile e spesso oggettivamente impossibile, soprattutto dal punto di vista delle autonomie locali. Pensando di eliminare i crocicchi pericolosi del percorso giovanile, abbiamo formulato sette "pacchetti" di iniziative, che sarebbe più coerente denominare vere e proprie categorie di intervento. Prima di elencarli vorremmo ribadire un aspetto che è fondamentale per ottenere realmente risultati significativi: il punto di vista del giovane dalla formazione al lavoro.

Siamo sempre più convinti, anche dopo alcune sperimentazioni, che l'efficacia di un progetto locale per l'occupazione sia basata sulla capacità degli amministratori (ma non solo) di saper individuare i reali ostacoli che si frappongono nei percorsi giovanili verso il lavoro.

Ma quali sono i "reali ostacoli"? Quelli individuati dagli "adulti/istituzione" oppure quelli espressi, in vario modo, dai giovani?

Per risolvere questo dubbio è molto utile tutta l'esperienza acquisita con i *Progetti Giovani*. Così come per il tempo libero, anche per il lavoro potremmo, in modo semplice, verificare che i punti di vista (quello degli "adulti/istituzione" e quello dei giovani) non solo non combaciano, ma spesso sono divergenti. Naturalmente il problema non è quello di definire chi ha ragione o torto, bensì quello di rendere esplicita e consapevole questa diversità. La cosa più importante di un progetto è sempre il processo e non tanto l'obiettivo; o meglio, quest'ultimo è raggiungibile solo se si è molto attenti al primo e se questo è strettamente coerente con l'obiettivo.

Il punto di partenza è cercare di capire i bisogni dei giovani rispetto al lavoro e cioè gli ostacoli che si incontrano in un percorso che è fatto di formazione, di relazioni e di pregiudizi, e che non può essere delimitato semplicemente al momento dell'impatto con il mondo del lavoro.

Guardandoci attorno non finiremo mai di stupirci della miopia generalizzata che esiste su questo aspetto: genitori, insegnanti, politici continuano a guardare solo allo *splash-down* (impatto) come gli spettatori televisivi di un evento sportivo, cioè tifosi, ma impotenti.

Immaginiamoci un salto in alto: tutti noi sappiamo che l'atleta, per raggiungere un risultato positivo, ha bisogno di tanta preparazione, di allenamenti precedenti per mesi e anni; risulta di estrema importanza anche l'avvio della rincorsa, la progressiva accelerazione e, infine, lo scatto; il momento in cui l'atleta supera l'asticella, pur essendo il più spettacolare, è semplicemente l'attimo finale, che senza tutto quello che è stato fatto in precedenza, non sarebbe neppure concepibile. Ciò è chiarissimo per l'allenatore, anche se a molti tifosi o spettatori può non interessare; l'impressione che si ha è che gli "adulti/istituzioni", troppo spesso, si limitano a fare gli spettatori, o al massimo i tifosi, per favorire l'ingresso dei giovani nella vita attiva.

Il punto di vista del giovane non può essere considerato una cosa superflua o ininfluyente, ma è come la struttura fisica ed emotiva dell'atleta: per avere ottimi risultati bisogna partire da quelle caratteristiche, da quelle peculiarità; è indispensabile sapere trovare gli esercizi di allenamento appropriati e supportare adeguatamente le motivazioni dell'atleta; nell'attimo in cui si salta l'asticella vi è un concentrato di sforzo fisico e di tensione psichica. L'esempio si è soffermato su un singolo individuo/atleta, ma si potrebbe parlare di una squadra di calcio, oppure di una classe scolastica che prepara una partita di pallacanestro.

La città, la società adulta/istituzionale se vuole aiutare il giovane a inserirsi nella vita lavorativa dovrebbe assumere le caratteristiche di un allenatore. In questa logica si supera facilmente anche il dualismo, un po' ideologico e artificioso, fra chi sostiene le ragioni dello sviluppo e chi quelle dell'occupazione; per il livello locale la sintesi è data dalle ragioni dei giovani.

Non c'è alcun dubbio, infatti, che il livello locale può agire positivamente per favorire sia lo sviluppo economico sia l'allargamento della base produttiva, ma le competenze in questa direzione sono comunque residuali e marginali. Al contrario la comunità locale può fare molto per sviluppare un

forte senso di protagonismo dei giovani e, quindi, una mentalità corretta per fare “il salto” nel mondo del lavoro. Troppo spesso le istituzioni si limitano a fare ciò che per loro è semplice o immediatamente possibile, e questo atteggiamento significa negare all’origine la cultura del progetto, la tensione all’utopia.

Quali sono dunque queste categorie? Proviamo a elencarle:

- 1- educazione, sensibilizzazione e orientamento al lavoro;
- 2- contatto con il mondo del lavoro ed esperienze alternate scuola/lavoro;
- 3- ridurre le disuguaglianze a favore di chi ha maggiori difficoltà a entrare nel mondo del lavoro (handicappati, *drop-out*, ex-tossicodipendenti, emarginati ecc.), estendere la solidarietà sociale, riconoscere il terzo settore;
- 4- utilizzare i lavori socialmente utili per sviluppare imprenditorialità giovanile (sia nel versante dei progetti speciali qualificati e innovativi, sia in quello di lavori che hanno caratteristiche più sociali, come il verde pubblico o i parcheggi);
- 5- supporti ai lavori esistenti per favorire occupazione giovanile;
- 6- misure e interventi per l’incubazione e transizione del lavoro autonomo sia in settori tradizionali che nuovi;
- 7- misure che facilitino l’accesso al credito per la *job creation* e per l’introduzione di nuove tecnologie.

Questi pacchetti di iniziative, il cui valore sta essenzialmente nel riuscire ad attuarli con una certa contemporaneità, sono tutti centrati, anche se in misura differenziata, sulle funzioni di informazione e di contatto diretto con i giovani e con il sistema delle imprese.

Naturalmente siamo di fronte a semplici indicazioni e “tra il dire e il fare c’è di mezzo il mare”: un mare di tensioni e di speranze che vorremmo trasformare, da ostacolo, in una grande risorsa. Questa ci pare essere la sfida di un sistema locale per l’occupazione giovanile.

Bibliografia

Lavoro e autonomie locali

- G. De Michelis, *Il piano del lavoro*, Bari, Laterza 1986
- R. Brunetta e A. Salghetti Drioli, *Il lavoro possibile: strategie di job creation per lo sviluppo di nuovi lavori e professioni*, EDIESSE, Roma, 1983
- M. D'Angelillo, *Job creation: il sostegno alle nuove imprese in Europa*, F. Angeli, Milano, 1985
- B. Dente, *Governare la frammentazione: stato, Regioni ed enti locali in Italia*, Il Mulino, Bologna, 1985
- M. Depolo e G. Sarchielli, *Psicologia della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna, 1986
- A. Accornero e F. Carmignani, *I paradossi della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna, 1986
- AA.VV., *Il ragno e la ragnatela. Le politiche attive del lavoro a livello locale*, F. Angeli, Milano, 1985
- A. Minc, *Il dopo crisi è cominciato*, Marsilio, Venezia, 1984
- G. Ruffolo, *La qualità sociale*, Laterza, Bari, 1984
- AA.VV., *Enti locali e politiche del lavoro*, UPI, Roma, 1987
- AA.VV., *Le ILO – Iniziative Locali per l'Occupazione*, Flash Lavoro Quaderni n.11, Regione Toscana, Firenze, 1987
- B. Schwartz, *Un futuro per i giovani*, EDIESSE, Roma, 1984

Giovani

- A. Palmonari, F. Carugati, P.E. Ricci Bitti e G. Sarchielli, *Identità imperfette*, Il Mulino, Bologna, 1979
- A. Palmonari, *Vedere e capire gli adolescenti*, Coop. Nuova Formazione, Bologna, 1985
- V. Capecchi, A. Pesce, *Vivere lo spazio ed il tempo. La condizione giovanile del quartiere Barca*, Comune di Bologna, 1986
- D. Nicoli e C. Martino, *Giovani in dissolvenza*, F. Angeli, Milano, 1986
- G. Contessa, *Prevenzione primaria delle tossicodipendenze*, CLUED, Milano, 1984.

Progetti giovani

G. Damiano, *Progetti giovani: enti locali e nuove generazioni*, F. Angeli, Milano, 1984

A. Felicori e S. Franzoni, *Le forme istituzionali di una politica per i giovani: esperienze in Italia e in Europa*, ANCI, Roma, 1987

F. Montanari e F. Frabboni, *Politiche giovanili, enti locali e sistemi informativi*, La Nuova Italia, Firenze, 1987

AA.VV., *Dalle esperienze degli enti locali le idee di una politica nazionale per i giovani*, atti del congresso tenuto a Vicenza il 15-16-17 novembre 1984, ANCI, Roma, quaderno 1985

AA.VV., *I comuni e i giovani – indagine sulle politiche giovanili dei comuni italiani*, Rivista ANCI, Roma, suppl. n.4, aprile 1986

AA.VV., “La situazione italiana e le proposte istituzionali per una politica giovanile”, in *Autonomie locali e servizi sociali – Vademecum a schede*, n.3, dicembre 1986, Il Mulino, Bologna 1986

AA.VV., *Giovani e lavoro: esperienze e proposte dei comuni italiani*, atti del convegno tenuto a Trento il 12-13-14 marzo 1987, in pubblicazione

L'esperienza di Forlì

“Diventare protagonisti: nel progetto giovani il piano programma Comune di Forlì”, *Quaderni del decentramento*, n.9 1985

“Il progetto giovani del Comune di Forlì”, in *Autonomie locali e servizi sociali – Vademecum a schede*, n.1, gennaio 1986, Il Mulino, Bologna 1986: pag.19 di Flavio Montanari

F. Montanari, “L'emergenza lavoro e la risorsa ‘animazione’”, in *Animazione Sociale*, n.71-72, ISAMEPS, Milano 1986

Comune di Forlì (a cura di), *Momenti significativi del Progetto SiLOG*, rassegna stampa dal 18/10/86 al 30/6/87, ciclostilato

Comune di Forlì (a cura di), “Alla ricerca di idee per l'occupazione giovanile”, in *Collana Quaderni del lavoro e dell'occupazione giovanile*, n.1, 1986

Comune di Forlì (a cura di), “Il SiLOG: sistema locale per l'occupazione giovanile”, n.2, 1987

Comune di Forlì (a cura di), “Il corso di formazione FSE”, n.3, 1987

Comune di Forlì (a cura di), “Opuscolo ai 17enni”, n.4, 1987

Capitolo 2

MODELLI DI INTERPRETAZIONE DEL DISOCCUPATO

Ignazio Drudi, Maria Vittoria Sardella (Rescoop)

2.1. Premessa

Che il lavoro sia al centro non solo delle organizzazioni sociali, ma addirittura al centro della vita dell'uomo, è un concetto che appartiene da tempo al patrimonio culturale proprio di ogni persona, e non solo di esse ma anche delle organizzazioni politico-sociali. Tanto che anche la nostra Costituzione cita la parola lavoro già nel suo primo articolo.

È, quindi, abbastanza naturale pensare che il rapporto con il mondo del lavoro costituisca un punto di attacco privilegiato per lo studio delle caratteristiche, delle condizioni, delle prospettive di un aggregato umano, insediato su un territorio.

E, in verità, ciò spiega la grande attenzione di cui l'analisi del mercato del lavoro ha goduto, almeno presso economisti e sociologi. D'altra parte, la tematica relativa all'occupazione/disoccupazione attraversa tutta la letteratura economica fin dai suoi inizi, anche perché il lavoro rappresenta il punto di connessione tra sistema economico-produttivo e popolazione, quindi fra modellistica interpretativa e strumenti di intervento e programmazione. Forse per questi motivi l'analisi del mercato del lavoro è stata per lungo tempo (e in gran parte lo è tutt'oggi) appannaggio degli economisti che hanno formulato numerose ipotesi circa il suo funzionamento, o meglio, il suo mal funzionamento. Modelli interpretativi diversi, ma assimilati da una caratteristica comune: in tutti, il lavoro veniva visto sotto forma di merce, certo di tipo particolare, ma pur sempre rigidamente soggetta al gioco congiunto di domanda, offerta e prezzo. La particolarità della merce-lavoro stava nel fatto che poteva venire prodotta a bassi costi e, almeno fino a poco tempo fa, in quantità molto abbondante. Questa considerazione, mai

enunciata esplicitamente se non da Malthus alla fine del 1700, ha portato a considerare molto più importante la componente domanda del mercato, cioè il sistema delle imprese e dell'attività produttiva, che al contrario appariva più complesso, soggetto ad ampie fluttuazioni e quindi più determinante dell'offerta. Secondo questo schema erano quindi le variazioni della domanda a determinare le fluttuazioni dell'offerta di lavoro, cioè l'occupazione e la disoccupazione. E, per la verità, questo modello ha funzionato almeno in certe occasioni: la crisi occupazionale del 1929-30 è sicuramente determinata da un'improvvisa contrazione dell'attività economica; a ben vedere, l'economia keynesiana e, quindi, la politica rooseveltiana del *new deal* sono una risposta efficace che fa perno proprio sull'innalzamento dell'attività economica. Tuttavia, in molte altre occasioni, lo schema ha mostrato limiti evidenti. Soprattutto negli ultimi anni, si è assistito a performance considerevoli delle economie occidentali e, contemporaneamente, all'aumento, pressoché costante, dei tassi di disoccupazione, accompagnati però da fenomeni di immigrazione di forza lavoro dal terzo mondo e dalla presenza di doppi e tripli lavori.

Dall'altra parte, sul lato dell'offerta, è ormai evidente almeno nel nostro Paese, la distinzione fra stato di bisogno materiale e disoccupazione. È difficile sostenere oggi che il disoccupato e il povero sono la stessa persona e che l'una condizione sia la causa dell'altra. Con ciò non si vuol sostenere che la disoccupazione è uno stato volontario o, peggio, un privilegio. Va piuttosto sottolineato che affrontare il problema con strumenti inadeguati è non solo inutile ma molto spesso dannoso. La domanda chiave da porsi è, dunque: che cosa ha cambiato il meccanismo del mercato del lavoro? Ci pare che una buona pista per tentare almeno di affrontare questo problema sia la risposta che A. Accornero e F. Carmignani (1986, p. 75) forniscono a questa domanda: "[è forse successo] che la domanda di lavoro non influisce più, non conta più, non decide più? No di certo: essa rimane ovviamente imprescindibile, e sul mercato del lavoro mantiene una considerevole coerenza. Solo che non determina più in tutto l'offerta, com'è stato per lungo tempo. E siccome non la determina più, non può più nemmeno spiegarla: da qui i guai della labor economics". Domanda e offerta sono diventate interdipendenti e ciò ha vanificato un modello poggiato su una stretta dipendenza. In altri termini, l'offerta è riuscita a recuperare elasticità, a flessibilizzarsi, a vagliare i modi, i tempi e i contenuti della ricerca e dell'accettazione del lavoro. E, si noti, tale duttilità riguarda non solo chi cerca lavoro, ma

anche chi un lavoro ce lo ha già: i dati ufficiali, in Italia nel corso del 1985, registrano almeno 3 milioni di occupati (su 18 milioni) che in un anno hanno cambiato settore di lavoro, o qualifica, o posizione; se poi si pensa ai movimenti fra aziende di uno stesso settore, non è azzardato almeno raddoppiare tale cifra. Questa generale tendenza al movimento si verifica anche fra le diverse condizioni di offerta di lavoro. Vi è un consistente flusso di entrata e uscita fra popolazione cosiddetta inattiva e quella in cerca di lavoro: lavoratori scoraggiati o incoraggiati si intersecano ai confini della sfera della disoccupazione. E, anche se meno consistente, vi è un flusso anche fra occupati e disoccupati, a parte quello solito e più tradizionale determinato da licenziamenti e assunzioni, un flusso che vede le persone in cerca di lavoro svolgere "lavoretti" temporanei, stagionali, semi-ufficiali, precari, autonomi, pseudo-autonomi ecc., tutti caratterizzati dalla non definitività del lavoro, sia in termini oggettivi, sia come vissuto personale.

Ma come è potuto avvenire tutto ciò? La risposta non è né ovvia, né facile da trovare.

Certo hanno giocato un grosso ruolo cambiamenti di grande portata:

- l'innalzamento del reddito, che ha liberato risorse e concesso tempo alla ricerca di lavoro;
- le nuove tecnologie, che se da un lato hanno, forse, "mangiato posti di lavoro", dall'altro hanno consentito un'organizzazione flessibile, a volte modulare, della produzione e quindi hanno stimolato l'iniziativa autonoma;
- la lievitazione della domanda di servizi, qualificati e non, da parte delle imprese e dei privati che ha aperto spazi per nuove attività.

Molti altri fattori potrebbero aggiungersi a questa lista, senza chiarire meglio i termini della domanda che ci eravamo posti.

Tuttavia, una maggiore precisione è forse possibile per quanto riguarda il dove è avvenuta, principalmente, la flessibilizzazione. È difficile negare che nel nostro Paese sia stato il sistema familiare a rivestire la parte del leone. È il meccanismo, ben noto, del cumulo dei redditi familiari che consente al giovane disoccupato di protrarre la sua ricerca; è nel nucleo famiglia che si è modificata la visione dello stato di disoccupazione e quindi, in qualche modo, attutita la cogenza sociale del problema; è ancora, in parte, la famiglia a determinare le scelte di studio o lavoro dei componenti; è l'organizzazione solidale familiare che libera forza lavoro femminile.

Questo profondo cambiamento ha sortito almeno due effetti. Da un lato ha messo in crisi non solo i modelli, ma anche le definizioni stesse di inattivo, disoccupato e occupato. Dall'altro ha reso più importante il ruolo di comportamenti non retti da rigide leggi economiche, ma influenzati da contesti e rapporti sociali, da tipologia e composizione del nucleo familiare, da cultura, formazione, storia e soggettività personale.

Da qui, in negativo, l'immagine di crescente confusione e la frustrazione di riconoscere inadeguati gli strumenti finora utilizzati. O, in positivo, il riconoscimento della complessità sistemica del mercato del lavoro, lo sforzo per flessibilizzare modelli interpretativi e definizioni. In una parola, la sfida a inventare strumenti nuovi, magari con l'aiuto di più discipline, capaci di aggredire la nuova complessità.

2.2- Le definizioni

Ma, in fondo, chi è il disoccupato? Secondo la definizione ufficiale del *Bureau International du Travail* di Ginevra è la persona che dichiara di non avere lavoro, di cercarlo attivamente, di poterlo svolgere e di essere disponibile ad accettarlo. Anche l'ISTAT si rifà, grosso modo, a questa definizione e così tutti i paesi occidentali.

Non basta però una definizione, per quanto condivisa e utilizzata ad ampio spettro per motivi di comparazione di dati, a definire una condizione o uno status. Se provassimo a porre la domanda iniziale a una serie di persone diverse per età, sesso, istruzione, credo politico o religioso, sicuramente avremmo risposte diverse. Proviamo a ipotizzarne qualcuna: è uno sfortunato, un "figlio di papà", uno che se lo può permettere, uno che non ha volontà, uno che ha troppe pretese.

Non c'è, in sintesi, un'univocità di opinioni, per cui, a seconda delle persone, il disoccupato è da compatire, condannare, aiutare, combattere. L'immagine sociale di chi non ha lavoro è sfaccettata, "riflessa in uno specchio", anzi in tanti specchi quante sono le persone con cui viene a contatto. In realtà questa non è una novità. H.C. Cooley, uno dei principali rappresentanti dell'"interazionismo simbolico", aveva già formalizzato una teoria su questo fenomeno agli inizi del nostro secolo (non per i disoccupati solamente, ma per tutte le persone). Esiste, però, un'altra serie di differenze legate maggiormente alla scala di valori individuali, per cui, anche se ci si mettesse d'accordo su un'unica opinione a proposito di

chi è il disoccupato, ci sarebbe sempre un problema di differenti valutazioni. Cerchiamo di spiegarci con degli esempi: un giovane disoccupato laureato che non accetta un lavoro perché lo ritiene non adeguato alla sua specializzazione non è forse considerato “meno” disoccupato di un capo famiglia in cerca di un nuovo lavoro? O una donna, a parità di condizione, non “sembra” meno disoccupata di un uomo? O, infine, un meridionale senza lavoro non è, sotto sotto, giudicato più “sfaticato” di un settentrionale nella medesima situazione?

D'altronde problemi definitivi e percettivi non attengono solamente il disoccupato ma anche l'occupato. Per anni “l'occupato tipo” è stato incarnato dall'operaio di fabbrica, dal bancario o dall'impiegato statale in forza di due fattori concomitanti: la stabilità del posto di lavoro e l'impegno orario giornaliero. Oggi questi due parametri non sono più in grado di definire la galassia delle attività lavorative che si sono venute man mano moltiplicando e diversificando. Infatti, da un lato, anche se almeno la prima caratteristica è ancora oggi ricercata, non è più ritenuta pregiudiziale nella ricerca di un lavoro o deve fare i conti con altre aspirazioni di segno diverso: soddisfazione del lavoro, autorealizzazione, creatività. Dall'altro, le richieste di un orario di lavoro ridotto, l'affermarsi del part-time, del lavoro stagionale, di occupazioni temporanee, di “lavoretti”, mette in crisi anche il secondo dei due criteri.

È difficile considerare non occupati i lavoratori precari (scuola, sanità ecc.) che rispondono totalmente al requisito del tempo, ma non si trovano affatto in condizione di stabilità. Altrettanto difficile è pensare non occupato un lavoratore stagionale nel settore del turismo, perché questo è, in sé, un fenomeno stagionale. Senza tener conto delle miriadi di situazioni intermedie (per citarne solo una, i pony express) in cui si combinano variamente tempo e stabilità.

Se è difficile definire le categorie in sé, è ancora più difficile stabilirne i confini. Non possiamo più parlare solo di disoccupato, di occupato o di inoccupato: esistono soggetti che, contemporaneamente, si trovano nelle tre condizioni o in due delle tre.

Non si può più porre il problema in termini di bianco o nero ma si deve pensare a un *continuum* tra le tre diverse situazioni e a frequenti movimenti fra l'una e l'altra o all'interno di ciascuna di esse. Dobbiamo parlare di tre “cerchi” che si intersecano e condividono sottoinsiemi comuni.

Nei paragrafi che seguono tenteremo di descrivere e spiegare le modalità secondo le quali è possibile definire le aree classiche del mercato del lavoro (occupati, persone in cerca di

occupazione, non forze di lavoro), la configurazione dei “cerchi” (che rappresentano le tre aree) e i modi in cui si intersecano. Infine, proveremo a segmentare ulteriormente la definizione di disoccupato, utilizzando simultaneamente quattro variabili.

Abbiamo privilegiato l'immediatezza della rappresentazione grafica e la stringatezza del commento scritto. Siamo consapevoli che tutto ciò comporta semplificazioni, anche drastiche, e un certo livello di approssimazione; tuttavia, l'intento primario di queste pagine è quello di offrire idee e strumenti di lavoro da elaborare criticamente e non quello di costruire un compiuto modello interpretativo del mercato del lavoro. Ovviamente, i temi qui trattati possono essere affrontati, e infatti lo sono, in molti altri modi.

2.3- La rappresentazione del “*continuum*”

Per rappresentare graficamente un *continuum* utilizziamo il piano cartesiano. Rappresentando sugli assi (ascissa e ordinata) i criteri definitivi che, di volta in volta, vogliamo analizzare otteniamo quattro quadranti che identificano le possibili combinazioni delle variabili.

2.3.1- I disoccupati

Un primo schema (Figura 1), ispirato da Accornero e Carmignani (1986), che ha come ordinata il bisogno di lavoro e come ascissa la volontà di cercarlo, ci aiuta a collocare meglio la disoccupazione. I due assi individuano quattro quadranti, cioè quattro immagini del disoccupato, con una miriade di gradualità intermedie.

Per trasformare lo schema da teorico in applicativo e, quindi, renderlo utilizzabile come strumento di classificazione per ricerche empiriche, suggeriamo due unità di misura delle coordinate descritte: la composizione del reddito familiare, come misura del bisogno, e l'epoca dell'ultima azione di ricerca compiuta, come metro dell'assiduità.



Figura 1

Nel primo quadrante, in alto a destra, vengono collocate quelle persone che hanno un grande bisogno di lavoro e dichiarano notevole assiduità nel cercarlo; potremmo definirli “disoccupati classici”, perché rispondono alla definizione tradizionale di questa condizione. Trovano collocazione, agli estremi di questo quadrante, le persone senza lavoro, che provengono da una famiglia senza reddito e che hanno compiuto l’ultima azione di ricerca nel mese precedente l’ipotetica indagine.

Nel secondo (basso bisogno e alta assiduità) potrebbero trovarsi “i volenterosi”, cioè quelle persone che non hanno un’urgenza primaria di collocamento ma cercano lavoro per affermazione personale o per integrare il reddito familiare: questo sembra il posto delle casalinghe e dei giovani che ancora godono del reddito familiare.

Nel terzo, (basso bisogno, bassa assiduità) troviamo i cosiddetti “redditieri” che sono ai confini della condizione di non attivo e che accettano un lavoro solo se gli capita, ma non fanno niente per cercarlo. Vedremo successivamente, in modo più dettagliato, come i disoccupati collocati in questi due quadranti siano “itineranti” nel *continuum* del mercato del lavoro.

Nel quarto, (alto bisogno, bassa assiduità) c’è la condizione più preoccupante: quelle persone ormai scoraggiate che sono al confine con la povertà e che, magari dopo un lungo tempo di ricerca senza risultati, hanno “gettato la spugna” e sono candidate all’assistenza.

2.3.2- Gli occupati

Con lo stesso sistema di assi cartesiani abbiamo pensato di rappresentare “l’altra faccia della medaglia”, l’occupazione, rifacendoci ai parametri di stabilità e tempo di lavoro, già ricordati in precedenza. Misuratore della stabilità potrebbe essere la dichiarazione, fatta dall’occupato intervistato, del

modo in cui svolge la propria attività (in modo regolare e continuo = alta stabilità, in modo saltuario e occasionale = bassa stabilità, solo stagionale = stabilità intermedia); per valutare il tempo di lavoro basterebbe contare le ore lavorate in una settimana.

Anche qui quattro gruppi, con tante situazione intermedie (Figura 2).

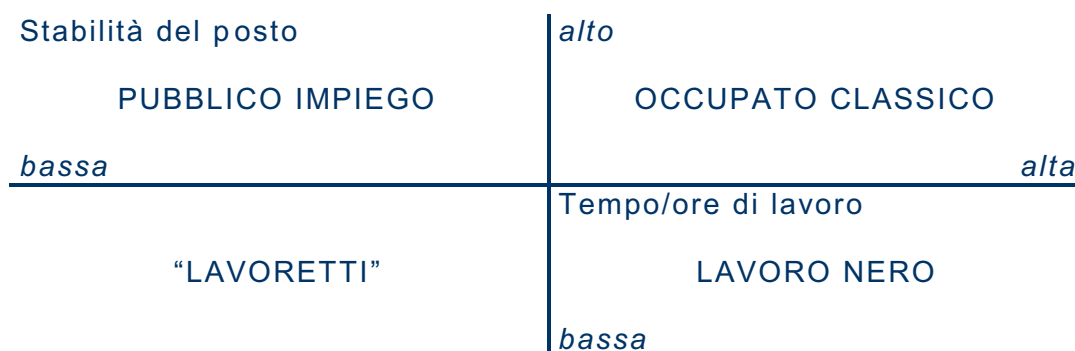


Figura 2

Nel primo quadrante in alto a destra (alta stabilità e alto tempo di lavoro) troviamo l'occupato classico dell'industria.

Nel secondo quadrante (bassa stabilità e alto tempo): sono questi gli elementi che caratterizzano il "lavoro nero", la totale evasione di qualunque vincolo previdenziale e contributivo. Potremmo collocare qui la nuova immigrazione dai paesi del terzo mondo, oppure i lavoratori a domicilio o alcuni tipi di precari.

Nel terzo quadrante (bassa stabilità e basso tempo) troviamo i "lavoretti", fatti per i più svariati motivi e nei campi più impensati: dal classico venditore porta a porta al "pizza express".

Nel quarto e ultimo quadrante (alta stabilità e basso tempo) ci sono quelle categorie che hanno conquistato una diminuzione sensibile dell'orario di lavoro: ritroviamo qui i lavoratori dell'Ente pubblico, oppure il part-time alle dipendenze.

2.3.3- Le non forze di lavoro

Dividiamo, infine, in quadranti l'ultimo dei nostri "cerchi" che fa riferimento a quelle persone che sono definite "non forze di lavoro" e che, fino a qualche anno fa, conoscevamo come "non attivi". Le due coordinate, che abbiamo utilizzato per definire questo stato, sono la possibilità effettiva di svolgere un lavoro e la volontà di farlo. La possibilità è considerata (e può essere misurata) in termini di presenza/assenza di vincoli pregiudiziali al lavoro (fisici, legali, sociali ecc.) e la volontà

rappresenta l'interesse del soggetto a lavorare (quantificabile attraverso le dichiarazioni relative alla ricerca di lavoro).
Le quattro situazioni (Figura 3) identificano con chiarezza la composizione delle non forze di lavoro.

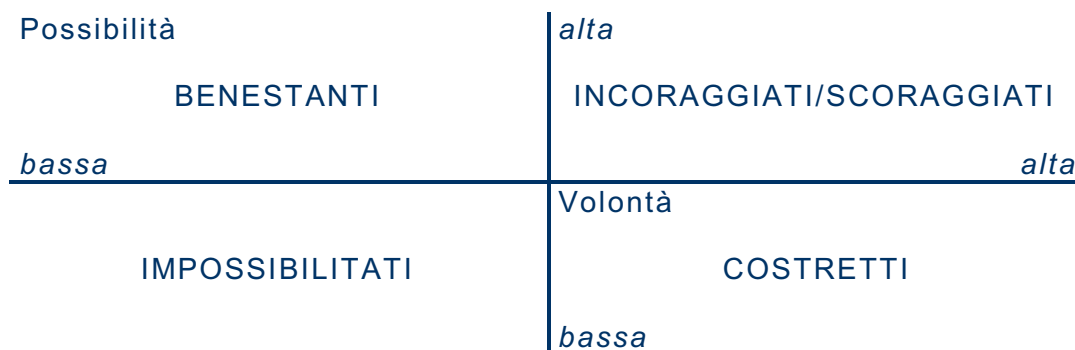


Figura 3

Nel primo quadrante (alta possibilità e alta volontà) troviamo le persone vicine al confine con la condizione di chi cerca lavoro. È la fase pre-ricerca del lavoratore “incoraggiato” o la zona in cui rifluiscono i disoccupati “scoraggiati” da vane ricerche protratte nel tempo.

La seconda area (bassa possibilità e alta volontà) identifica i “costretti”, cioè quelle persone che vorrebbero cercare un lavoro ma per motivi oggettivi non possono farlo. È l’area di coloro che secondo la definizione ISTAT “lavorerebbero a particolari condizioni”. Troviamo qui le casalinghe con aspirazioni lavorative, gli inabili che vogliono integrarsi attraverso il lavoro, chi (pur non cercandoli) vorrebbe impieghi con caratteristiche particolari (part-time, stagionali ecc.).

Il terzo quadrante (bassa possibilità e bassa volontà) identifica quelle persone la cui situazione di non coinvolgimento lavorativo è riconosciuta unanimemente: bambini al di sotto dei 14 anni, le persone che vogliono godersi la pensione. Questi sono “impossibilitati” o da restrizioni poste dall’esterno, o da vincoli che loro stessi si sono imposti.

Nel quarto, infine, (alta possibilità e bassa volontà) ritroviamo le persone non interessate a un’attività produttiva, cioè in qualche misura soddisfatte del loro ruolo non legato al mercato del lavoro. In questo gruppo il reddito personale non proviene direttamente dall’attività lavorativa. Vi sono quindi benestanti, casalinghe senza spinta lavorativa, studenti oltre l’obbligo che si preparano al lavoro futuro, e con una famiglia disposta a “mantenerli”.

2.4- Il problema dei confini

Siamo certi che il “lettore paziente”, cioè quello che ha avuto la costanza di seguire fino a questo punto le nostre elaborazioni, si sia reso conto delle situazioni limite e delle aree di transizione e del fatto che, alcune volte, termini simili sono stati utilizzati per individuare quadranti appartenenti a categorie diverse. Ciò è l’effetto di quanto abbiamo già anticipato, e cioè che i confini fra le diverse condizioni sono tutt’altro che netti e definiti.

Un’ulteriore conferma di questa ipotesi viene da una semplice osservazione dei dati che registrano i passaggi da una condizione all’altra nel corso di un anno e che sono descritti nella Figura 4.



Figura 4. Flussi di cambiamento di condizione: ottobre 1984-ottobre 1985 Italia. Dati in migliaia

Lo schema riporta i movimenti complessivi della popolazione italiana dall'ottobre 1984 all'ottobre 1985, registrati trimestralmente dalla *Rilevazione sulle Forze Lavoro* dell'ISTAT, che sono i più recenti attualmente pubblicati. Una semplice occhiata al diagramma fornisce un'idea immediata di quanto permeabili siano le frontiere fra uno stato e l'altro. Misurato a intervalli di 3 mesi, il movimento complessivo fra le condizioni registra ben 12.000.000 di cambiamenti in un anno! È chiaro che questo colossale spostamento non riguarda un pari numero di persone: uno stesso individuo può cambiare più volte di stato nello stesso anno, tuttavia le dimensioni del fenomeno sono di tale portata da riguardare una buona quota della popolazione.

È, dunque, lampante l'accavallarsi delle posizioni e dei ruoli, tanto che appare indispensabile tentare di schematizzarla sia pure in via di prima approssimazione (Figura 5).

Il diagramma riporta una prima ipotesi descrittiva di queste sovrapposizioni. In esso sono rappresentate con cerchi le tre

condizioni già descritte (occupati, persone in cerca di occupazione, non forze di lavoro) e, all'interno di ciascun cerchio, sono idealmente collocati gli assi definitivi del *continuum* corrispondente (non tracciati per dare maggiore chiarezza al disegno, ma individuati sulla circonferenza con delle frecce).

L'intersezione dei tre cerchi individua aree comuni che identificano le situazioni di confine.

Ciascuna area è contrassegnata da una lettera e contiene una succinta descrizione del suo contenuto.

Vediamo sinteticamente il significato di ciascun settore.

Settori A. B. C.

Sono le aree che identificano senza ambiguità le tipologie classiche delle condizioni della popolazione. Vi ritroviamo gli occupati stabili, i disoccupati che il relativamente scarso bisogno non spinge a fare lavoretti e le non forze di lavoro che non hanno intenzione di entrare in contatto con l'attività produttiva.

Settore D.

È la zona di confine fra occupazione e disoccupazione. Potremmo collocare qui coloro che hanno impieghi precari, saltuari, stagionali e comunque a bassa istituzionalizzazione. Assieme a coloro che si dichiarano disoccupati e svolgono "lavoretti" che percepiscono come provvisori.

Settore E.

Segna la transizione fra ricerca attiva di un lavoro e condizione di non attivo. È la collocazione dei disoccupati ormai scoraggiati, o degli inattivi che lavorerebbero a particolari condizioni o che comunque stanno per mettersi alla ricerca di un lavoro.

Settore F.

Sembrerebbe la sovrapposizione più "strana" in cui si mescolano apparentemente due opposti: "non forze di lavoro" e occupazione. Invece, come si vede dai flussi di cambiamento di stato (Figura 4), è un'area frequentemente attraversata. Potremmo trovare qui il lavoro stagionale, inteso nel senso di vera e propria parentesi nell'arco dell'anno (casalinghe e studenti che lavorano in estate in agricoltura e nel turismo); ma anche pensionati con un lavoro part-time, oppure persone che trovano un lavoro stabile senza passare dalla condizione di disoccupato.

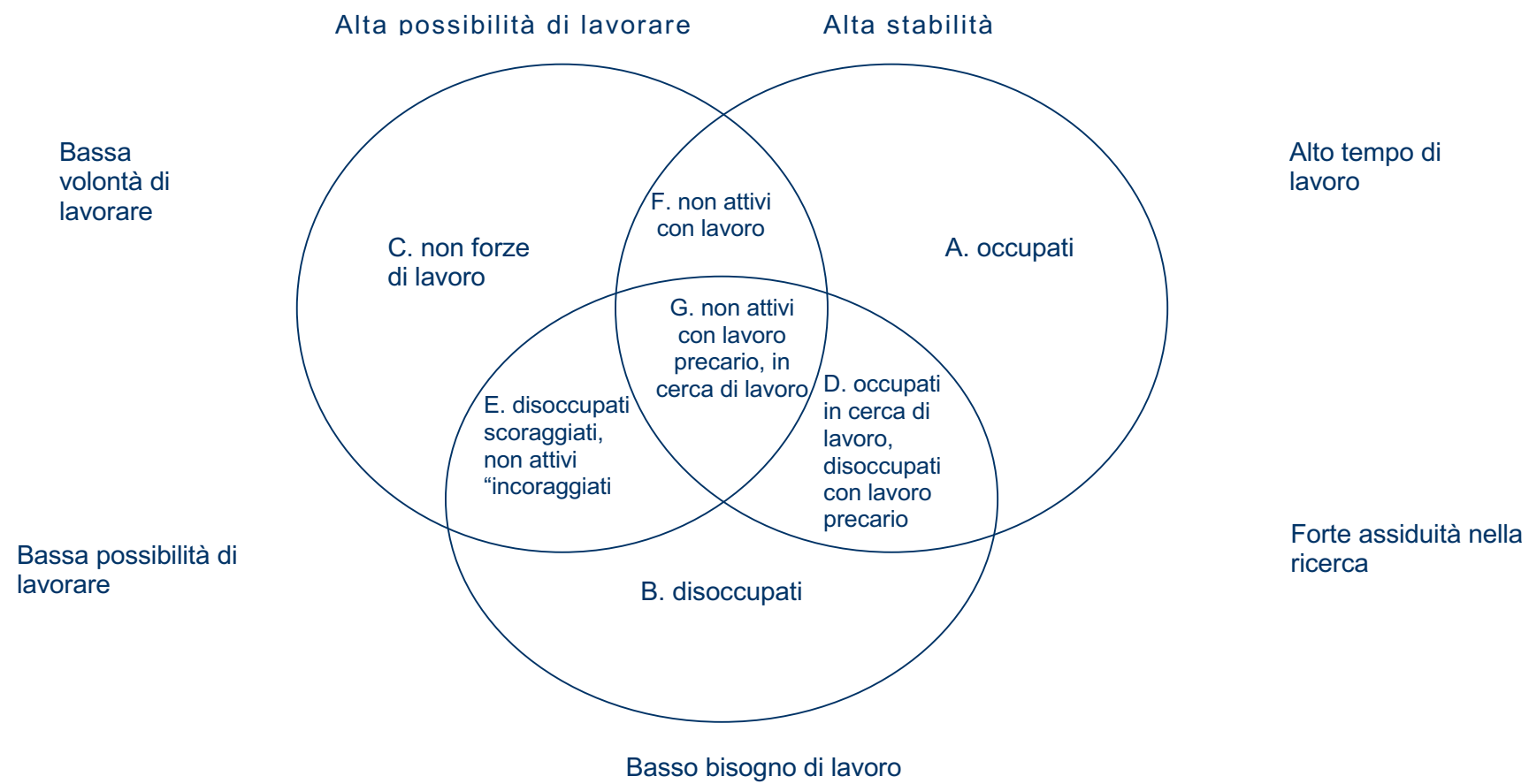


Figura 5

Settore G.

È l'area più complessa che vede l'intersecarsi dei tre cerchi. Dovrebbe comprendere quelle persone che, qualunque condizione dichiarino, sono comunque alla ricerca di lavoro, svolgono una qualche attività precaria, ma continuano a permanere in una situazione di marginalità rispetto al lavoro. È un crocicchio confuso e delicato, che può sfociare in uno qualunque degli altri settori descritti e che, probabilmente, identifica coloro che si trovano nella fase di dover definire o ridefinire il loro atteggiamento verso il lavoro.

La casistica concreta non è di facile individuazione, ma le figure ipotizzabili sono molto suggestive:

- piccoli lavoratori in proprio in procinto di abbandonare l'attività;
- studenti al bivio decisionale fra l'abbandono degli studi e qualche attività lavorativa non ancora consolidata;
- disoccupati di lunga data, con lavoretti precari, in procinto di candidarsi per l'assistenzialismo;
- casalinghe con attività part-time costrette a scegliere fra casa e lavoro.

Lo schema descritto è solo un'ipotesi di interpretazione e, quindi, andrebbe sottoposto al vaglio di una sperimentazione concreta. Purtroppo le informazioni ufficialmente disponibili non consentono questa verifica che dovrebbe costituire l'ipotesi di lavoro di uno studio *ad hoc*. Va sottolineato il fatto che sia l'ARIPS che la Rescoop, a cui appartengono alcuni degli autori di questo libro, hanno impostato su questa linea due indagini (una appena compiuta, l'altra in corso, commissionate dal Comune di Mazzano, in provincia di Brescia, e dall'Associazione dei Comuni del comprensorio cesenate). I risultati di questi lavori costituiranno quindi un importante banco di prova per le nostre considerazioni.

2.5- La “gabbia” della disoccupazione

Le rappresentazioni grafiche che abbiamo utilizzato nei paragrafi precedenti fanno riferimento a un universo bidimensionale, cioè utilizzano coppie di variabili per delimitare un campo definito.

È ovvio che la realtà di ciascuna condizione lavorativa è assai più complessa e articolata, così come le tipologie che si possono individuare sono molte di più delle quattro che, di volta in volta, abbiamo descritto. In questo paragrafo vogliamo indicare, a mo' di esempio, una via possibile per arricchire

questo schema e articolarlo in modo da poter considerare un numero più elevato di variabili e una più ampia gamma di tipologie. Ci occuperemo della sfera della disoccupazione, affiancando alle variabili già utilizzate (bisogno di lavoro e assiduità nella ricerca) un'altra coppia di grandezze: il livello di capacità personale posseduto e le aspirazioni lavorative di ciascun soggetto. Si tratta di variabili di non agevole definizione.

La misurazione delle capacità personali è un tema su cui molto si è scritto e discusso. Senza entrare nel merito di questo dibattito vogliamo chiarire che intendiamo per capacità personali quell'insieme di conoscenze, esperienze e abilità inerenti l'attività lavorativa, che ciascuna persona accumula nel corso della sua vita, dal curriculum scolastico all'addestramento specifico, fino alla maturità personale.

Identifichiamo nell'aspirazione lavorativa il profilo professionale–occupazionale a cui l'individuo tende; verso il quale, cioè, si indirizzano gli sforzi di ricerca, in certa misura, l'ideale figura lavorativa che si vorrebbe rappresentare.

Il campo di oscillazione di queste variabili va, per la prima, da un minimo rappresentato dalle sole conoscenze di base fornite dalla scuola e dalla famiglia a un livello molto basso, fino al patrimonio del manager plurilaureato, specializzato con master e con molti anni di esperienza lavorativa.

L'aspirazione minima è identificabile come l'atteggiamento di chi afferma "farei qualunque lavoro pur di riuscire a lavorare", fino all'obiettivo preciso di chi rifiuta qualunque impiego che non sia quello che ha programmato per il suo futuro e che ritiene consono alle proprie capacità.

Vediamo, prima di tutto, quale *continuum* identificano queste due variabili (Figura 6).

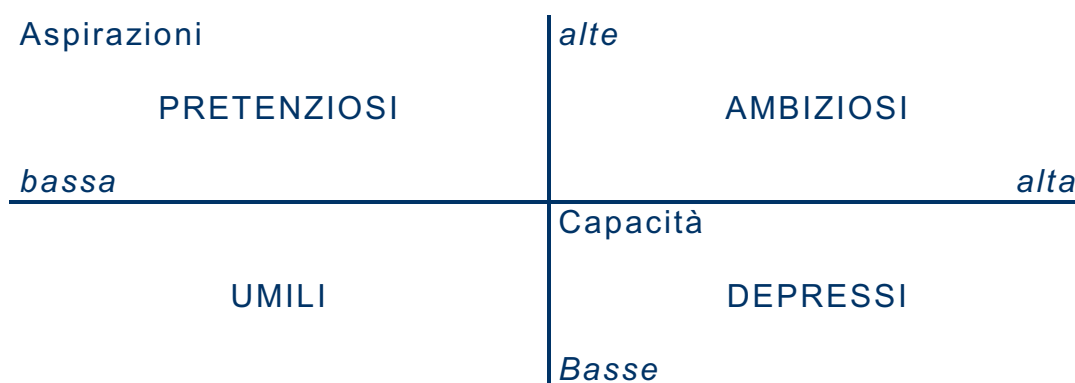


Figura 6.

Gli “ambiziosi”, caratterizzati da alte aspirazioni e alte capacità, non disposti ad accettare un lavoro “qualsiasi” e, magari, nell’attesa, anche per prepararsi al futuro professionale, “sbarcano il lunario” facendo dei lavoretti, sempre consoni però al loro progetto.

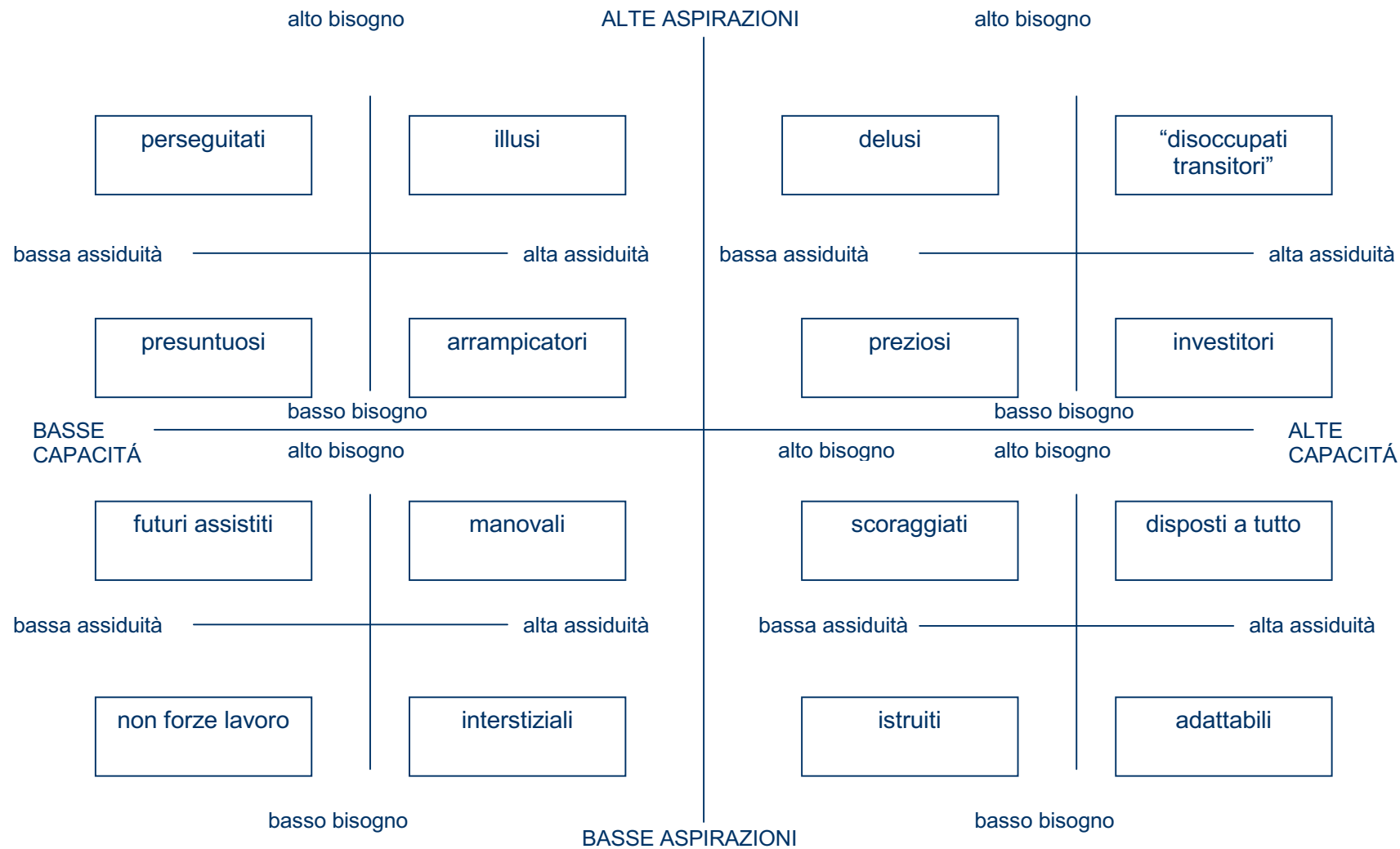
I “depressi”, invece, si trovano nel secondo quadrante (basse aspirazioni e alte capacità) e sono stati così definiti non in senso psichiatrico, ma per un atteggiamento che sembrano mostrare. Infatti, pur avendo capacità elevate non hanno aspirazioni direttamente proporzionali. Accetterebbero un lavoro qualsiasi e, comunque, nella scala dei bisogni lavorativi non hanno certo al primo posto l’adeguamento alla specializzazione.

Gli “umili” sono quelle persone caratterizzate da basse aspirazioni e altrettanto basse capacità, che si accontenterebbero di un lavoro qualsiasi e, d’altra parte, non dichiarano nemmeno particolari qualificazioni.

I “pretenziosi” si trovano nell’ultimo quadrante (alte aspirazioni e basse capacità); probabilmente a livello sociale sono considerati i disoccupati “più antipatici”, si adattano con difficoltà e hanno pretese superiori a quello che possono offrire in cambio.

L’utilizzo simultaneo di quattro variabili richiede una piccola variazione dello schema grafico adottato.

Identifichiamo, come al solito, i quattro quadranti sul piano cartesiano definiti dagli assi capacità/aspirazione, quindi, all’interno di ogni quadrante, poniamo i due assi che rappresentano l’altra coppia di variabili (bisogno/assiduità). Otteniamo in questo modo 16 aree rappresentative di altrettante tipologie di disoccupazione (Figura 7).



Anche qui abbiamo utilizzato denominazioni evocative, quindi approssimate. Descriviamo sinteticamente le caratteristiche di ciascun settore.

Disoccupati transitori

(alte aspirazioni, alte capacità, alto bisogno, alta assiduità). Si tratta di persone che, solo occasionalmente, si trovano nello stato di inoccupazione, sono la principale fonte di reddito del loro nucleo familiare, hanno buone prospettive di rioccuparsi rapidamente e le loro aspirazioni sono adeguate a ciò che possono offrire in termini di abilità.

Dovremmo collocare qui i “già occupati”, che lavorando hanno acquisito capacità ed esperienza e che si muovono sul mercato del lavoro forti di questo patrimonio. Operai specializzati, dirigenti esperti, laureati in campi “di punta”, tecnici pregiati temporaneamente disoccupati fanno parte di questo gruppo. Siamo dunque al confine con la condizione di occupato che è lo sbocco più probabile per questo gruppo di persone.

Investitori

(alte aspirazioni, alte capacità, basso bisogno, alta assiduità). È il gruppo di coloro che hanno tempo, risorse e volontà per mettere a profitto le capacità acquisite. Non soffocati da una impellente necessità economica, hanno alte probabilità di realizzare le loro aspirazioni lavorative. È qui il nucleo forte di flessibilizzazione dell’offerta di lavoro, è il campo in cui meglio si sono esplicitati gli effetti dei meccanismi descritti all’inizio di questo capitolo.

Troviamo qui i giovani che, ancora sostenuti dalla famiglia, e in possesso di capacità “appetibili”, possono vagliare le offerte di lavoro e, in certa misura, aspettare quella più consona alle loro aspirazioni.

Preziosi

(alte aspirazioni, alte capacità, basso bisogno, bassa assiduità).

È un gruppo difficile da collocare, forse perché non molto affollato di persone. Identifica l’atteggiamento di chi non ha molto bisogno di lavorare (comunque non bisogno economico) e nemmeno è nell’atteggiamento di cercare. Dotati di buone capacità, i componenti di questo gruppo, sono disposti a metterle a frutto solo su sollecitazione esterna e per un ruolo lavorativo di prestigio. “Se mi vogliono, mi chiamino” sembra essere la frase che meglio identifica questa tipologia.

Delusi

(alte aspirazioni, alte capacità, alto bisogno, bassa assiduità).
 È il gruppo più problematico di queste prime quattro tipologie. Troviamo qui le figure che, pur pressate da un consistente bisogno di lavorare e dotate di buone capacità, tuttavia non cercano attivamente un lavoro. Probabilmente, frustrati da precedenti inutili ricerche, cominciano a percepire una certa sfasatura tra le capacità possedute e le aspirazioni lavorative che rimangono comunque alte.

È il gruppo di persone che comincia a pensare che non esiste un lavoro per loro e che si trova al bivio tra il dover ridimensionare le proprie aspirazioni o il rinunciare all'attività lavorativa.

Disposti a tutto

(basse aspirazioni, alte capacità, alto bisogno, alta assiduità).
 È uno degli sbocchi possibili del gruppo precedente, formato da persone in cui l'alto bisogno di lavorare ha ridimensionato le aspirazioni. Dotati di buone capacità professionali i componenti di questo gruppo sono pronti ad accettare qualunque attività pur di lavorare.

È il punto di rottura della flessibilità dell'offerta e il momento in cui comincia a squillare il campanello d'allarme di una situazione che minaccia di cronicizzarsi.

Adattabili

(basse aspirazioni, alte capacità, basso bisogno, alta assiduità).

È la tipologia di chi cerca in modo attivo un lavoro non spinto da urgenti bisogni economici e non necessariamente proporzionato alle proprie capacità professionali.

Si tratta delle persone che non attribuiscono un significato particolare al contenuto del lavoro da svolgere, quanto piuttosto ad altri aspetti, quali probabilmente, la stabilità, la tranquillità ecc. Troviamo in questo gruppo i qualificati in settori non più "di punta", i laureati in materie con poco mercato che tentano l'inserimento in posti lavorativi generici, magari nel settore pubblico.

Istruiti

(basse aspirazioni, alte capacità, basso bisogno, bassa assiduità).

Sono quelle persone che, solo sporadicamente, cercano un'occupazione e d'altra parte ne hanno un bisogno relativo. Considerano, forse, le buone capacità possedute come

patrimonio culturale personale, più che come veicolo per trovare un lavoro. Sono disposti ad accettare un impiego se viene loro offerto, anche senza riferimenti alla loro vocazione ed esperienza.

Scoraggiati

(basse aspirazioni, alte capacità, alto bisogno, bassa assiduità).

È l'insieme delle persone che pur avendo ridimensionato le proprie aspirazioni, rispetto alle buone capacità possedute, non è riuscito a trovare nemmeno un lavoro qualunque e ha rallentato la ricerca, scoraggiato da queste difficoltà. Siamo nella fascia di frontiera con la rinuncia totale alla ricerca di lavoro, una fascia a rischio che segnala il pericolo di disperdere capacità lavorative anche di pregio.

Manovali

(basse aspirazioni, basse capacità, alto bisogno, alta assiduità).

È l'area della manodopera non qualificata che, non avendo particolari abilità da offrire, costituisce il serbatoio di riserva dei lavori meno qualificati. È il segmento del mercato del lavoro più legato alla domanda, perché le figure che vi si trovano sono facilmente sostituibili. Trovano collocazione in questa partizione tutti i manovali "classici" licenziati, i giovani che non hanno terminato gli studi, gli emigrati dal terzo mondo, i braccianti agricoli del Mezzogiorno.

Interstiziali

(basse aspirazioni, basse capacità, basso bisogno, alta assiduità).

L'urgenza economica non contraddistingue questo gruppo, a cui appartengono quelle persone che ricercano "qualsiasi" lavoro, probabilmente per integrare il reddito familiare o per le spese personali o, magari, per interrompere la routine: pensionati e inabili che vogliono occupare il tempo, casalinghe con figli cresciuti, studenti che vogliono "raggranellare" un po' di soldi.

Non forze di lavoro

(basse aspirazioni, basse capacità, basso bisogno, bassa assiduità).

È il punto di confine con la condizione di "non attivo". Si dichiarano disoccupati ma sembrano rispondere prevalentemente a caratteristiche proprie di un'altra condizione. Forse la dichiarazione di ricerca di lavoro è fatta

senza molta convinzione, più come affermazione di intenti che come progetto operativo.

Futuri assistiti

(basse aspirazioni, basse capacità, alto bisogno, bassa assiduità).

È l'area più critica di tutte. Composta da soggetti con problemi economici, a bassa qualificazione e ormai scettici sulla possibilità di trovare un impiego. Si tratta di un insieme che rischia di uscire dal mercato del lavoro candidandosi all'assistenza.

Illusi

(alte aspirazioni, basse capacità, alto bisogno, alta assiduità).

Sono così definiti perché sopravvalutano le proprie capacità e usano questa illusione come criterio per discriminare le occasioni lavorative. Probabilmente è proprio questo il motivo per cui sono disoccupati, pur avendo notevoli necessità economiche e impegnandosi nella ricerca. È, forse, questo il posto di qualche neolaureato senza fonti di reddito?

Arrampicatori

(alte aspirazioni, basse capacità, basso bisogno, alta assiduità).

La massima aspirazione presente nelle persone di questo collettivo è trovare un posto di prestigio o, comunque, di livello superiore alle capacità possedute. Questo è il motivo principale che sembra spingerli a cercare lavoro, poiché non paiono presentare particolari problemi economici. Sono attivi nella ricerca e il contatto con il mondo lavorativo, e quindi i feedback che avranno durante la ricerca, consentirà loro, forse, o di ridimensionare le aspirazioni o di adeguare la capacità.

Presuntuosi

(alte aspirazioni, basse capacità, basso bisogno, bassa assiduità).

Sono identici al gruppo precedente, con l'aggravante che non cercano nemmeno lavoro e che, quindi, difficilmente potranno rendersi conto dei loro limiti. Sono quelle persone cresciute nella convinzione di "valere" tanto da non doversi nemmeno impegnare a cercare e che hanno incrementato lo stereotipo che il disoccupato è "uno che se lo può permettere".

Perseguitati

(alte aspirazioni, basse capacità, alto bisogno, bassa assiduità).

“Ho bisogno di un buon lavoro ma non lo cerco più, perché non sono raccomandato e nessuno mi apprezza” potrebbe essere lo slogan di questo gruppo, preoccupante quanto i “futuri assistiti”. Lo scontro con i lavori offerti ha, probabilmente, incentivato un meccanismo di accusa verso l'esterno che non ha facilitato il cambiamento di atteggiamento, rendendo stazionaria la situazione.

Bibliografia

- AA.VV., *Giovani oggi*, Il Mulino, Bologna, 1984
- AA.VV., *Temì di psicologia sociale II*, ETS, Pisa, 1980
- A. Accornero e F. Carmignani, *I paradossi della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna, 1986
- G. Bocchi e M. Ceruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1986
- N. Cacace, *Attività e professioni emergenti*, F. Angeli, Milano, 1986
- G. Contessa, "Skills per il terzo millennio", in *Impresa e Società*, n.6, marzo 1987
- D. De Luca, *Il pensiero economico da Quesnay a Keynes*, Editori Riuniti, Roma, 1977
- D. De Masi, *Giovani e lavoro*, F. Angeli, Milano, 1983
- M. Depolo e G. Sarchielli, *Psicologia della disoccupazione*, Il Mulino, Bologna, 1987
- G. Garelli, *Il piacere di lavorare*, F. Angeli, Milano, 1986
- ISTAT, *Rilevazione delle forze lavoro*, ISTAT, Roma, anni vari
- J. Naisbitt, *Megatrends*, Sperling and Kupfer, Milano, 1982

PARTE SECONDA

Capitolo 3

**PRESENTAZIONE GENERALE
DEI PROGETTI***Margherita Sberna (ARIPS)*

I progetti riportati in questa parte del volume seguono delle procedure simili, delle quali riferiamo in questa introduzione. Innanzi tutto, le schede-progetto sono raggruppate in sezioni che hanno come elemento diversificante la dominanza di certe problematiche sociali che caratterizzano il rapporto del giovane col lavoro:

- il rapporto scuola-mondo del lavoro;
- l'inserimento di persone svantaggiate, siano esse portatrici di particolari handicap o di stereotipi culturali limitanti (come per esempio le donne);
- la realizzazione di attività socialmente utili alla prevenzione primaria di situazioni di disagio;
- il mantenimento e lo sviluppo insieme di tipi di attività lavorative in via di estinzione;
- la ricerca di particolari vocazioni territoriali e il conseguente sviluppo delle stesse;
- il reperimento di risorse economiche o di supporto a vari tipi di attività.

Va inoltre sottolineato che ciascun progetto non è chiuso in se stesso, ma può essere "contaminato" da altri che possono consentire un ampliamento dell'iniziativa, rendendola più completa.

È vero, però, anche il contrario, e cioè che ciascun progetto, anche il più complesso e articolato, può essere ridotto e adattato alla particolare situazione nella quale si intende realizzarlo. Dunque, i progetti sono elastici e modificabili.

In questo senso vanno letti anche gli obiettivi. In ciascuna scheda vengono, infatti, indicati quelli principali, che però non sono gli unici e che comunque possono essere scomposti più dettagliatamente in una completa tassonomia. In questo modo

il progetto può ricavarne una maggiore chiarezza che lo rende più facilmente realizzabile e che può consentire una verifica più puntuale e produttiva. Va marcatamente sottolineata, poi, la necessità, per la riuscita di uno qualsiasi dei progetti qui proposti, di un responsabile dell'iniziativa o coordinatore. Possiamo indicarlo come project leader o come "manager".

Certo è che occorre una persona che sia responsabile del progetto, che si occupi dell'organizzazione generale dello stesso e ne segua passo passo lo sviluppo. Più precisamente i suoi compiti dovrebbero essere:

- a- contattare e coinvolgere i partner che dovrebbero supportare l'iniziativa, presentargli il progetto ed, eventualmente, elaborarlo ulteriormente con loro;
- b- ricercare gli eventuali sponsor dell'iniziativa;
- c- convocare riunioni periodiche delle, e fra le, varie "istituzioni" del progetto per controllare lo stesso nei suoi sviluppi;
- d- tradurre in realtà, da un punto di vista organizzativo, le varie tappe del progetto e quindi valersi di uno staff di collaboratori "operativi";
- e- reperire, eventualmente, laddove è richiesto, personale qualificato.

Si tratta, dunque, di un punto di riferimento essenziale per la realizzazione dell'iniziativa. Potrebbe essere un funzionario dell'Ente Locale promotore che assume quindi anche il ruolo e il compito di "anello di congiunzione" fra progetto e committente, purché capace e preparato a gestire!

Nelle schede seguenti, questa figura non è indicata in modo specifico perché deve essere considerata come il punto comune, di partenza di ciascun progetto, pena il suo fallimento.

In alcuni progetti è indicata una figura di direzione, coordinamento e responsabilità generale, ma non si tratta di quella appena descritta, bensì di un'istituzione tipica di quella particolare iniziativa e non comune con le altre (a volte è una sorta di "direttore" del negozio/agenzia ecc.). In più, se su uno stesso territorio si avviano diversi progetti, diventa anche necessario un coordinamento fra gli stessi, che consenta di evitare sovrapposizioni, doppioni, e inutili perdite di tempo. In questo caso si potrebbe dar vita a un gruppo di coordinamento costituito da tutti i project leaders delle singole iniziative e gestito da un "coordinatore generale" cui spetterebbe il compito di connettere fra loro le varie iniziative, evidenziando in esse le parti, anche organizzative, che potrebbero essere centralizzate. Per esempio, la ricerca di una sede fisica per ciascun progetto; oppure la stipulazione di particolari contratti

per il reperimento di materiale vario; o ancora la gestione di particolari servizi utili a tutti i progetti in fase di attuazione, come per esempio la promozione dell'iniziativa nei suoi aspetti generali o particolari.

Un altro elemento comune a tutti i progetti, e dunque non segnalato all'interno di ciascuno di essi, per evitare ovvietà e ripetizioni, riguarda la promozione dell'iniziativa. È, questo, un aspetto che non influenza solo la buona riuscita di ogni singolo progetto, ma che agisce anche sulla risonanza di tutto il problema dell'occupazione giovanile. Lo potremmo chiamare il settore del marketing. Non occorre, credo, spendere molte parole per convincere della necessità di divulgare le informazioni e di renderle significative, in una cultura dove la pubblicità e tutte le altre forme di informazione commerciale hanno preso ormai uno spazio così grande. Semmai va sottolineato che anche il settore pubblico e sociale dovrebbero avvalersi di un marketing più professionale, che può essere forse più costoso – a volte si trovano però agenzie disposte a lavorare gratis o sottocosto per una auto-promozione – ma che certo può consentire di raggiungere risultati più significativi e più soddisfacenti.

L'importanza della promozione si fa anche determinante là dove non esiste un singolo e circoscritto progetto, ma dove c'è un piano di ampio respiro e di lunga durata.

Ci sono poi ulteriori elementi che, essendo comuni, vengono indicati solo in questa breve introduzione. Per esempio la sede: ogni progetto dovrebbe averne una. In alcuni casi dovrebbe avere una certa "consistenza", perché il progetto richiede una struttura operativa per la sua realizzazione. In altri, può bastare un luogo che possa essere un punto di riferimento.

Ogni "pacchetto" di progetti è stato affidato alle cure di una singola persona, il cui nome si trova indicato all'inizio della sezione e non viene poi ripetuto a ogni singolo progetto.

Il "reclutamento" delle persone-utenti coinvolti nelle differenti iniziative può avvenire attraverso bandi di concorso, appositamente predisposti, o attingendo alle liste dell'Ufficio di collocamento locale e, comunque, seguendo le procedure legislative vigenti.

Infine, con Ente Promotore ci si riferisce all'istituzione, di solito l'Ente Locale, da cui parte l'iniziativa rivolta al problema dell'occupazione giovanile.

Capitolo 4

**NOTE PER LA LETTURA
DELLE SCHEDE***Guido Contessa (Arips)***1– Pacchetti**

Le schede presentate sono suddivise per pacchetti omogenei. L'inserimento di ogni scheda non esclude che l'iniziativa possa appartenere a pacchetti diversi. La scelta è stata fatta in base al carattere dominante di ogni progetto.

2– Titolo del progetto

I progetti presentati hanno un titolo che li definisce. La scelta del titolo ha l'obbligo di rendere più facile e divulgabile il progetto stesso, mediante un richiamo evocativo. È naturale che ogni progetto possa essere ribattezzato liberamente.

3– Grado di complessità

Questa vuole essere una semplice indicazione complessiva, utile a orientare gli Enti Locali nelle scelte. È ovvio che progetti più complessi debbano essere varati dopo che l'Ente Promotore abbia accumulato un certo livello di esperienze. Il grado di complessità è stato valutato tenendo conto del numero di attori istituzionali coinvolti, della difficoltà dei risultati da raggiungere e della varietà dei gradini procedurali.

4– Classe di costo

Questo dato è molto orientativo e dipende in larga misura dal numero di utenti cui il progetto è diretto, dall'ampiezza del territorio e dalla durata dell'intervento.

Inoltre il costo varia in base alla quantità di risorse di cui l'Ente può disporre gratuitamente o senza oneri di bilancio aggiuntivi. In ogni caso la cifra indicata riguarda il costo totale del progetto, ma può essere "raccolta" non solo attraverso il bilancio dell'Ente, ma anche attraverso gli sponsor.

5– Obiettivi

Vengono segnalati gli obiettivi principali a giudizio dei compilatori. Obiettivi, accessori o secondari, sono comunque ipotizzabili.

6– Tempo totale

Tale indicazione va considerata a partire dalla delibera avvenuta ed esclude, quindi, i tempi politici e amministrativi: esso riguarda i puri tempi di preparazione operativa ed esecuzione. Il tempo è, poi, considerato per una sola edizione del progetto, dall'avvio alla valutazione dei primi risultati.

7– Sponsor potenziali

Vengono segnalati gli sponsor più coerenti col progetto, il che non esclude la possibilità di cercarne di altro genere. Inoltre non sono segnalati gli Enti Locali istituzionali (Comune, Provincia e Regione), i Ministeri o le Università, in quanto questi sono sponsor "naturali" di ogni progetto dell'Ente Locale.

8– Utenti

Si indicano i soggetti cui il progetto è diretto, cioè i primi fruitori della iniziativa. Non si escludono utenti secondari o occasionali.

9– Organizzazioni partner

Si tratta di organizzazioni pubbliche o private che possono, e in certi casi devono, essere cogestori del progetto, pena la sua scarsa riuscita.

10– Ruoli e istituzioni del progetto

Ogni progetto prevede ruoli e organismi particolari, attori in ogni fase. Si indicano i ruoli o i gruppi speciali a esclusione sia delle figure operative (segreteria, commessi ecc.) sia delle istituzioni politiche (Consiglio, Giunta, Assessore), entrambi necessari.

11– Criteri di valutazione

Sono segnalati i risultati la cui osservazione offre la misura del successo del progetto. Si indicano solo i risultati concreti e osservabili, senza escludere la possibilità di risultati accessori, imprevisti o comunque di sfondo, per il loro carattere non intenzionale e non verificabile.

12– Articolazione

Viene qui descritto il progetto nella sua esecuzione operativa.

Capitolo 5

**Pacchetto A – PRIMI CONTATTI
CON IL LAVORO***Guido Contessa (ARIPS)*

In questo pacchetto sono raggruppati progetti focalizzati sul mondo scolastico, in particolare quello delle scuole superiori e dell'università.

In pratica, le attività proposte hanno come obiettivi principali quelli di guidare, tutelare, incentivare una serie di esperienze lavorative che abbiano per risultato l'aumento della conoscenza del mondo del lavoro da parte dei giovani studenti e, insieme, consentano una maturazione della loro personalità. Non si tratta, in questo caso, solo di sensibilizzare genericamente i giovani alla cultura del lavoro, ma di metterli effettivamente a contatto con esso, rendendo possibile una reale e circostanziata conoscenza delle sue effettive e più importanti problematiche.

In più si tratta di esperienze "attive" nelle quali i giovani stessi sono protagonisti, e non di attività in cui gli studenti continuano a mantenere il loro ruolo passivo di ascoltatori o, al massimo, di osservatori.

Esplorare l'impresa (Stage aziendali)

Grado di complessità:
medio–basso

Classe di costo:
fino a 10 milioni

Obiettivi:
far appropriare i giovani della cultura del lavoro tramite un'esperienza diretta di osservazione guidata

Tempo totale:
indefinito (il progetto può essere permanente)

Sponsor potenziali:
associazioni di categoria, mass media

Utenti:
giovani dopo i 16 anni

Organizzazioni partner:
Sponsor, Provveditorato agli Studi, singola impresa

Ruoli e istituzioni del progetto:
Gruppo tutor (1 ogni 8 giovani)

Criteri di valutazione:
qualità delle relazioni finali

Articolazione:

- Identificazione di imprese disponibili a ospitare i giovani, offrendo la supervisione di un quadro aziendale
- Raccolta di adesioni di giovani interessati, per bando pubblico, o mediante accordi con le scuole superiori
- Formazione del Gruppo tutor scelti fra i docenti delle scuole aderenti
- Incontri preliminari dei giovani con il Gruppo tutor per la preparazione dello stage e l'acquisizione di una griglia di osservazione della realtà produttiva
- Avvio degli stage della durata variabile da 1 a 2 settimane

- Stesura delle relazioni finali con la supervisione dei tutor e loro presentazione in un apposito incontro con le imprese aderenti al Progetto

Varianti & Suggestimenti:

Il Progetto può essere realizzato anche al di fuori del sistema scolastico, coinvolgendo le Circoscrizioni, i Centri giovani, l'Informagiovani e l'Ispettorato del Lavoro.

Agenzia Ludus-Faber

(Tempo libero professionalizzato)

Grado di complessità:

medio–alto

Classe di costo:

oltre 100 milioni

Obiettivi:

avvicinare i giovani alla logica del lavoro e della produzione, partendo dalle abituali attività di tempo libero

Tempo totale:

2 anni

Sponsor potenziali:

imprese produttrici e commerciali dei settori tempo libero, sport, editoria, spettacolo, arte, musica ecc

Utenti:

giovani dai 14 ai 25 anni

Organizzazioni partner:

Istituzioni ricreativo–culturali, mass media, Circoscrizioni, associazioni giovanili, associazioni di categoria

Ruoli e istituzioni del progetto:

Gruppo “agenzia” formato da giovani esperti nei campi: sport, teatro-danza, arte, modellismo, escursioni, musica, animazione, guidato da un manager

Criteri di valutazione:

numero di utenti che partecipano al progetto

Articolazione:

- Identificazione nel territorio di “poli”, centri e gruppi che praticano attività di tempo libero organizzato (Centri giovani pubblici e privati, associazioni, palestre e piscine, teatri e sale concerto, gallerie d’arte ecc.)
- Attivazione di un Gruppo “agenzia” che assume due compiti particolari: selezionare in modo molto analitico tutti i giovani che praticano attività di tempo libero a buon livello qualitativo; fare interventi di promozione e

commercializzazione dei giovani identificati, mettendoli in contatto col mercato, organizzando manifestazioni pubbliche remunerative, favorendo l'acquisizione di spazi e attrezzature (attenzione: il Gruppo "agenzia" deve essere composto da giovani già avviati alla professione, competenti sia nel settore specifico sia nell'organizzazione di imprese; l'agenzia deve essere guidata da un giovane "manager")

- Ogni membro del Gruppo "agenzia" promuove una selezione a vasto raggio fra i giovani (questa azione può essere eventualmente concordata con organizzazioni operanti nel settore); poi sottopone proposte all'"agenzia", che elabora collettivamente progetti di professionalizzazione; i progetti definiti, vengono sottoposti all'approvazione dell'Ente Promotore
- Ogni progetto approvato viene realizzato con sponsor, partner, fondi, pubblicità particolari; ogni progetto deve coprire, in larga parte, i costi e deve poter offrire una remunerazione ai giovani "neo-professionisti"
- L'Ente Promotore accolla le spese di gestione dell'agenzia e le eventuali integrazioni economiche dei singoli progetti (integrazioni decise di volta in volta).

Varianti & Suggerimenti:

- Se il territorio non offre giovani competenti per attivare l'"agenzia", essa può essere formata mediante concorsi che segnalino i migliori giovani di ogni settore, cui segua un corso ad hoc (magari con fondi FSE) per la competenza gestionale
- Il Progetto può essere varato ogni anno in un singolo settore, riducendo così i costi per l'agenzia.

I diòscuri

(Gemellaggio scuola / impresa)

Grado di complessità:
basso

Classe di costo:
fino a 10 milioni

Obiettivi:
familiarizzare i giovani con la cultura del lavoro utilizzando un'impresa come biblioteca e laboratorio di studio

Tempo totale:
indefinito (il progetto può essere permanente)

Sponsor potenziali:
Provveditorato agli studi, associazioni imprenditori, Centrali cooperative

Utenti:
Gruppi di giovani dello stesso istituto superiore

Organizzazioni partner:
Imprese–scuole

Ruoli e istituzioni del progetto:
Comitato di Coordinamento (formato da rappresentanti della scuola, dell'impresa e dell'Ente Promotore), Gruppo tutor

Criteri di valutazione:
Ingresso della cultura del lavoro nei curricula scolastici

Articolazione:

- L'Ente Promotore stimola la disponibilità di singole scuole, e di un numero corrispondente di imprese, per attivare una serie organica di scambi
- Il Promotore si fa garante di una serie di accordi bilaterali, la cui gestione è poi affidata, in via progettuale, a un Comitato di Coordinamento (formato da rappresentanti delegati dalle tra parti) e in via operativa a un Gruppo tutor (formato da insegnanti e tecnici delle imprese). Avendo il rapporto una durata illimitata nel tempo, esso viene via via concretato dalle idee emergenti dal Comitato, fra le quali indichiamo come

esempi: visite guidate nell'impresa, testimonianze di lavoratori e dirigenti nella scuola, ricerche sull'impresa da parte dei giovani, stage estivi, ecc.

- Al fine di evitare che l'accordo si trasformi in una mera formalità, l'Ente Promotore fisserà degli appuntamenti periodici durante i quali siano operate le verifiche dei risultati ottenuti; il Gruppo tutor ha il compito di rendere lo scambio proficuo sul piano del curriculum scolastico.

Varianti & Suggestimenti:

- Il progetto può essere realizzato per giovani delle scuole medie inferiori
- Il progetto può anche essere gestito dai Centri giovani come attività culturale e di tempo libero (in tal caso per giovani dopo i 18 anni)
- I gemellaggi possono anche essere fra una classe e un'impresa.

Imprenditore ombra (Affiancamento)

Grado di complessità:
medio–basso

Classe di costo:
fino a 10 milioni

Obiettivi:
far conoscere a giovani diplomati i problemi e il modo di agire degli imprenditori

Tempo totale:
7 mesi, così distribuiti: preparazione 6 mesi, attuazione 1 mese, verifica 3 giorni

Sponsor potenziali:
Associazioni di categoria, associazioni dirigenti, imprese locali, istituti di credito

Utenti:
30 giovani diplomati o giovani laureandi interessati ad avviarsi al lavoro autonomo

Organizzazioni partner:
Scuole superiori, università, sponsor

Ruoli e istituzioni del progetto:
Gruppo tutor (1 ogni 8 giovani coinvolti nel Progetto)

Criteri di valutazione:
Qualità dei resoconti finali degli allievi

Articolazione:

- Identificazione di circa 30 imprenditori locali, disposti a offrire a un corrispondente numero di giovani un'esperienza di "osservazione" della durata di circa 3 settimane; i volontari devono essere disposti a farsi accompagnare sul lavoro dai giovani osservatori, e a spiegare loro le situazioni che via via si presentano
- Identificazione di un numero di giovani diplomati o laureandi pari a quello dei volontari suddetti; tali giovani devono essere scelti con la collaborazione di una o più scuole superiori o dell'università locale, secondo la

motivazione e la propensione verso un futuro lavoro autonomo e il profitto scolastico

- I giovani prescelti devono frequentare alcuni incontri con i tutor, per preparare una griglia di osservazione e uno schema per la relazione finale sui problemi manageriali osservati
- I giovani si affiancano agli imprenditori-dirigenti, per almeno otto ore giornaliere; ogni settimana è previsto un incontro di 3 ore con i tutor
- La settimana successiva all'osservazione è dedicata alla stesura della relazione finale
- Il progetto si conclude con meeting di tre giorni di confronto fra i giovani e i tutor, durante i quali è previsto un incontro con gli imprenditori volontari e uno aperto alle istituzioni interessate; le migliori relazioni finali possono essere premiate in modo simbolico o in modo concreto.

Varianti & Suggestimenti:

Il progetto può essere aperto anche a imprenditori di aziende commerciali, oppure a professionisti o a dirigenti.

Giano

(Alternanza scuola-lavoro)

Grado di complessità:
medio–alto

Classe di costo:
fino a 100 milioni

Obiettivi:
Consentire ai giovani un'esperienza lavorativa reale anche se breve, allo scopo di sensibilizzarli alla cultura del lavoro e facilitarne l'orientamento

Tempo totale:
6 mesi, così suddivisi: preparazione 5 mesi, attuazione 1 mese, verifica 3 giorni

Sponsor potenziali:
Associazioni di categoria, imprese, mass media e istituti di credito

Utenti:
circa 100 giovani degli anni 3° e 4° delle scuole superiori

Organizzazioni partner:
Sponsor, Provveditorato agli Studi, scuole superiori

Ruoli e istituzioni del progetto:
Gruppo tutor (1 ogni 8 giovani)

Criteri di valutazione:
qualità relazioni finali dei giovani

Articolazione:

- Individuazione delle imprese disposte a inserire per 4 settimane estive uno o più giovani, contribuendo parzialmente con apporti economici
- Individuazione dei giovani con la collaborazione degli insegnanti
- Costituzione del Gruppo tutor (con docenti delle Scuole coinvolte)
- Preparazione, durante l'anno scolastico, degli allievi prescelti alla mansione che sarà loro affidata (tramite studio apposito, visite preliminari ecc.)

- Entrata dei giovani nell'impresa, in una mansione operativa consona al loro stato di studenti (quindi in affiancamento a operatori disponibili); durante le 4 settimane i giovani si incontrano settimanalmente col tutor
- Alla ripresa dell'anno scolastico, seminario di tre giorni per la discussione delle relazioni finali e loro presentazione alle imprese coinvolte

Varianti & Suggerimenti:

- Il Progetto può essere realizzato per periodi di 6-8 settimane, a costi superiori
- Il Gruppo tutor può essere composto anche da operatori esterni alla scuola

Nota: per le quattro settimane i giovani godono di una borsa di studio, assicurazione, rimborso pasto e trasporto, per una cifra complessiva di circa lire 900.000, suddivise fra le imprese e l'ente gestore del Progetto.

Capitolo 6

Pacchetto B – PREVENZIONE SOCIALE

Riccardo Conte (APIS)

Si tratta, in prevalenza, di progetti rivolti a giovani che siano stati espulsi o che abbiano difficoltà a inserirsi nei percorsi dell'emancipazione e del lavoro; ma riguardano anche la necessità di stimolare interessi e motivazioni dei giovani per l'esplorazione dei possibili ambiti di inserimento.

Tali progetti, pertanto, non dovrebbero essere orientati verso specifiche categorie di utenza, quanto a fasce di bisogno piuttosto ampie e dovrebbero trovare sia un vasto raccordo interistituzionale, come una diffusa condivisione culturale e sociale. In considerazione di tale caratteristica, risulta molto importante, in sede di attuazione, un'operatività basata sui principi della "animazione sociale".

Navigatore

(Percorsi assistiti per la transizione scuola-lavoro)

Grado di complessità:
medio–alto

Classe di costo:
oltre i 100 milioni

Obiettivi:

- Assistere e favorire il passaggio dalla scuola alla formazione professionale e al lavoro di giovani svantaggiati
- Sensibilizzare e favorire il cambiamento degli ambiti di formazione e lavorativi per l'inserimento di giovani svantaggiati

Tempo totale:
1 anno

Utenti:
30 giovani svantaggiati

Sponsor potenziali:

Associazioni di categoria svantaggiate; associazioni di volontariato; scuole dell'obbligo; Centro di formazione professionale, Distretti socio-sanitari, associazioni di categorie lavorative, singole imprese, aziende, servizi

Organizzazioni partner:

Centri di formazione professionale; scuole di formazione professionale; imprese, aziende, servizi disponibili

Ruoli e istituzioni del progetto:

Segreteria atta a gestire l'organizzazione del lavoro, l'informazione e le relazioni con i partner e con le famiglie degli utenti. Gruppo di tutor (1 ogni 5 utenti). Coordinatore socio-pedagogico.

Criteri di valutazione:

Efficacia dei progetti formativi in termini di sviluppo dell'autonomia e apprendimento di specifiche competenze. Processi di cambiamento all'interno degli ambienti in cui si svolge l'esperienza e sviluppo delle disponibilità. Numero degli inserimenti lavorativi.

Articolazione:

- Individuazione per ambiti di riferimento (formazione professionale–aziende, imprese, servizi) delle opportunità, disponibilità, vincoli
- Formazione e aggiornamento del gruppo di tutor
- Accoglimento delle richieste secondo la normativa e progettazione dei processi e dei percorsi di inserimento
- Gestione dei singoli interventi con periodiche verifiche e valutazioni dei risultati raggiunti

Varianti & Suggerimenti:

Il progetto può essere mirato per una specifica categoria di svantaggio o per una zona urbana a rischio.

Pratica della fantasia

(Centro di servizi per le attività di tempo libero giovanile)

Grado di complessità:
medio

Classe di costo:
fino a 100 milioni

Obiettivi:

- Incentivare e sollecitare la creatività e la progettualità dei giovani nell'uso del "tempo libero"
- Favorire lo sviluppo di processi costruttivi e l'acquisizione di competenze operative amatoriali

Tempo totale:
6 mesi

Sponsor potenziali:
Istituzioni locali, ditte fornitrici

Utenti:
Associazioni e gruppi giovanili, giovani singoli

Organizzazioni partner:
L'associazionismo giovanile

Ruoli e istituzioni del progetto:

Comitato per la gestione sociale del Centro e delle risorse annesse. Un addetto alla segreteria. Un tecnico addetto alla manutenzione ordinaria delle attrezzature e all'addestramento per l'uso, nonché eventuale assistenza

Criteri di valutazione:

Numero e frequenza delle richieste. Motivazione delle richieste e tipo di interazione con le finalità del servizio. Livello di soddisfazione dei bisogni.

Articolazione:

- Identificazione e aggiornamento delle risorse da mettere a disposizione: impianti, sale, laboratori, attrezzature mobili, servizi (stampa, audiovisivi, informatica ecc.)
- Accoglimento delle richieste, predisposizione e attivazione delle risposte secondo la normativa (formulata possibilmente secondo criteri di elasticità)

- Programmazione e attivazione di iniziative “promozionali” (mostre, esposizioni, laboratori aperti, pubblicazioni ecc.).

Varianti & Suggestimenti:

- La sede può essere nel centro città oppure suddivisa nelle Circoscrizioni
- Fra i servizi possono essere attivate anche una sala-prove musicale e teatrale e sale riunioni

Formazione al self-service

(Credito d'ore per auto-aggiornamento).

Grado di complessità:
alto

Classe di costo:
fino a 100 milioni per circa 20 interventi

Obiettivi:

- Incentivare e sviluppare percorsi di autoformazione per il reinserimento lavorativo
- Favorire un rapporto di conoscenza fra i drop-out e le aziende.

Tempo totale:

Per l'attivazione della struttura operativa: 1 anno. Per l'attivazione di un singolo intervento: 3 mesi.

Utenti:

Giovani espulsi dai processi produttivi.

Sponsor potenziali:

Associazioni del lavoro, centrali cooperative, imprese, studi professionali, agenzie.

Organizzazioni partner:

Centro di formazione professionale, Osservatorio del lavoro, Centri di informazione sui problemi del lavoro, sponsor.

Ruoli e istituzioni del progetto:

Commissione di valutazione delle richieste di credito d'ore secondo progetto. Ufficio di segreteria, informazione e consulenza.

Criteri di valutazione:

Efficacia del reinserimento lavorativo.

Articolazione:

- Identificazione degli ambienti di lavoro disponibili e prima analisi del pool di competenze acquisibili
- Apertura dello sportello: accogliimento delle domande-progetto di autoformazione
- Informazione relativa alle opportunità presenti ed eventuale consulenza circa la messa a punto di un

progetto personalizzato; assistenza per lo studio di fattibilità

- Analisi e valutazione delle richieste da parte della Commissione che esprime il proprio parere sull'assegnazione del monte ore di credito e indica il tipo di documentazione finale da produrre, o ulteriori eventuali vincoli
- Analisi e valutazione delle esperienze (in itinere e finali) attraverso periodiche sedute della Commissione.

Varianti & Suggestimenti:

Il progetto può essere realizzato anche nei Servizi pubblici.

La Banca del saper fare

(Banca territoriale delle esperienze di lavoro)

Grado di complessità:
medio

Classe di costo:
fino a 30 milioni

Obiettivi:
Mettere a disposizione dei giovani le esperienze di lavoro degli adulti/anziani come testimonianza professionale, etica e storico–sociale.

Tempo totale:
Indefinito (il progetto può essere permanente).

Utenti:
Giovani singoli, o in gruppo, in fase di formazione e di orientamento al lavoro.

Sponsor potenziali:
Associazioni di categoria.

Organizzazioni partner:
Istituzioni ricreativo–culturali, associazioni di volontariato, Pro Loco, Sponsor, sindacati dopolavoro

Ruoli e istituzioni del progetto:
Rappresentanti del “Forum delle Associazioni Giovanili” e due animatori

Criteri di valutazione:
Interesse dei giovani, disponibilità e partecipazione degli adulti, grado di soddisfacimento del bisogno dei giovani

Articolazione:

- Costruzione e attivazione di una rete di esperti in popolazioni utili a imprese giovanili; in particolare, attraverso il rapporto con le organizzazioni partner
- Predisposizione di un programma di iniziative, e loro gestione, per favorire la conoscenza e l’uso della risorsa attivata
- Attivazione dello sportello attraverso l’accoglimento delle richieste, l’analisi e l’aggiornamento delle esperienze

disponibili, la circolazione dell'informazione, l'incontro fra la richiesta e la risorsa professionale.

Varianti & Suggestimenti:

- In direzione di temi specifici si potrebbe sviluppare un vero e proprio servizio di "prima consulenza", per l'avvio di imprese giovanili
- Se la banca delle risorse è centrata sui pensionati, il progetto assume una valenza importante per la valorizzazione della terza età.

Capitolo 7

**Pacchetto C – LAVORI
SOCIALMENTE UTILI***Maria Vittoria Sardella (Rescoop)*

Questo pacchetto ha due caratteristiche fondamentali: la transizione e l'utilità sociale. È rivolto, infatti, a persone che sono disposte a lavorare part-time (ad esempio, casalinghe, studenti, giovani che non hanno ancora deciso il lavoro "definitivo" e vogliono sperimentarsi in più attività prima di scegliere) e interessate a impegnarsi in campi di pubblica utilità (settori culturali, ecologia, servizi alla persona, animazione per gli ammalati ecc.). In tutti i progetti presentati questi vincoli sono presenti e determinanti. L'idea portante è far ruotare, in una struttura o in un gruppo, che è invece stabile, un numero consistente di giovani che vengano ad affiancarsi a competenze e a servizi già esistenti, non per entrare in concorrenza ma per coprire spazi interstiziali che, altrimenti, rimarrebbero scoperti.

Niente vieta che, dopo questa fase transitoria, i giovani scelgano i campi che hanno sperimentato come definitivi per la loro attività; ciò determinerebbe, però, immediatamente, l'"uscita" dal pacchetto.

Poiché tutti i progetti presentati prevedono una struttura permanente di appoggio, i tempi indicati sono da riferirsi all'avvio delle varie attività.

Una “iniezione” di compagnia (Animazione in ospedale)

Grado di complessità:
medio

Classe di costo:
meno di 10 milioni

Obiettivi:
costituzione e coordinamento di un gruppo rotante di giovani retribuiti per effettuare attività di animazione con soggetti ospedalizzati

Tempo totale:
3 mesi, così suddivisi: preparazione 1 mese, attuazione 2 mesi

Utenti:
Gruppi di volontariato, giovani oltre i 18 anni

Sponsor potenziali:
Istituti di credito, case farmaceutiche, agenzie di pubblicità e mass media

Organizzazioni partner:
ASL, ospedali, associazioni volontarie laiche (Cri, Aido, Avis ecc.) e religiose, Ordine dei medici

Ruoli e istituzioni del progetto:
1 tutor, staff di consulenti/formatori

Criteri di valutazione:
Risposta degli sponsor e dei partner, “risonanza” sociale (eco sui media), soddisfazione degenti/famiglie/ospedale.

Articolazione:

- Avvio contatti con reparti interessati
- Raccolta adesioni e selezione giovani
- Corso di formazione su tecniche di gruppo e di animazione
- Costituzione del gruppo
- Inserimento in ospedale e consulenza iniziale
- Istituzionalizzazione di momenti di incontro per scambio di esperienze alla presenza del tutor

Varianti & Suggestimenti:

Questo è un progetto di avvio che potrebbe essere pensato per un gruppo di 10-15 persone da sperimentare in 2-3 reparti. In seguito occorrerà assicurare continuità ed, eventualmente, ampliamento all'iniziativa, controllando il "ricambio" dei giovani e utilizzando i già formati come consulenti.

L'ambiente nel mirino

(Esperienze di lavoro ecologico transitorio)

Grado di complessità:
medio–alto

Classe di costo:
minore di 100 milioni

Obiettivi:

- Individuare e segnalare situazioni di “rischio ecologico”
- Verificare gli interventi effettuati dagli enti preposti (dopo le segnalazioni)
- Attivare giovani disoccupati da utilizzare per interventi ambientali (pulizia litorali, boschi ecc.) attraverso la costituzione di un centro operativo ecologico

Tempo totale:

1 anno per la costituzione del Centro (che rimane permanente). I tempi degli interventi ambientali diretti non possono essere definiti perché dipendono dalla specificità di ognuno di essi.

Utenti:

Studenti del 5° anno dell'Istituto tecnico per geometri e dell'Istituto tecnico agrario (per la costituzione del Centro); giovani in attesa di occupazione (per gli interventi ambientali da gestire direttamente)

Sponsor potenziali:

Associazioni turistiche (Associazione albergatori, Aziende di soggiorno, Pro loco, ecc.), concessionari moto/auto, grossisti di utensileria

Organizzazioni partner:

Provveditorato degli Studi, scuole, associazioni ambientaliste (WWF, Legambiente, ecc.), Nucleo ecologico carabinieri, ASL, Guardie ecologiche e forestali

Ruoli e istituzioni del progetto:

Comitato di gestione (composto da rappresentanti dell'Ente Promotore e dei Partner), staff consulenti

Criteri di valutazione:

In fase iniziale, coinvolgimento delle scuole e degli Enti. Una volta avviato il Centro, quantità e qualità di interventi messi in atto su segnalazione; quantità e qualità degli interventi fatti in proprio; numero dei giovani coinvolti nelle esperienze di lavoro transitorio. In entrambe le fasi risonanza sociale (eco dei media).

Articolazione del progetto:

- Contatti con le scuole
- Bando e selezione per addetti del Centro e per i giovani dei lavori transitori
- Allestimento del Centro (sede, biblioteca, mappe)
- Reperimento mezzi di trasporto, attrezzi
- Contatto consulenti e definizione incontri di avvio
- Identificazione di un primo nucleo di giovani per gli interventi in proprio
- Pianificazione e avvio del centro

Varianti & Suggestimenti:

Lo stesso progetto può essere definito anche per altre aree simili (ad esempio la gestione del patrimonio artistico/culturale), naturalmente modificando i contenuti specificamente legati al tema ecologico.

Come fai se i nonni non li hai?

(Servizi per la famiglia)

Grado di complessità:
medio–alto

Classe di costo:
minore di 30 milioni

Obiettivi:
Organizzare e coordinare persone disponibili a prendersi cura di gruppi di bambini abitanti nella stessa zona (stabile, strada, quartiere).

Tempo totale:
6 mesi

Utenti:
Casalinghe e giovani disposti a lavorare part-time

Sponsor potenziali:
Librerie didattiche, industrie di giocattoli, industrie di prodotti per l'infanzia, rivenditori computer

Organizzazioni partner:
ASL, consultori, scuole, circoscrizioni

Ruoli e istituzioni del progetto:
1 responsabile organizzativo, 1 segretario esperto in computer, 1 pool di consulenti reperiti tra i partner

Criteri di valutazione:
Numero persone coinvolte, costo pro-bambino (paragone rispetto al nido o alla materna), livello di soddisfazione per il servizio.

Articolazione del progetto:

- Reperimento sede (ad esempio gli spazi sociali dei condomini)
- Reperimento attrezzature per il centro e materiali (ad esempio giochi, libri ecc.) da fornire agli operatori
- Individuazione per zone delle persone disponibili a fare gli operatori
- Individuazione per zone delle famiglie interessate
- Costruzione e gestione di un planning per gli impegni

- Avviamento dell'iniziativa e coordinamento delle richieste
- Organizzazione di momenti di incontro tra operatori e tra genitori.

Varianti & Suggestimenti:

La retribuzione di questo servizio dovrebbe essere in parte a carico dell'Ente promotore e in parte a carico delle famiglie. Questo progetto può essere attuato anche per altri servizi alla casa o alla persona (ad esempio l'assistenza anziani, ammalati, ecc.).

Il 113 dell'ente locale

(Esperienze transitorie di lavoro nell'Ente Pubblico)

Grado di complessità:
medio

Classe di costo:
minore di 30 milioni

Obiettivi:
Costituire un gruppo rotante di giovani disoccupati da impiegare in progetti speciali socialmente utili e limitati nel tempo (ad esempio, censire strutture comunali, eseguire rilevazioni, riordinare biblioteche e archivi, ecc.)

Tempo totale:
indefinito

Utenti:
Giovani disoccupati con diverse qualifiche e competenze in relazione ai settori di intervento.

Sponsor potenziali:
Istituti di credito e imprese, istituzioni culturali.

Organizzazioni partner:
Sovrintendenza alla belle arti, sindacati, scuole superiori, Provveditorato agli Studi

Ruoli e istituzioni del progetto:
1 responsabile organizzativo

Criteri di valutazione:
Numero disoccupati coinvolti, quantità e qualità degli interventi, efficienza del turnover

Articolazione del progetto:

- Reperimento sede
- Contatti disoccupati
- Costruzione lista da cui attingere
- Definizione ambiti e competenze
- Contatto con Enti e Uffici per definire la mappa degli interventi
- Pianificazione (definizione calendario, ottimizzazione delle risorse, controllo della rotazione) delle attività

- Avvio dell'attività

Varianti & Suggerimenti:

Per garantire la transitorietà, ogni disoccupato non può partecipare a un'iniziativa per un tempo superiore a 3 mesi.

Capitolo 8

**Pacchetto D – INCUBAZIONE E
TRANSIZIONE PER
LAVORI VECCHI E NUOVI***Ignazio Drudi (Rescoop)*

Come si fa ad aiutare un giovane che abbia “vocazioni” e capacità di tipo imprenditoriale, o artistico, a realizzare le sue aspirazioni e ad entrare nel mondo produttivo, senza ricorrere al sistema degli incentivi monetari a pioggia?

I progetti di questo pacchetto sono un tentativo di risposta al quesito precedente. In ognuno di essi il sostegno è individuato sotto forma di fruizione gratuita, limitata nel tempo, di servizi o opportunità. Il giovane, attraverso consulenze, affiancamenti, sperimentazioni sul campo, sarà messo alla prova e dovrà rispondere attivamente alle opportunità che gli vengono offerte.

Tutti i progetti presentano un costo di avvio abbastanza elevato; ma, poiché le strutture che ne derivano sono permanenti, il costo iniziale viene ammortizzato nel tempo.

Impara l'arte e mettila in... bottega (Botteghe di transizione)

Grado di complessità:
medio–alto

Classe di costo:
oltre i 100 milioni

Obiettivi:
Avviare giovani disoccupati all'attività artigiana attraverso: formazione/addestramento specifico; fornitura, gratuita e per un periodo massimo limitato a 2 anni, di laboratori artigianali attrezzati in aree commercialmente vantaggiose

Tempo totale:
3 anni

Utenti:
Giovani disoccupati intenzionati a intraprendere un'attività artigianale

Sponsor potenziali:
Associazioni artigiane, Camere di Commercio, casse rurali e artigiane, imprese produttrici di attrezzature

Organizzazioni e partner:
Associazioni di artigiani, Camera di Commercio, imprese artigiane, sindacati, Centri e Scuole di formazione professionale (pubblici e privati).

Ruoli e istituzioni del progetto:
Comitato di partner, pool di formatori/addestratori.

Criteri di valutazione dei risultati:
Numero dei giovani che rispondono all'iniziativa, esito del corso di formazione, verifica delle intenzioni dopo un anno di attività. Al termine, numero di giovani diventati artigiani.

Articolazione:

- Reperimento locali e attrezzature
- Costituzione del comitato di partners
- Contatti con i formatori
- Definizione dell'iter formativo
- Bando e selezione dei giovani

- Corso di formazione
- Assegnazione dei laboratori
- Verifica periodica dell'andamento dell'attività

Varianti & Suggestimenti:

Un progetto analogo può essere ipotizzato anche per studi professionali. Questo progetto ha un costo iniziale elevato ma facilmente ammortizzabile nel tempo, in quanto sia i laboratori che le attrezzature sono utilizzabili più volte. I giovani, dopo i 2 anni, dovrebbero essere in grado di proseguire autonomamente nell'attività.

La tua idea diventa impresa

(Agenzia di start up)

Grado di complessità:
medio–alto

Classe di costo:
oltre i 100 milioni

Obiettivi:

Facilitare la trasformazione di “idee imprenditoriali” in imprese attraverso la costituzione di un centro permanente di servizi per l'avviamento.

Tempo totale:

Avvio agenzia 1 anno. L'agenzia rimane permanente, le giovani imprese possono usufruire della consulenza gratuita per un periodo massimo di 2 anni.

Utenti:

Singoli o gruppi con “idee” imprenditoriali, in condizione di non occupazione.

Sponsor potenziali:

Istituti di credito, associazioni di categoria, agenzie pubblicitarie, mass media, Camera di Commercio.

Organizzazioni e partner:

Istituti di credito, associazioni di categoria, Ordini e Associazioni professionali, università, Camera di Commercio.

Ruoli e istituzioni del progetto:

Staff permanente (4-5 persone) e un pool di esperti/consulenti (vedi, ad esempio, Progetto Banca delle risorse).

Criteri di valutazione dei risultati:

Numero, durata, autonomia e mercato nuove imprese. Numero nuovi posti di lavoro creati (diretti e indiretti). Livello di coinvolgimento dei consulenti. Livello di coinvolgimento dei partner.

Articolazione:

- Reperimento sede e attrezzature
- Reperimento, selezione e formazione staff permanente
- Definizione del modello di intervento

- Divisione dello staff in campi di intervento
- Convenzioni istituti di credito
- Contatto e organizzazione consulenti
- Pianificazione dell'attività
- Pianificazione dei momenti di incontro tra staff e consulenti.

Varianti & Suggestimenti:

Con servizi per l'avviamento si intende la fornitura di una serie di incentivi non monetari che potrebbero consistere in:

- verifica della motivazione imprenditoriale;
- studi di fattibilità del progetto proposto dai neo-imprenditori (analisi di mercato, finanziaria, tecnologica ecc.);
- assistenza all'avvio (legale, fiscale, organizzativa);
- assistenza per reperire finanziamenti.

Questi servizi vengono forniti gratuitamente all'impresa per un tempo massimo di 2 anni.

Adotta un apprendista

Grado di complessità:
medio–basso

Classe di costo:
meno di 100 milioni

Obiettivi:
Affiancare, per mezzo di incentivi, dei giovani a quei titolari di aziende artigiane che sono gestite da una sola persona con età superiore ai 55 anni che non sa come fare continuare l'attività; con la possibilità di rilevamento da parte dei giovani dopo un certo numero di anni.

Tempo totale:
2-3 anni, così distribuiti: 3 mesi per l'inserimento; almeno 2 anni per valutare i primi risultati

Utenti:
Giovani disoccupati aspiranti artigiani

Sponsor potenziali:
Associazioni artigiane, Camera di Commercio, Casse rurali e artigiane

Organizzazioni e partner:
Associazioni artigiane, Camera di Commercio, imprese artigiane, sindacati, Centri e Scuole di formazione professionale (pubblici e privati), INPS.

Ruoli e istituzioni del progetto:
Comitato di partner

Criteri di valutazione dei risultati:
Numero degli artigiani e dei giovani che rispondono all'iniziativa, esito dell'affiancamento, verifica delle intenzioni dopo un anno di inserimento. A lungo termine, numero di giovani diventati artigiani.

Articolazione:

- Definizione dell'entità e della tipologia degli incentivi
- Individuazione delle imprese potenzialmente interessate
- Promozione dell'iniziativa presso le imprese individuate
- Bando e selezione dei giovani

- Inserimento
- Verifica dell'andamento dell'inserimento

Varianti & Suggerimenti:

Un progetto analogo può essere ipotizzato anche per studi professionali o per pubblici esercizi (bar, trattorie).

Il villaggio dell'artista (Dall'arte al lavoro)

Grado di complessità:
alto

Classe di costo:
oltre i 100 milioni

Obiettivi:
fornire a giovani con aspirazioni e capacità nel campo artistico opportunità (tempo, luogo, attrezzature, contatti) per sperimentare le loro abilità e crearsi un mercato

Tempo totale:
1 anno per attivare il Villaggio; 2 anni per valutare i primi risultati

Utenti:
Giovani con aspirazioni e capacità nel campo artistico

Sponsor potenziali:
Mass media; produttori di strumenti musicali, articoli da pittura, scultura ecc.; case discografiche, editori di cataloghi, case editrici, SIAE.

Organizzazioni e partner:
Ministero della Pubblica Istruzione, scuole artistiche e musicali, associazioni di artisti e critici.

Ruoli e istituzioni del progetto:
1 tutor, pool di esperti (artisti/critici) che curano selezione e consulenza.

Criteri di valutazione dei risultati:
Quantità e qualità della produzione artistica, livello di autonomia raggiunto dai singoli, numero di inserimenti nel mondo artistico.

Articolazione:

- Contatti con sponsor, partner, artisti, critici
- Reperimento Villaggio (palazzo storico, ex colonia ecc.)
- Reperimento attrezzature
- Convenzioni con strutture per servizi (ad esempio una mensa)

- Insediamento comitato selezione
- Bando e selezione
- Pianificazione delle consulenze nel Villaggio
- Avvio dell'attività
- Pianificazione degli incontri con il tutor

Varianti & Suggestimenti:

Si pensa a un'iniziativa per fornire a ciascun giovane, per un tempo massimo di 2 anni:

- spazi dove vivere e lavorare (cascina, ecc.)
- attrezzature per svolgere l'attività (strumenti musicali, per dipingere, scolpire, ecc.)
- vitto e alloggio
- contatti con esperti (musicisti, critici, galleristi, pittori ecc.) per migliorare le capacità artistiche e come aiuto all'ingresso sul mercato.

Capitolo 9

Pacchetto E – JOB CREATION*Margherita Sberna (ARIPS)*

È questo il settore meno sperimentato, perlomeno dall'Ente Pubblico, e certamente è ancora poco conosciuto, anche se finalmente cominciano a diffondersi informazioni su attività connesse a quest'area svolte all'estero e prevalentemente nel settore produttivo privato.

Letteralmente job creation significa "creazione di lavoro". Dunque, l'obiettivo è quello di inventare lavori nuovi che si sostituiscano a quelli esistenti e che abbiano un futuro promettente e ricco.

I progetti di questo settore si propongono perciò di svolgere un'azione stimolatrice su tutto il territorio nel quale vengono realizzati perché esso produca nuove idee, nuove sperimentazioni, nuove occasioni di lavoro. Inoltre, e più concretamente, tentano di realizzare attivamente e di tradurre in realtà quanto viene ipotizzato, offrendo nel contempo un aiuto concreto – oltre che "morale" – ai giovani che intendono cimentarsi in questa prova.

L'applicazione di questi progetti può portare a una moltiplicazione dei posti di lavoro e delle iniziative manageriali da parte dei giovani. Ma proprio per tutto questo, si tratta in genere di progetti piuttosto complessi che richiedono, per il buon esito della loro applicazione, un terreno già preparato attraverso iniziative precedenti.

Il laboratorio di Merlino (Laboratorio di creatività)

Grado di complessità:
basso

Classe di costo:
fino a 10 milioni

Obiettivi:
stimolare la creatività individuale, aumentare le capacità creative

Tempo totale:
6 mesi, così distribuiti: 2 di preparazione e 4 di attività

Utenti:
Ragazzi dai 10 ai 13 anni, frequentanti la scuola dell'obbligo

Sponsor potenziali:
Negozi di giocattoli, mass media

Organizzazioni e partner:
Provveditorato agli Studi, Distretto scolastico, biblioteca centro giovani

Ruoli e istituzioni del progetto:
animatori-docenti

Criteri di valutazione dei risultati:
Numero di partecipanti, frequenza, richiesta di ripetizione

Articolazione:

- Il coordinamento dei Centri giovani o un suo corrispettivo, selezionano gli animatori già disponibili in grado di gestire l'iniziativa educativa con competenza specifica sulle tecniche di creatività; se essi non dovessero esistere, l'Ente Locale dovrebbe selezionare, e quindi assumere – eventualmente a tempo determinato – uno o più animatori (in rapporto all'ipotesi sui partecipanti all'iniziativa) in grado di gestire il progetto e quindi con una formazione relativa alla creatività.
- Gli animatori prescelti predispongono un programma che dovrà essere approvato in linea di massima dalle organizzazioni partner.

- A loro volta le organizzazioni partner dovranno preparare iniziative di promozione a sostegno del progetto del tipo: mostre, conferenze, dibattiti ecc.
- Dovrà quindi essere dedicato un mese di tempo per raccogliere le iscrizioni e organizzare l'attività.
- Il corso dovrebbe essere gestito in modo animativo.

Varianti & Suggestimenti:

- Si può modificare l'età dei frequentanti il corso
- Si possono inventare corsi in sequenza adatti a differenti utenze
- Si può selezionare la partecipazione sul "taglio" più specifico del corso

I micro-imprenditori (Master per nuove imprese)

Grado di complessità:
alto

Classe di costo:
oltre i 100 milioni

Obiettivi:
Formazione di imprenditori di nuove piccole imprese (sviluppo di capacità di leadership, inventività/creatività, progettazione/programmazione, organizzazione/gestione).

Tempo totale:
18 mesi complessivamente, così distribuiti: 6 per la preparazione, 12 per lo svolgimento del corso (da 600 a 1200 ore).

Utenti:
10-15 giovani di età inferiore ai 25 anni con le seguenti caratteristiche:

- preferibilmente diploma di media superiore a carattere tecnico o commerciale (altri titoli, laurea compresa, sono meno indicati);
- famiglia in grado di garantire posticipazione inizio lavoro;
- personalità già connotata da capacità che si intendono sviluppare e facilità a entrare in relazione con gli altri;
- progetto-idea per dar vita a iniziativa imprenditoriale.

Sponsor potenziali:
Fondo Sociale Europeo

Organizzazioni e partner:
Associazioni di categoria, istituti di credito, consorzi

Ruoli e istituzioni del progetto:
Tutor, docenti, Comitato tecnico-scientifico "inter-associativo" (formato da rappresentanti di tutte le associazioni partner), segreteria (che dovrebbe rappresentare la linea per i collegamenti operativi, oltre che per il Direttore del Corso).

Criteri di valutazione dei risultati:

Numero di idee-progetto pervenute, qualità delle idee scelte, controllo dei risultati individuali del master. A lungo termine, controllo di quanti e quali fra i corsisti diventano imprenditori.

Articolazione:

- Presentare il Progetto alle organizzazioni partner
- Costituzione, con i partner consenzienti, del Comitato tecnico scientifico che si occuperà, fra le altre cose, della selezione dei partecipanti all'iniziativa
- Inizio della promozione all'esterno dell'iniziativa, utilizzando più canali, bandendo il concorso "10 idee per il futuro"; il concorso richiede ai partecipanti di inviare, per iscritto, un progetto-idea relativo a un nuovo prodotto
- Docenti: dovranno essere scelti nei seguenti ambiti:
 - o psicologia del lavoro/dell'organizzazione;
 - o psicosociologia;
 - o Comitato T-S;
 - o mondo aziendale in genere
- Verifiche interne

Varianti & Suggerimenti:

- Cambiare tipo di utenti
- Specializzare molto la focalizzazione del master

La cornucopia (Job Center)

Grado di complessità:
alto

Classe di costo:
fino a 30 milioni

Obiettivi:
dare origine a una nuova attività imprenditoriale, non in concorrenza con l'esistente, che dovrebbe produrre idee-brevetto e giocattoli "didattici"

Tempo totale:
10 mesi

Utenti:
Giovani che abbiano già terminato gli studi (sia inferiori, che superiori, che universitari) di età fra i 15 e i 25 anni

Organizzazioni e partner:
Associazioni di categoria, istituti di credito

Ruoli e istituzioni del progetto:
Creazione della struttura di una piccola impresa con Gruppo decisorio-dirigente (promozione e marketing ecc.); Gruppo progettista (elaboratore di idee); Gruppo esecutivo (realizzazione idee); Gruppo selezionatori; Gruppo consulenti.

Criteri di valutazione dei risultati:
Effettiva elaborazione di "prodotti" vari, effettiva vendita di quanto elaborato.

Articolazione:

- Costituzione del Gruppo consulenti
- I componenti del Gruppo selezionatori tracciano un profilo per ognuna delle 3 categorie di giovani che andrebbero selezionati per ottenere il successo dell'iniziativa; ovviamente anche in rapporto al tipo di obiettivo che si intende raggiungere
- Si procede quindi alla selezione secondo le modalità stabilite
- I giovani selezionati vengono, quindi, riuniti e, sotto la guida del Gruppo consulente, prendono conoscenza

della struttura dell'organizzazione e del loro ruolo e della loro posizione all'interno dell'impresa; in seguito, sotto la guida dei consulenti, stendono un primo programma sperimentale di attività per dare avvio all'impresa

- I compiti dei singoli gruppi sono i seguenti:
 - o Gruppo dirigente: dovrà occuparsi della commercializzazione delle idee e dei giochi inventati dall'azienda;
 - o Gruppo progettista: ha il compito di inventare idee, progetti, prodotti giocattolo istruttivo-educativi;
 - o Gruppo esecutivo: ha il compito di rendere adatto alla "dimostrazione" quanto inventato dai progettisti.
- L'azienda può quindi procedere in tre modi:
 - o inventa cose che cerca di vendere dopo averne costruito un prototipo;
 - o inventa "su richiesta";
 - o fa entrambe le cose
- Periodicamente tutti i gruppi dell'impresa si incontrano per verificare se ci sono contributi all'organizzazione "aziendale" o ad altri aspetti del lavoro.

Varianti & Suggerimenti:

- L'azienda può essere sdoppiata in due (una fa giochi, un'altra inventa prodotti nuovi)
- Si può prevedere che l'azienda abbia un settore produttivo reale (e non solo per prototipi)
- Anche la vendita dei prodotti, soprattutto giocattoli "istruttivi e didattici" (che ovviamente potrebbero essere adatti a tutte le età), potrebbe essere gestita direttamente dall'azienda; questo fra l'altro consentirebbe di aumentare gli addetti, creando ulteriori possibilità di lavoro.
- Al contrario, potrebbe vendere solo idee, senza nessuna elaborazione manuale: potrebbe fare studi sui progetti delle imprese già avviate, evidenziando i costi di produzione e studiando strategie che rendano più economici i procedimenti.

Osservatorio di comunità

(Monitor socio-economico-professionale)

Grado di complessità:
medio-alto

Classe di costo:
fino a 10 milioni

Obiettivi:
Consentire di avere informazioni in “tempo reale” sulla situazione economica e psicosociale di un certo territorio

Tempo totale:
18 mesi

Utenti:
Giovani dai 20 ai 30 anni diplomati o laureati nei settori tecnici e delle scienze umane

Sponsor potenziali:
Tutto il settore del mercato del lavoro

Organizzazioni e partner:
Camera di Commercio, istituti di credito, sindacati, giornali e riviste locali e regionali, Uffici provinciali del lavoro

Ruoli e istituzioni del progetto:
Gruppo selezionatore (funzionari Ente Locale); Gruppo staff (tutti i giovani coinvolti); sottogruppi per progetti; Consulta dei formatori-consulenti

Criteri di valutazione dei risultati:
Settori di raccolta informazioni avviati; iniziative progettate sulla base dei dati raccolti dall'agenzia; clienti paganti; sul lungo periodo, nuovi servizi avviati; numero di cittadini richiedenti particolari informazioni/numero risposte date.

Articolazione:

- Promuovere l'iniziativa facendo anche un concorso per la costituzione di un gruppo interdisciplinare
- Immediatamente dopo la selezione, il gruppo dovrebbe avere un tempo minimo (per esempio di un mese) per approfondire, a livello teorico e di discussione collettiva, l'idea di base del progetto volutamente presentata in

modo molto scarno: creare un organismo che sia in grado di dare a chiunque sia interessato per motivi diversi, il maggior numero di informazioni riguardanti un certo territorio

- Il gruppo avrà a sua disposizione un altro periodo di uno/due mesi per elaborare un primo progetto minimo di avvio dell'iniziativa
- Il progetto dovrebbe anche prevedere il tempo minimo per l'avvio dell'attività da utilizzare per la raccolta delle informazioni e dei dati e per la promozione dell'iniziativa come servizio per i settori privato e pubblico; in ogni caso dovrebbe essere previsto un tempo massimo di un anno per "aprire i battenti al pubblico"
- I servizi dovrebbero aumentare con il passare del tempo, quando l'organizzazione ha acquistato una minima esperienza sulle attività da svolgere; in questo senso potrebbe essere prevedibile o previsto che il gruppo iniziale si ingrandisca
- In particolare dovrebbe essere necessario, tener d'occhio più da vicino anche la qualità della vita dei residenti sul "bacino" e, per questo, potrebbe essere utile realizzare periodicamente, e se possibile su piccoli campioni, una ricerca a carattere psicosociale: cioè che indagli il livello di soddisfazione per la situazione generale, il senso di appartenenza, i bisogni più pressanti, ecc.
- Periodicamente, e in questo caso solo alle organizzazioni partner o sponsor, andrebbe poi inviato un rapporto contenente i più importanti dati raccolti in quel periodo di tempo.

Varianti & Suggestimenti:

- Si può partire realizzando solamente un notiziario avviato in abbonamento ai "soci" e contenente notizie relative a tutto un settore particolare
- Il gruppo può essere costituito da un numero più ristretto di persone che si occupano, quindi, di un'iniziativa più "modesta", focalizzata su un territorio più piccolo e, soprattutto, sul controllo della qualità della vita degli abitanti
- Il gruppo può essere attivato dopo aver frequentato un corso di preparazione alla particolare iniziativa che si attuerà, al fine di fargli acquisire le competenze specifiche.

Far lavoretti è il mio lavoro

(Agenzia dei lavoretti)

Grado di complessità:
medio–alto

Classe di costo:
fino a 10 milioni

Obiettivi:

Approfondire attivamente la conoscenza dell'organizzazione e della sua gestione, sviluppare le capacità di negoziazione, consentire un'autonomia minima nel periodo degli studi

Tempo totale:
12 mesi per l'avvio

Utenti:

Studenti di scuole superiori di ogni tipo, università, corsi post-universitari (età minima 13 anni compiuti)

Sponsor potenziali:

Associazioni di categoria, banche, Provveditorato degli Studi

Organizzazioni e partner:

v. Sponsor

Ruoli e istituzioni del progetto:

Responsabile dell'agenzia, responsabili di settore, gruppi specializzati per settore di attività, gruppo di coordinamento (costituito dal responsabile dell'agenzia e dal responsabile del settore)

Articolazione:

- Bando di concorso per studenti intenzionati a “imparare/guadagnando”; nel testo dovrebbe essere chiaro che il guadagno e l'apprendimento sono due conseguenze di un'attività lavorativa
- Tutti i giovani che rispondono al bando dovrebbero essere accettati senza selezione (che avverrà se mai spontaneamente per “abbandono”)
- Le soluzioni possono essere ovviamente decise dagli studenti tenendo conto, però, dei seguenti indicatori:
 - occorre prevedere una forma elastica di organizzazione

- devono essere scelti gli ambiti di intervento, e quindi i “lavoretti” che si intendono svolgere, perché da questo dipende la promozione dell’iniziativa e del reperimento di risorse utili allo svolgimento delle varie mansioni
- va steso un “organigramma” che attribuisca compiti e funzioni al personale dell’agenzia e che evidenzi le eventuali carenze che vanno colmate; tale organigramma deve inoltre prevedere un responsabile generale e dei responsabili di area/settore
- Indicativamente, le attività che possono essere svolte potrebbero essere scelte fra le seguenti: giardinaggio, custodia animali, riparazione di oggetti vari, piccoli lavori di idraulica, esecuzione di lavori di maglia, cucito, riparazioni, servizio di segreteria telefonica, lavori di dattilografia, lezioni private in varie discipline per studenti di grado inferiore.
- Va, quindi, iniziata la promozione dell’iniziativa sull’area di possibile intervento, per informare possibili clienti.

PARTE TERZA

Capitolo 10

**PROFILI PROFESSIONALI
PER IL NUOVO MILLENNIO***Margherita Sberna***10.1- Premessa**

I profili professionali indicati di seguito sono il risultato di un lavoro svolto per la Provincia di Trento. Sono stati individuati tenendo presenti alcuni parametri che hanno definito e limitato le possibilità. Crediamo che costituiscano piste interessanti per il futuro in un settore, quello dei servizi alla persona in senso lato, che si espanderà sempre più e che richiederà professionalità con alti livelli di specializzazione.

Brevemente qui facciamo cenno a quanto ha ispirato le nostre scelte:

- 1- Tutto il settore della salute e dell'attualissima "tele-salute", che sicuramente si andrà sempre più sviluppando nei prossimi anni, è stato esplicitamente omesso. In questo caso, infatti, sono richieste competenze molto elevate e pertinenti al settore della formazione e della specializzazione connesse all'università e alle Aziende ospedaliere territoriali.
- 2- Per quanto riguarda i profili professionali con spiccate competenze informatiche segnaliamo soltanto quelli con una forte dose di innovazione e che superano le barriere rappresentate dalle distanze fra gli spazi. Vogliamo sottolineare che, se è pur vero che esistono nel settore molte opportunità formative, di solito si tratta di attività a prevalente carattere di addestramento all'uso della strumentazione informatica. Noi proponiamo, invece, nuove professioni di cui prevediamo lo sviluppo nell'era del "villaggio globale".
- 3- Rispetto alla sede dove svolgere il lavoro, le attività professionali che proponiamo:
 - possono essere sede di attività professionali derivanti dai profili da noi proposti;

- ognuna di essa, presa in se stessa, non esaurisce tutte le potenzialità di lavoro delle professioni individuate;
- le attività professionali possono, dunque, trovare concretamente sbocchi operativi in più spazi geografici, godendo così di un bacino d'azione più vasto.

10.2- Principi di riferimento

I profili vengono presentati seguendo una metodologia che consente il confronto fra essi e l'evidenziazione delle "intersezioni" accanto ai particolari differenti:

- motivazioni, precisano le ragioni della scelta di un certo profilo e sottolineano gli elementi che ne consigliano la promozione e l'utilizzo nei prossimi anni;
- job description, indica le caratteristiche della professione attraverso le sue mansioni e i suoi compiti più tipici e connotativi;
- conoscenze, sono le informazioni necessarie a livello teorico per poter svolgere la professione;
- abilità strumentali/capacità tecniche, indicano i comportamenti funzionali alla professione che è necessario acquisire;
- skills psicologiche, sono le competenze di tipo personale e psicologico essenziali allo svolgimento di quel tipo di professione;
- requisiti di accesso (indicano in particolare i livelli di scolarità) alla formazione specialistica, sono le condizioni sine qua non è interdetto quel particolare iter formativo;
- tempo massimo di formazione, è la durata del percorso formativo in ore d'aula: essa, comunque, non dovrà eccedere le 500-600 ore, così da poter concludere l'intervento nel corso di un anno solare; è anche consigliato il carico orario ritenuto ottimale per le diverse aree di apprendimento.

Ciascun iter formativo esclude tutta la parte più strettamente manageriale minima che consideriamo necessaria a tutti i profili professionali perché siano svolti in condizioni di autonomia e nell'ottica auto-imprenditoriale. Abbiamo ritenuto più congruente un percorso specifico focalizzato sul management che potesse, a seconda delle necessità e delle competenze, entrare a far parte del percorso di apprendimento dell'allievo o restarne al di fuori. Anche il questo caso ci siamo attenuti al principio della "massima economia" che consentisse l'acquisizione delle competenze irrinunciabili per

l'imprenditorialità, rimandando ulteriori approfondimenti ad altri contesti.

L'inserimento di "discipline" essenziali e fondamentali per la formazione manageriale, rinunciando a tutto il resto, pur non negandone l'utilità, è ulteriormente motivata da:

- la possibilità di prevedere follow-up di aggiornamento periodici su argomenti specifici che siano rispondenti a necessità via via emergenti,
- l'esperienza concreta che evidenzia come difficilmente si possa creare un'azienda, pur piccola, assommando tutte le competenze in un'unica persona, che poi sia materialmente in grado di svolgere tutti i compiti e le funzioni previste.

10.3- Elementi di metodo

Le proposte di seguito sono presentate facendo riferimento a un lettore "esperto" e addetto ai lavori, che cioè si occupi di formazione e a cui spetterà di individuare il metodo di intervento sulla base dei suoi riferimenti teorici nel campo dell'apprendimento e della formazione degli adulti. Per quanto ci riguarda, dunque, nella parte che illustra l'iter formativo indichiamo la calibratura, il "peso" delle 3 parti che di solito costituiscono gli elementi della formazione e cioè:

- l'area del sapere, cognitiva, informativa, del patrimonio culturale rispetto a un certo profilo;
- l'area del saper fare, dell'addestramento, delle abilità tecniche, delle competenze concrete traducibili in comportamenti codificati, spesso ripetitivi, efficaci se eseguiti con precisione;
- l'area del saper essere, della personalità, delle modificazioni più profonde e collegate con le caratteristiche personali dell'individuo, che spesso a lui stesso non sono note completamente e che sono sicuramente stimolabili ed espandibili con la partecipazione attiva e consapevole dei soggetti stessi direttamente coinvolti.

Non riteniamo strettamente necessario dettagliare ulteriormente la calibratura per precisare "quanto tempo" dedicare ai singoli argomenti, a ciascuna abilità ecc., perché questo dipende:

- a- dal metodo di intervento pedagogico
- b- dai requisiti di partenza dei partecipanti
- c- dal loro numero

- d- dall'organizzazione concreta che si intende dare al percorso formativo
- e- dalla concentrazione degli incontri.

Quindi riteniamo che si tratti di un argomento da valutare in base all'impostazione che lo staff dei docenti intende dare a tutta l'attività.

Dal punto di vista metodologico esiste ormai un orientamento abbastanza condiviso fra coloro che si occupano di formazione, per quanto riguarda la trasmissione di informazioni (la parte teorica) e l'addestramento strumentale e tecnico (l'acquisizione di procedure e di comportamenti funzionali all'esecuzione dei differenti compiti e delle mansioni tipiche di quel profilo professionale).

Diverso è quanto riguarda l'apprendimento di capacità a livello psicologico. A nostro parere quest'area di sviluppo dovrebbe essere affidata a psicologi esperti di formazione: anche in questo caso ci sono impostazioni diversificate a seconda delle teorie di riferimento e, dunque, occorre considerare la nostra proposta come un suggerimento.

Nel nostro progetto l'impostazione trova le sue basi e le sue motivazioni nelle teorie di Kurt Lewin, che riteneva strumento essenziale per l'apprendimento il gruppo inteso come entità differente dalla somma delle parti e la cui vitalità e il cui sviluppo dipendono dall'interazione reciproca fra i membri che lo compongono. In questo senso il termine "auto-centrato" va inteso come tecnica che consente una sperimentazione e una riflessione su di sé e su quanto ciascuno direttamente, o attraverso i compagni di gruppo, ha potuto osservare e comprendere rispetto al fenomeno che si è verificato.

A seconda del tipo di professione presentata, questa parte di sensibilizzazione e di sviluppo delle risorse psicologiche è ponderata sulle reali necessità, rimandando ad altre occasioni e ad altri momenti approfondimenti ulteriori.

Profilo	ALFABETIZZATORE INFORMATICO
Motivazioni	<p>Nel Terzo Millennio la possibilità d'uso di Personal Computer, o di "discendenti" degli attuali PC, sarà essenziale per poter lavorare, mantenere i collegamenti e anche, in alcuni casi, per poter essere curati e accuditi. Se è naturale per i bambini e i giovani –gli adulti di domani– utilizzare questi strumenti relativamente nuovi e in continua evoluzione, non capita altrettanto per chi oggi è già adulto o è addirittura anziano.</p> <p>Eppure in un prossimo futuro l'uso di queste macchine potrebbe garantire la sopravvivenza e l'assistenza più adeguata e soddisfacente. Così occorre ipotizzare delle figure professionali che facciano ciò che negli anni '50 ha fatto la televisione per insegnare a leggere e a scrivere a migliaia di analfabeti.</p> <p>Ipotizzando che l'Alfabetizzatore informatico sia un professionista autonomo, e non dipendente da una struttura pubblica che lo sovvenziona, occorre prevedere che almeno in un primo tempo il suo lavoro sia connesso alla diffusione dell'hardware, e cioè alla vendita delle macchine/PC (che per la verità stanno diventando sempre più accessibili ed economiche).</p>
Job description	<p>In pratica il suo lavoro consisterà nel realizzare le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sensibilizzare all'uso del computer, mostrandone l'utilità per svolgere alcune attività con più efficienza ed efficacia; - promuovere il linguaggio del computer, evidenziandone la semplicità; - vendere software e hardware, individuando macchine adeguate ai diversi clienti e programmi rispondenti ai loro bisogni; - addestrare l'utente in maniera semplice all'uso di quanto gli può essere utile; - creare percorsi guidati, semplici memorie a supporto di procedure che potrebbero essere dimenticate; - fare aggiornamento personale per trovare le più semplici soluzioni o proposte per i suoi potenziali clienti; - aggiornare terzi alle novità del mercato informatico, utili per loro stessi; - fornire consulenza in caso di problemi che potrebbero essere risolti facilmente con l'uso del computer; - manutenzione di base in caso il computer abbia qualche tipo di problema anche dovuto a inabilità strumentali.

Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Psicologia del consumatore/utente; - Teorie sull'apprendimento degli adulti; - Funzionamento hardware: elementi teorici di base; - Funzionamento software, Wtc ecc.: elementi teorici di base; - Funzionamento internet e reti: elementi teorici di base
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - Tecniche di vendita; - Tecniche di marketing; - Tecniche di decodifica dei bisogni dell'utente; - Progettazione e realizzazione di percorsi guidati relativi a procedure di uso del computer; - Manutenzione di base all'hardware; - Manutenzione di base del software; - Tecniche didattiche; - Tecniche di comunicazione verbale, non verbale, scritta e per immagini.
Skills psicologiche	Comunicazione; particolare riguardo dovrà essere dedicato allo sviluppo delle capacità di approccio, di comunicazione interpersonale, di ascolto attivo.
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Preparazione tecnica specialistica nel settore industriale (Itis); - Formazione post-diploma su hardware; - Formazione post-diploma come programmatore ; - Laurea in informatica
Durata formazione	300 ore
Iter formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Area cognitiva (80 ore) I contenuti sono quelli indicati nel settore "conoscenze". Il metodo consigliato è quello della lezione unidirezionale eventualmente arricchita da letture, dibattiti, filmati illustrativi di procedure, casi da esaminare. - Area di addestramento (170 ore) I contenuti sono quelli dell'area "abilità strumentali". Il metodo consigliato è quello dell'action-learning, delle simulazioni, delle esercitazioni pratiche cui è consigliabile far seguire riflessioni e confronti. - Area di sensibilizzazione (50 ore) Il contenuto è quello indicato in "skills psicologiche": la comunicazione. Il metodo consigliato è quello auto-centrato, che consente di analizzare i propri comportamenti dopo averli sperimentati in situazioni di gruppo attraverso simulazioni, giochi di ruolo, esercizi psico-pedagogici

Profilo	VALORIZZATORE CULTURALE/ ANIMATORE TURISTICO
Motivazioni	In realtà si tratta di una professione già presente, almeno in termini definitivi, nel panorama professionale: noi proponiamo un profilo più variegato, complesso e completo che potrebbe essere impiegato soprattutto nel settore del tempo libero e del turismo con valenze profondamente animative.
Job description	<p>In termini definitivi l'animazione è una pratica sociale che fa uso di diverse discipline, soprattutto quelle umane e sociali, applicandole a diversi contesti a seconda delle necessità.</p> <p>Scopi dell'animazione sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la coscientizzazione; - la sensibilizzazione; - la messa in luce di problemi, bisogni e risorse; - la moltiplicazione delle opzioni offerte agli utenti per la loro crescita; - la messa in moto di capacità potenziali. <p>In termini operativi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svolge attività nello spazio extra-lavorativo; - opera sui bisogni "secondari" (cultura, gioco, turismo ecc.); - opera prevalentemente con il contesto, il gruppo, la comunità; - i suoi utenti sono in stato di benessere psichico; - ha un ruolo di integrazione, sviluppo, arricchimento; - si propone il cambiamento inteso come variazione e sviluppo. <p>In pratica le azioni da svolgere in questo contesto nell'ottica più ampia sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - girare per scoprire luoghi particolari; - informarsi su tradizioni storico-culturali locali; - progettare e organizzare attività culturali – turistiche; - promuovere associazioni e gruppi amatoriali; - creare collegamenti (strutture e itinerari); - promuovere artigianato artistico inter-etnico; - integrare culture diverse.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Storia locale; - Geografia naturalistica; - Tradizioni, usi e costumi locali; - Risorse del territorio in senso lato (naturalistico e relativo a strutture esistenti); - Metodologie, tecniche e stili dell'animatore; - Elementi teorici della progettazione creativa; - Legislazione relativa a problemi e contesti di tipo

	turistico
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia della ricerca di dati e informazioni (osservazione, ascolto, raccolta dati e interpretazione); - Ricerca-Intervento; - Metodologie di connessione di tecniche animazione; - Tecniche di progettazione creativa, programmazione, organizzazione e pianificazione temporale; - Tecniche di marketing; - Tecniche di gestione dei gruppi.
Skills psicologiche	<ul style="list-style-type: none"> - Capacità di approccio; - Capacità di gestione delle relazioni interpersonali; - Capacità di lavoro di gruppo; - Creatività e tensione continua all'apprendimento - ricerca; - Autonomia, iniziativa, responsabilità
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Preparazione umanistica a livello di scuola superiore o laurea; - Specializzazione di base nel settore dell'Animazione
Durata formazione	300 ore
Iter formativo	<p>- Apprendimenti dell'area Cognitiva (56 ore) Rispetto alle conoscenze necessarie si precisa che la proposta riguarda indicazioni di massima, non per forza comprensive di tutti i contenuti ritenuti significativi per la preparazione, ma funzionali a rendere i partecipanti in grado di trovare le informazioni necessarie al loro lavoro e a tenersi costantemente aggiornati ed informati sulle novità. Data l'esiguità del tempo, si propone di utilizzare la lezione frontale e di corredare le lezioni con ricchi supporti informativi e bibliografici.</p> <p>- Apprendimenti dell'area strumentale (144 ore) Anche in questo caso consigliamo di utilizzare le tecniche dell'action-learning che consentono di sperimentare direttamente le procedure da apprendere. Nell'area delle abilità strumentali si dà per scontato che i partecipanti conoscano le cosiddette "tecniche semplici" tipiche dell'animazione e, comunque, tutte le strumentazioni di base. In questo caso, trattandosi di una specializzazione, si prevede l'applicazione complessa di metodologie di connessione e di progettazione creativa che consentono un utilizzo più raffinato di quanto già conosciuto. Per migliorare la possibilità di apprendimento e insieme inserire una possibilità di</p>

	<p>sperimentazione ulteriore, la didattica rispetto a quest'area potrebbe prevedere una sorta di "prova d'autore" con l'allestimento concreto di una manifestazione.</p> <p>- Apprendimenti relativi alle capacità personali (100 ore)</p> <p>Dal nostro punto di vista, gli apprendimenti in quest'area sono essenziali al ruolo professionale dell'animatore e sono irrinunciabili, soprattutto se nella formazione precedente non sono stati perseguiti.</p> <p>Le capacità relazionali e di gestione di situazioni di gruppo sono essenziali sia per la possibilità di creare rapporti significativi con gli utenti, sia per la gestione delle manifestazioni e il coinvolgimento pieno ed attivo di coloro che vi prendono parte.</p> <p>Il tempo dedicato a questo tipo di formazione è piuttosto limitato in termini assoluti, ma è significativo in rapporto alla durata complessiva dell'intervento. L'impostazione didattica dovrebbe prevedere due tipi di situazione: una più a carattere auto-centrato, in cui i partecipanti vivono e sperimentano direttamente le loro personali modalità di relazione e i fenomeni di gruppo; ed una più a carattere addestrativo, possibilmente con un tutor che persegue lo sviluppo del gruppo in termini psicologici e coinvolge i partecipanti in esercitazioni di conduzione di particolari momenti e dinamiche che il gruppo stesso esprime via via.</p> <p>La focalizzazione delle attività dovrebbe riguardare in particolare sia le skills che l'individuo mette in opera direttamente per vivere in maniera più completa le situazioni relazionali, da quelle di coppia a quelle di piccolo gruppo, sia le skills necessarie alla gestione delle situazioni collettive con un ruolo animativo.</p>
--	---

Scheda 2

Profilo	SCOUT DI FINANZIAMENTI PUBBLICI
Motivazioni	<p>In Italia esistono molte possibilità di ottenere finanziamenti pubblici erogati a livello nazionale, regionale, provinciale e comunale per diverse motivazioni e a diversi Enti Privati e Pubblici. Da alcuni anni i finanziamenti possono provenire anche da fonti dell'Unione Europea. Il problema è che in particolare i potenziali destinatari di questi finanziamenti sono nella maggior parte dei casi disinformati o, nel caso vengano a conoscenza di concrete possibilità, non sono in grado di predisporre i formulari, di ideare i progetti, di calcolare i budget necessari a concorrere alle differenti occasioni. Spesso si tratta di opportunità legate alla formazione e all'addestramento di personale aziendale, il che consentirebbe di aggiornare le proprie risorse con costi e investimenti minimi. In altre occasioni si tratta di opportunità indirizzate ai giovani o a tipi particolari di imprese.</p>
Job description	<p>Questa figura professionale è stata individuata sulla base di questa constatazione, come servizio di consulenza e di progettazione rispetto alle opportunità esistenti.</p> <p>In pratica questo professionista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Raccoglie informazioni (leggi, banche dati ecc.); - Conosce la legislazione di Enti Pubblici, aziende ecc. (clienti); - Conosce e usa collegamenti e reti con referenti; - Tiene contatti con clienti, committenti e finanziatori; - Predisporre progetti specifici sulla base delle opportunità esistenti; - Predisporre budget di vario tipo; - Reperisce gli esecutori dei progetti che fa acquisire.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Tutta la legislazione (locale, nazionale, europea) relativa a finanziamenti acquisibili attraverso lavoro e prestazioni varie; - programmi di economia regionale, piani di sviluppo, ecc.; - Diritto amministrativo, pubblico, regionale.
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - sa lavorare in rete; - naviga in internet e in banche dati; - sa fare progetti e programmi speciali; - sa fare bilanci diversificati e preventivi di spesa; - sa usare formulari; - sa individuare risorse umane; - sa selezionare risorse umane.

Skills psicologiche	<ul style="list-style-type: none"> - gestione delle relazioni interpersonali - gestione delle relazioni sociali
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Laurea in Giurisprudenza e/o in Economia e Commercio - specializzazione uso PC
Durata complessiva formazione	200 ORE
Iter formativo	<p>- Apprendimenti in area Cognitiva (ore 50). Si consigliano lezioni frontali e supporti informativi “robusti” rispetto ai diversi argomenti indicati. Poiché è impensabile che tutte le informazioni siano trasmesse in fase di corso, e d'altra parte è necessario prevedere un continuo aggiornamento rispetto al futuro, ciò che è importante trasmettere riguarda le modalità attraverso le quali si può conoscere l'esistente, tenere d'occhio il presente, avere dati “in tempo reale” sul futuro.</p> <p>- Apprendimenti strumentali (ore 100). La velocità di applicazione delle competenze tecniche è determinante sia per poter predisporre i materiali di accesso ai finanziamenti, sia per non rendere i costi di un tale lavoro esuberanti rispetto ai benefici. Di grande importanza è quindi l'addestramento all'uso dei vari strumenti e l'acquisizione di procedure e di strategie che consentano di evitare perdite di tempo e di individuare velocemente le informazioni essenziali che consentano di prendere decisioni rispetto alle proposte esistenti. Sono da preferirsi esercitazioni pratiche e attività di problem solving.</p> <p>- Apprendimenti relativi alle capacità personali (ore 50). Ciò che è importante acquisire riguarda particolarmente l'approccio e la gestione di relazioni in situazioni di tempi brevi che richiedono di creare un buon rapporto, un elevato livello di ascolto, e una procedura decisa spesso basata su elementi di fiducia e non sulla conoscenza di tutti i dettagli tecnici. Si consigliano, dunque, simulazioni e role-playing possibilmente con riprese video.</p>

Scheda 3

Profilo	GESTORE SERVIZI DI TEMPO LIBERO
Motivazioni	Le offerte relative al tempo libero sono da più parti segnalate come carenti e limitate sia dal punto di vista dei turisti che da quello dei residenti. Attività ed eventi di questo genere sono di solito proposti nelle città o nelle località più importanti e popolate. Pare, dunque, opportuno prevedere una figura professionale che offra più numerose e diversificate occasioni di divertimento a diversi livelli e a target particolari. Il suo livello di intervento territoriale dovrebbe essere provinciale.
Job description	Nel dettaglio questo professionista dovrebbe: <ul style="list-style-type: none"> - censire le opportunità e gli eventi riguardanti il tempo libero già esistenti sul territorio provinciale; - conoscere e controllare le aspettative rispetto al tempo libero da parte dei gruppi -target individuati come possibili clienti delle iniziative; - progettare, organizzare e promuovere eventi e iniziative per il tempo libero; - gestire risorse umane; - collegare opportunità di vario tipo tese a valorizzare il tempo libero e a renderlo più piacevole; - individuare e coinvolgere gruppi che realizzano attività nel tempo libero presenti sul territorio provinciale.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Elementi teorici relativi alla gestione delle risorse umane; - Elementi di base delle Teorie del tempo libero; - Normative sul lavoro e sulla sicurezza dei luoghi di lavoro; - Panoramica sulle risorse del territorio provinciale a livello naturalistico, paesaggistico, storico ecc.
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - Tecniche di analisi dei bisogni; - Tecniche di progettazione e organizzazione di eventi e iniziative per il tempo libero; - Tecniche di pianificazione delle attività; - Coordinamento di gruppi di lavoro.
Skills psicologiche	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione delle risorse umane; - Conduzione di gruppi di lavoro; - Capacità di leadership; - Creatività.
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Diploma di scuola superiore di area umanistica; - Laurea DAMS o comunque con conoscenze nel settore dell'arte e dello spettacolo.
Durata complessiva Formazione	250 ore

Iter formativo	<p>- Apprendimenti nell'area Cognitiva (50 ore) Le lezioni di quest'area dovrebbero essere svolte prevalentemente secondo le metodologie unidirezionali con numerosi supporti scritti, anche consultabili successivamente. È necessario offrire informazioni sulle modalità per un aggiornamento costante, soprattutto dal punto di vista legislativo.</p> <p>- Apprendimenti nell'area strumentale (120 ore) Le esercitazioni attive sono essenziali in questo settore, soprattutto per consentire l'acquisizione di una modalità di lavoro di tipo connettivo e innovativo: le occasioni di divertimento, di spettacolo, di intrattenimento dovranno tener conto dei diversi target destinatari delle iniziative, essere ricchi di alternative, collegare e valorizzare le risorse di ogni tipo presenti sul territorio e ideare occasioni di incontro e di socializzazione fra gli stessi utenti delle iniziative e degli eventi proposti. L'idea è, quindi, quella di studiare e progettare "pacchetti per il tempo libero" che possano anche essere sperimentati dagli allievi in situazioni - campione per verificarne la "tenuta" e i possibili risultati.</p> <p>- Apprendimenti relativi alle capacità personali (ore 80) Poiché non si tratta soltanto di predisporre momenti di divertimento, ma di gestire occasioni nuove prodotte spesso attraverso un lavoro collettivo, saranno necessarie simulazioni, role-playing, esercizi psicopedagogici e prove di conduzione di gruppo per stimolare e migliorare le doti personali di relazione, di sicurezza e di autostima, di creatività e di gestione dell'ansia. Potrebbe essere molto utile in quest'area anche la tecnica della videoregistrazione, per migliorare la consapevolezza di sé e incentivare l'evoluzione di alcune modalità di approccio.</p>
----------------	--

Scheda 4

Profilo	VENDITORE INTERNET/WEB
Motivazioni	<p>Ormai non solo Bill Gates parla delle conseguenze della rivoluzione informatica: si ritiene che, quando i sistemi di rete informatica potranno essere più veloci e sviluppati, grazie anche ai cavi ottici per le linee telefoniche, Internet non servirà soltanto per facilitare le comunicazioni, ma verrà utilizzato in tutti i campi di rapporto fra persone, con particolare riferimento a quelli delle transazioni commerciali e finanziarie di ogni tipo. Già oggi esistono esperienze in questo settore e ciò che fa ulteriormente ben sperare è la consapevolezza che questo tipo di sistema consentirà di eliminare alcuni problemi attualmente esistenti per chi produce merce e ha come obiettivo di venderla. Internet risolverà i problemi di magazzino, di giacenza, ecc. e fluidificherà gli scambi in tutti i settori.</p> <p>Un altro vantaggio, non di scarsa importanza, deriverà dal fatto che i venditori non saranno più costretti a viaggiare costantemente, ma potranno mettersi in contatto con il loro pubblico restando comodamente seduti nella loro casa, con ovvi vantaggi e anche con considerevoli risparmi.</p>
Job description	<p>In pratica questo professionista dovrà:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestire transazioni monetarie; - far contratti (a livello nazionale e internazionale); - usare i sistemi bancari (che fra l'altro si stanno già connettendo in rete); - tenere i contatti con i fornitori e con i clienti; - gestire mailing mirate; - gestire pagine Web; - usare tecniche di vendita; - usare tecniche di pubblicità.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Psicologia del consumatore/cliente; - Linguaggio HTML; - Normative sul commercio sia nazionale che internazionale; - Conoscenza dei motori di ricerca.
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - Costruzione di pagine Web; - Tecniche di comunicazione; - Coordinamento di mailing; - Organizzazione del lavoro; - Tecniche di marketing.
Skills psicologiche	Comunicazione
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Preparazione tecnico-specialistica nel settore commerciale (per es. diploma IPC); - Preparazione post diploma come programmatore; - Laurea in Informatica;

	- Laurea in Economia e Commercio
Durata complessiva formazione	200 ore
Iter formativo	<p>- Apprendimenti nell'area cognitiva (40 ore) Si tratta soprattutto di uniformare le conoscenze di base rispetto ai grandi argomenti indicati. Occorre aggiungere anche elementi metodologici per rendere possibile il costante aggiornamento e per rendere sensibili alle modificazioni culturali che influenzano le abitudini delle persone.</p> <p>- Apprendimenti nell'area strumentale (120 ore) Esercitazioni pratiche, problem-solving, analisi di casi particolari dovrebbero caratterizzare le attività di quest'area: occorrerà poter distinguere il lavoro di un professionista da quello di un autodidatta. Si dovranno sperimentare sofisticate e non banali modalità di approccio che consentano di restare "visibili" in un contesto che diventerà presto affollato.</p> <p>- Apprendimenti relativi alle capacità personali (40 ore) Si tratta di ampliare soprattutto le capacità di comunicazione con particolare rilievo per gli aspetti non verbali, mimici e gestuali. Sarà importante approfondire anche dal punto di vista emotivo l'impatto relazionale con uno strumento che attualmente non consente il passaggio di alcuni messaggi soprattutto a carattere emozionale.</p>

Scheda 5

Profilo	INTERNET ASSISTANT
Motivazioni	<p>Già fin da ora le informazioni che è possibile acquisire via Internet sono numerose e andranno moltiplicandosi in futuro fino a divenire “ingestibili”, soprattutto per coloro che non sono pratici con i computer o con la Rete stessa. Al tempo stesso, diventerà sempre più importante avere accesso in tempi rapidi ai dati interessanti, così da poterli usare “in tempo reale”.</p> <p>Un consulente in quest’area, che sia in grado anche di svolgere parte, se non tutto, il lavoro di ricerca per offrire un dato finale sintetico, diventerà prezioso se non addirittura essenziale.</p>
Job description	<p>Questo professionista sarà:</p> <ul style="list-style-type: none"> - un bravo utilizzatore della Rete, con buone capacità di ricerca; - un raffinato interprete della domanda del cliente; - un lettore esperto di banche dati informatiche e non; - un accorto selezionatore di informazioni; - un esperto in tecniche di comunicazione.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Motori di ricerca; - Funzionamento di Internet e reti; - Funzionamento di banche dati informatiche; - Psicologia della comunicazione.
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - Fare surfing/navigare in Internet; - Analizzare la domanda e i bisogni del cliente; - Fare report e sintesi.
Skills psicologiche	Comunicazione
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Preparazione tecnica specialistica nel settore industriale (per es. diploma di perito tecnico). - Formazione post diploma come programmatore. - Laurea in Informatica.
Durata formazione	200 ore
Iter formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Apprendimenti nell’area Cognitiva (50 ore) Lezioni teoriche unidirezionali e supporti scritti consultabili anche successivamente, veloci ed essenziali. - Apprendimenti nell’area strumentale (100 ore) Esercitazioni, analisi di casi, problem–solving sui diversi aspetti tecnici, ma anche sulle possibili richieste da evadere. - Apprendimenti relativi alle capacità personali (50 ore) L’aspetto della comunicazione da apprendere

	riguarda soprattutto l'ascolto e l'interpretazione del messaggio più vicino alla situazione di cosiddetta "relazione di sostegno", anziché di rapporto interpersonale paritario. Utili da questo punto di vista sono role-playing e simulazioni di più situazioni.
--	--

Scheda 6

Profilo	FACILITATORE SOCIALE NELL'AREA DEI SERVIZI
Motivazioni	Le perdite di tempo in questo settore per chi ha bisogno di dati, spesso con urgenza e in situazioni di crisi, rappresentano dei costi intollerabili. Un consulente con particolare riferimento ai servizi alla persona potrebbe rappresentare un bene molto prezioso.
Job description	Questo professionista dovrebbe: <ul style="list-style-type: none"> - orientare l'utente; - reperire e costruire dati informativi in tempo reale sui servizi alla persona; - gestire con efficienza e cortesia le relazioni con gli utenti; - aiutare i clienti a comprendere l'effettivo bisogno e a soddisfarlo adeguatamente; - aiutare il cliente a svolgere le procedure necessarie a risolvere in tempi brevi e con soddisfazione i suoi bisogni.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Psicologia della comunicazione; - Legislazione a livello locale, nazionale e internazionale, territorio e risorse esistenti.
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - Consultare banche dati informatiche; - predisporre pratiche tipiche dell'area dei servizi alla persona; - fare report e sintesi.
Skills psicologiche	Comunicazione
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Scuola superiore a indirizzo umanistico; - Diploma/laurea di Assistente sociale; - Diploma/laurea di Educatore professionale.
Durata Formazione	200 ore
Iter formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Apprendimenti nell'area cognitiva (50 ore) Lezioni teoriche e supporti scritti. - Apprendimenti area strumentale (100 ore) Esercitazioni pratiche su diversi casi e situazioni. - Apprendimenti capacità personali (50 ore) Da focalizzare è soprattutto l'ascolto tipico della "relazione di sostegno" attraverso esercitazioni psico-pedagogiche e simulazioni.

Scheda 7

Profilo	GESTORE DI SERVIZI DI TRASPORTO
Motivazioni	Si è evidenziato attraverso tutti i dati raccolti che il settore dei trasporti, intesi come strumento di collegamento fra luoghi e persone, è estremamente carente, o comunque al di sotto delle necessità e dei desideri degli abitanti di alcune zone caratterizzate da isolamento e da scarsa popolazione. In questi casi il problema è sentito con particolare forza e la soluzione potrebbe indurre risultati insperati anche in altri settori.
Job Description	In pratica si tratta di: <ul style="list-style-type: none"> - offrire servizi innovativi personalizzati di micro-transporto; - fornire un servizio di prenotazione; - conoscere le opportunità già esistenti sul territorio; - costruire e gestire un servizio informativo; - predisporre percorsi guidati, programmi speciali e preventivi di spese.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - Legislazione del settore; - risorse territoriali. (vedi formazione manageriale)
Abilità strumentali	(Vedi formazione manageriale)
Skills psicologiche	(Vedi formazione manageriale)
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Scuola superiore di ogni indirizzo; - Laurea, meglio se nel settore tecnico-scientifico.
Durata formazione	50 + 300
Iter formativo	Trattandosi di una figura a carattere prevalentemente imprenditoriale si veda il modulo di formazione manageriale. Tipico di questa professione è solo la parte teorica connessa con i contenuti dell'attività.

Scheda 8

Profilo	FORMAZIONE MANAGERIALE
Motivazione	L'auto-imprenditorialità sembra essere la speranza del futuro nel settore del lavoro, dove le possibilità di occupazione dipendente vanno via via scomparendo o riducendosi a lavori quasi in via di estinzione. Sicuramente, chi intende intraprendere questa strada deve prepararsi adeguatamente per poter affrontare agli ostacoli che incontrerà sul suo cammino. In Italia esistono scuole per manager anche a livello universitario. Ma il nostro è un Paese in cui la libera iniziativa, il coraggio e la creatività vengono premiati. D'altra parte esistono diversi livelli di management che sono proporzionati al tipo di impresa da gestire. La situazione a cui qui facciamo riferimento è quella della piccola impresa che, semmai, cresce nel tempo e il cui manager può, nel tempo, adeguarsi e migliorarsi.
Job Description	In termini di azioni il manager: <ul style="list-style-type: none"> - prende decisioni; - progetta prodotti, servizi ecc., a seconda del suo specifico lavoro; - mantiene rapporti con il personale; - mantiene rapporti con clienti e fornitori; - organizza l'attività di lavoro; - conosce la "concorrenza".
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> - elementi di tecniche amministrative e di amministrazione; - teorie relative all'analisi dei costi; - teorie sulla gestione delle risorse umane; - teorie sulla progettazione; - teorie organizzative; - teorie della comunicazione.
Abilità strumentali	<ul style="list-style-type: none"> - saper progettare, programmare, organizzare, pianificare; - tecniche di evaluation; - tecniche di vendita e di promozione; - tecniche di analisi dei costi; - controllo di gestione e amministrazione; - tecniche di gestione delle risorse umane.
Skills psicologiche	<ul style="list-style-type: none"> - capacità di comunicazione interpersonale e di gruppo; - capacità di relazione e di gestione del personale; - autonomia, tenacia, responsabilità; - creatività; - capacità di leadership; - aumento di capacità di gestione dell'ansia
Requisiti di accesso	<ul style="list-style-type: none"> - Diploma di scuola superiore; - Laurea

Durata formazione	300 ore
Iter formativo	<p>- Apprendimenti nell'area Cognitiva (50 ore) Insegnamenti corposi che non saranno esauriti con le lezioni frontali, ma richiederanno ulteriori approfondimenti o l'utilizzo sul campo di esperti specifici della differenti discipline. Questa soluzione può risultare oculata perché consente di conoscere a grandi linee i diversi argomenti, ma di avere un supporto tecnico in alcuni settori dell'attività che richiederebbero troppo tempo, anche solo per il costante necessario aggiornamento. Importanti pure supporti teorici essenziali o anche a livello più approfondito, in particolare su alcuni argomenti.</p> <p>- Apprendimenti nell'area strumentale (150 ore) Esercitazioni pratiche secondo le metodologie dell'action-learning sono sicuramente adatte ai numerosi apprendimenti di quest'area. Con questa modalità sono da affrontare tutte le tematiche in modo che l'allievo acquisisca una serie di procedure e di strumenti concreti che possano servire da utile esempio, trasferibile anche nella realtà concreta di avvio di un'impresa.</p> <p>Apprendimenti relativi alle capacità personali (100 ore) Per affrettare i tempi, e ottimizzare i risultati, il metodo auto-centrato è quello consigliato per sviluppare le risorse individuali necessarie a questo profilo. Attività di sensibilizzazione, tecniche auto-centrate, simulazioni sono essenziali per avviare un'evoluzione significativa in poco tempo. Per migliorare ulteriormente l'apprendimento in questo settore potrebbe essere d'aiuto la concentrazione nel tempo di alcuni seminari e la residenzialità che "separi" dalla vita quotidiana ed enfatizzi le dimensioni emotive.</p>

Scheda 9