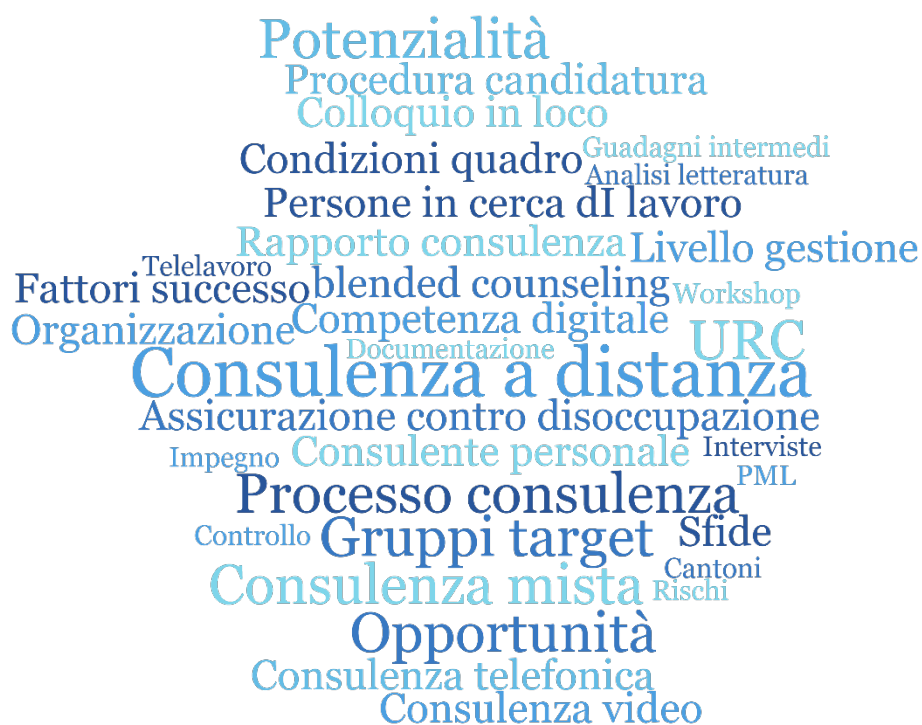


## Potenzialità della consulenza a distanza ed esperienze compiute dagli URC al riguardo

Riassunto dello studio commissionato dalla SECO



Martina Hörmann, Bernadette Wüthrich, Minnie Silfverberg

Febbraio 2024

## **Impronta**

### **Potenzialità della consulenza a distanza ed esperienze compiute dagli URC al riguardo**

Olten, Febbraio 2024

Autori Martina Hörmann, Bernadette Wüthrich, Minnie Silfverberg

Direzione di progetto SECO: Martin Gasser, Mirjam Strupler Leiser, SECO TCMI

Direzione di progetto FHNW: Martina Hörmann

Team di progetto: Enrico Cavedon, Kaja Heberlein, Martina Hörmann,  
Sarah Madörin, Minnie Silfverberg, Bernadette Wüthrich

Lo studio è stato commissionato dalla Commissione di sorveglianza per il fondo di compensazione dell'assicurazione contro la disoccupazione (CS AD). Lo studio è stato supervisionato dalla SECO insieme a rappresentanti della CS AD e degli uffici esecutivi cantonali.

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement  
Riggenbachstrasse 16  
4600 Olten  
[www.fhnw.ch](http://www.fhnw.ch)  
[www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/soziale-arbeit/institute](http://www.fhnw.ch/de/die-fhnw/hochschulen/soziale-arbeit/institute)  
[www.blended-counseling.ch](http://www.blended-counseling.ch)

## Riassunto

La pandemia di COVID-19 ha comportato un forte aumento della consulenza a distanza in vari contesti di assistenza e supporto, compreso quello degli Uffici regionali di collocamento (URC). Le istituzioni che prima offrivano servizi di consulenza dal vivo sono state costrette a introdurre formati digitali come la consulenza in modalità video o per telefono. Questi cambiamenti sono stati indotti dalla necessità di continuare a fornire tali servizi in una situazione di grande urgenza. Negli URC mancavano prima di allora le basi concettuali per una consulenza a distanza. Su incarico della SECO, un team dell'istituto *Beratung, Coaching und Sozialmanagement* della Scuola universitaria professionale della Svizzera nordoccidentale ha ora analizzato in uno studio il potenziale della consulenza video e/o telefonica e le esperienze raccolte negli URC tra dicembre 2022 e dicembre 2023.

Lo studio, incentrato sul contesto degli URC e articolato in tre fasi, aveva per obiettivo quello di generare conoscenze utili sulle opportunità, le sfide, i gruppi target e il raggiungimento degli obiettivi legate in particolare alla consulenza video e telefonica, nonché di formulare raccomandazioni al riguardo. In una prima fase è stata elaborata una panoramica della consulenza a distanza facendo capo alla letteratura specialistica e intervistando esperti. Nella seconda fase si è trattato di analizzare le esperienze, le valutazioni e i piani di sviluppo della consulenza video e telefonica negli URC a livello sia strategico (sondaggio quantitativo online presso i responsabili e i coordinatori URC, n = 76) sia operativo (32 interviste video qualitative online con consulenti URC). Nella terza fase, circa 60 tra dirigenti e consulenti URC hanno discusso i risultati intermedi nell'ambito di quattro workshop di validazione, formulando proposte per sviluppare ulteriormente determinati aspetti. I risultati complessivi, sintetizzati e integrati da considerazioni strategiche, sono serviti da base per formulare raccomandazioni sulle priorità di sviluppo.

All'indomani della pandemia, gli URC dei 26 Cantoni utilizzano la consulenza a distanza in maniera estremamente eterogenea. Mentre almeno 14 Cantoni si avvalgono della videoconsulenza, altri la vietano esplicitamente e altri ancora non la promuovono affatto, o intenzionalmente o perché mancano le condizioni quadro per farlo (infrastruttura). La consulenza telefonica è consentita in almeno 17 Cantoni, in sei è vietata e in tre le informazioni al riguardo sono ambigue. Mentre in alcuni casi l'opzione della consulenza telefonica è stata revocata al termine della pandemia, in altri viene lasciata alla libera discrezione dei consulenti.

Dall'analisi della letteratura specialistica emerge che finora la consulenza a distanza è stata studiata intensamente soprattutto nel contesto psicoterapeutico. Le discussioni negli ambienti specialistici di lingua tedesca, francese e inglese sono ampiamente convergenti. In generale sono state svolte più ricerche sulla videoconsulenza che su quella per telefono.

Le *opportunità e potenzialità della consulenza a distanza* descritte nei testi specialistici sono molteplici: flessibilità geografica, risparmio di risorse perché viene meno la necessità di spostarsi, opportunità di consultarsi nonostante la scarsità di tempo e, per la videoconsulenza, una ricchezza espressiva (anche non verbale). La videoconsulenza è particolarmente vicina a quella in presenza e offre anche un'ampia gamma di possibilità metodologiche e di gestione dei documenti, motivo per cui durante la pandemia numerosi consulenti hanno raccolto esperienze prevalentemente positive con questa modalità, nonostante lo scetticismo iniziale. Queste potenzialità sono state confermate da cinque degli esperti intervistati e poi integrate da altri aspetti: l'inclusione della videoconsulenza offre maggiore flessibilità nel processo di consulenza e permette di rispondere alle esigenze dei clienti in modo mirato, ad esempio se non possono recarsi di persona in un determinato luogo o se per chiarire un certo

aspetto è sufficiente una breve sessione digitale. Alcuni esperti hanno anche osservato che la possibilità di utilizzare formati di consulenza sia digitali che analogici potrebbe diventare la norma nell'amministrazione moderna del XXI secolo.

Le opportunità e potenzialità della consulenza a distanza menzionate nella panoramica trovano conferma anche nelle valutazioni degli stessi URC. A livello organizzativo i vantaggi della videoconsulenza sono numerosi: possibilità di incrementare l'efficienza, indipendenza geografica, migliore sfruttamento degli spazi aziendali disponibili, più flessibilità in caso di esigenze improvvise. Un'organizzazione che sfrutta il potenziale della consulenza a distanza (soprattutto quella audiovisiva) trasmette automaticamente un'immagine di modernità e orientamento alla clientela, e questo anche al suo interno, in sede di reclutamento e fidelizzazione dei propri dipendenti. In termini tecnici è stato osservato che il contesto audiovisivo permette ai consulenti di organizzare il processo di consulenza in modo individuale, e alle persone in cerca d'impiego di approfondire le proprie competenze digitali, ad esempio in vista di una candidatura. La maggior parte dei consulenti intervistati ritiene che sia essenziale alternare la consulenza a distanza con quella in presenza.

Secondo i dirigenti intervistati vi sarebbero dei gruppi target specifici particolarmente indicati per una consulenza a distanza: persone in cerca d'impiego con guadagno intermedio, persone altamente qualificate, persone che partecipano a provvedimenti inerenti al mercato del lavoro o, ancora, persone che si trovano a un passo dal pensionamento. È tuttavia stato sottolineato che la decisione di ricorrere alla consulenza a distanza dovrebbe essere individuale e rispondere a esigenze specifiche. Anche secondo i consulenti può essere una grande opportunità per molte persone in cerca d'impiego, in particolare per chi possiede buoni strumenti informatici e vanta competenze tecniche di base o per coloro che hanno difficoltà a recarsi in un URC perché vivono lontani o versano in una situazione di disagio. Tra i possibili criteri d'esclusione citati figurano la mancanza da parte delle persone in cerca d'impiego delle necessarie competenze digitali e/o linguistiche, dell'infrastruttura tecnica, lo scarso impegno o la (ripetuta) violazione dei loro doveri.

Nella letteratura specialistica la potenzialità relazionale della videoconsulenza viene valutata positivamente, soprattutto rispetto ad altri canali quali le e-mail o il telefono, benché manchino ancora degli studi su larga scala che lo dimostrino. Le valutazioni dei consulenti su come stabilire un buon rapporto di lavoro in un contesto audiovisivo variano a seconda delle esperienze raccolte e della competenza di progettare in modo mirato una specifica consulenza. I consulenti con poca esperienza sono generalmente più scettici, mentre i più esperti ne evidenziano i vantaggi e la libertà di progettazione, soprattutto quando la videoconsulenza viene usata in alternanza con quella a tu per tu.

Le eventuali problematiche della consulenza a distanza riguardano in particolare le competenze digitali dei consulenti (e la necessità di formarle, se assenti), la stabilità e l'usabilità dell'infrastruttura tecnica, le necessarie competenze di base degli utenti e, infine, l'aspetto della protezione dei dati. Concordi su questi punti, gli esperti hanno inoltre menzionato un'altra sfida, ossia il grado di accettazione di questi nuovi formati da parte dei consulenti stessi. Per i dirigenti e i consulenti del personale, le possibili problematiche della consulenza video e/o telefonica negli URC sono la garanzia della qualità nel contesto digitale e la gestione di un livello d'impegno potenzialmente inferiore da parte delle persone in cerca d'impiego in vista di un colloquio. Un altro aspetto fondamentale è quello di garantire il mandato di controllo, anche quando si utilizzano canali alternativi. Inoltre, il bisogno delle persone in cerca d'impiego di un ambiente riservato e indisturbato e di una preparazione adeguata al colloquio, nonché eventuali problemi tecnici, richiedono da parte dei consulenti un approccio chiaro e strutturato. La consulenza telefonica viene generalmente ritenuta meno efficace perché manca l'aspetto visivo. Può tuttavia essere indicata per brevi conversazioni, per persone poco mobili nonché in casi specifici ed eccezionali.

I risultati emersi dalle fasi d'analisi non presentano valutazioni completamente contraddittorie su quelli che sono il potenziale e le sfide della consulenza a distanza – nonostante le priorità e le tipologie d'utilizzo talvolta diverse – ma forniscono una serie di indicazioni differenziate per l'ulteriore sviluppo nel contesto degli URC. In sintesi, l'integrazione dei formati di consulenza a distanza – e in particolare della video-consulenza – dovrebbe generare risultati altrettanto buoni in termini di raggiungimento degli obiettivi rispetto al processo di consulenza tradizionale. Nel contempo è chiaramente emerso che gli approcci e la mentalità a livello strategico influenzano il grado in cui la consulenza a distanza viene accettata, promossa e organizzata attivamente, e questo sia direttamente che indirettamente. I diversi approcci cantonali a questa tematica sono in parte riconducibili ai diversi modi di interpretare e attuare le basi giuridiche nazionali.

Lo studio ha evidenziato la necessità di articolare il processo di consulenza creando uno stretto legame tra colloqui in presenza e colloqui online. Per questo motivo gli autori suggeriscono di utilizzare il termine «blended counseling», che denota una combinazione sistematica dei contesti di consulenza e non considera la consulenza digitale come soluzione isolata («stand alone»).

Le raccomandazioni riguardano le condizioni quadro (livelli nazionale/cantonale e organizzativo) e la dimensione consultiva. Dal punto di vista strategico, l'introduzione della consulenza video e telefonica negli URC presuppone una modifica delle condizioni quadro giuridiche. Anche i consulenti del personale hanno proposto di creare condizioni quadro uniformi a livello nazionale come base per una consulenza mista negli URC.

Per attuare efficacemente e a tutto campo questo tipo di consulenza sono necessarie una chiara strategia o una base giuridica nazionale nonché un'infrastruttura tecnica che sia nel contempo adeguata e conforme alle norme sulla protezione dei dati. Ciò permetterebbe di garantire che in futuro le modalità di consulenza digitale siano accessibili in misura pressappoco uguale a tutte le persone in cerca d'impiego in Svizzera. Sarebbe utile, inoltre, organizzare in tutto il Paese dei corsi di formazione per sviluppare (ulteriormente) le competenze digitali dei consulenti e promuovere così una consulenza mista negli URC, sia in termini di competenze tecniche che per quanto riguarda le numerose opzioni metodologiche (soprattutto nel contesto della videoconsulenza).

La consulenza mista mira a integrare nel processo di consulenza i formati «in remoto», orientandoli alle esigenze e agli obiettivi specifici. In questo caso le raccomandazioni emerse dallo studio si ricollegano direttamente alla strategia SPC 2030 – focalizzata sull'aspetto dell'orientamento alle esigenze – e aprono esplicitamente all'opzione della videoconsulenza.

Se le opportunità e potenzialità di questa consulenza digitale vengono sfruttate in modo mirato e se le sfide che comportano sono affrontate adeguatamente, gli URC hanno tutte le carte in regola per offrire in futuro una consulenza professionale al passo con i tempi.