

## 4. CONSIDERAZIONI E PROPOSTE PER LA COSTRUZIONE DI RETI DI INTERVENTO PER L'ORIENTAMENTO

### 4.1. Tipologie delle esperienze analizzate

Dai risultati dello studio di casi e dalla documentazione raccolta sulle esperienze e buone pratiche d'integrazione emerge la difficoltà sia di realizzare un'organizzazione complessa, a rete, nel campo dell'orientamento (quale era stata ipotizzata nei seminari di lavoro all'interno di RIRO 1: v. Magagnoli, 2002), sia di elaborare utili indicazioni operative capaci di focalizzarne con più precisione i fattori di realizzabilità.

Va d'altra parte detto che, nel sopra citato contributo, si accennava ad una necessaria gradualità nella realizzazione di queste reti per l'orientamento; reti che dovevano:

- avere relazioni non solo informative ma anche sociali;
- comprendere molteplici attori-soggetti tra loro differenziati (ad alta diversità);
- erogare un ampio arco d'interventi rivolti a gruppi di utenti anche molto differenziati;
- prevedere una **connessione continuativa** tra gli attori e tra i singoli punti-servizi della rete, con forme sistematiche di coordinamento che compensassero e valorizzassero queste diversità.

Questa strutturazione istituzionale e organizzativo-operativa a rete che riteniamo necessaria per l'orientamento (definibile come "*Rete d'orientamento a forte intenzionalità integrativa*", v. Sarchielli, 2002) è indubbiamente presente come obiettivo da raggiungere nella maggioranza dei casi esaminati (anche se con livelli e forme molto differenziati da situazione a situazione), così come è molto spesso citata nella legislazione e nei materiali normativi e programmatici di riferimento.

Tra quelle individuate e studiate nella presente ricerca, ci sembra che possano essere sinteticamente distinte due fondamentali tipologie d'esperienze:

- i **modelli di rete "globali"**: con un arco molto ampio di attori-soggetti aderenti appartenenti ai diversi sistemi e settori di intervento (istruzione, formazione professionale, lavoro, servizi sociali,...) e centrati prevalentemente sull'offerta di *tutti i servizi* d'orientamento ad una articolata varietà di utenti. Molte di queste esperienze evidenziano caratteri largamente iniziali-sperimentali, e anche elementi di periodica ridefinizione-ripensamento strutturale e organizzativo.

- i **modelli di rete "settoriali"**: relativi a singoli sistemi di servizio-intervento (ad esempio, la scuola, o i servizi per l'impiego,...) e/o a specifiche tematiche e bisogni; modelli che presentano ugualmente un rilevante numero di attori-soggetti partecipanti alla rete, e che organizzano attività e tipologie di orientamento centrate prioritariamente su determinati *target di utenza*.

Si può trattare di reti e di progetti nati e interessati a problemi e bisogni rispetto ai quali l'orientamento può anche avere e risultare un obiettivo secondario. I destinatari degli interventi sono, prevalentemente, o studenti (soggetti, ad esempio, all'obbligo formativo), oppure giovani interessati ai servizi per l'impiego e/o alle politiche attive del lavoro, oppure, ancora, adolescenti a rischio di dispersione scolastica. Queste specifiche *mission* e questi specifici target di utenti determinano, di conseguenza, specifiche *partnership* di rete.

Se però la constatazione di questa differenziazione di modelli emerge con evidenza nella ricerca, è poi interessante rilevare una loro dinamica evolutiva interna di *convergenza sostanziale*, che verrà meglio analizzata nelle pagine che seguono.

In ogni caso, anche se è difficile ancora parlare di un *modello ideale tendenziale*, per l'esistenza di diverse origini, mission, tipologie di azione, strutturazioni organizzative, caratteristiche territoriali, può essere utile richiamare alcune ricorrenti caratteristiche rilevate negli studi di caso e nella ulteriore documentazione raccolta ed esaminata, a testimonianza dell'emergere di dinamiche di tendenziale convergenza verso la crescita di possibili reti di orientamento ad alta intenzionalità integrativa:

- **Territorialità**: le reti esaminate si riferiscono ad ambiti significativamente vasti: regionali, e più spesso provinciali (questi ultimi infatti risultano essere gli ambiti territoriali di intervento

prevalenti). In ogni caso, esistono poi, nei casi di territori provinciali vasti, forme di decentramento subprovinciale degli interventi (es., aree intercomunali,...) per ottimizzarne l'operatività a migliore servizio degli utenti

- *Gamma di servizi offerti*: dalla ricerca e dalla documentazione analizzata le reti risultano fornire (o apprestarsi a fornire) una gamma sempre più ampia di servizi, in molti casi differenziando le *azioni di primo livello*, affidate a determinati punti della rete, da quelle di *secondo livello*, più specialistiche e di assistenza tecnica, che in alcuni casi diventano la funzione prevalente.

- *Linee di riferimento normativo*: pur all'interno di situazioni assai diversificate, sono presenti, nella maggioranza delle situazioni esaminate, più livelli di riferimento normativo e di indirizzo programmatico: nazionali (autonomia, scolastica, decentramento, obbligo formativo, servizio per l'impiego), regionali e provinciali. Inoltre risultano essere operativi (non sempre, ma certo nelle esperienze più strutturate) accordi e convenzioni che precisano le finalità della rete, i compiti dei vari soggetti, le forme di coordinamento e collaborazione, le modalità di finanziamento delle relative attività.

- *Interistituzionalità e rappresentatività*: le reti, generalmente, comprendono al loro interno gli attori-soggetti più significativi che operano nel campo dell'orientamento in quei determinati territori, oppure quelli più centrali ed importanti rispetto alle specifiche e/o prevalenti missioni che si sono date (es., obbligo formativo, politiche attive del lavoro,...).

- *Governo e coordinamento della rete*: in tutte le realtà considerate è stata posta grande rilevanza a questo tema e sono sempre presenti (o previsti) ai diversi livelli territoriali, in orizzontale ed in verticale, formalmente o informalmente, luoghi e organismi di governo e coordinamento della rete per assicurare all'intera struttura dei servizi-interventi idonee linee di riferimento, risorse adeguate e supporti mirati alla loro operatività. A questo proposito, sembrano essere desumibili, pur nella grande varietà delle esperienze (e nei loro diversi livelli diversi di complessità) alcune linee comuni di strutturazione:

- un primo livello di governo, più politico-istituzionale, rappresentativo dei vari soggetti aderenti alla rete, con funzioni di indirizzo generale e di verifica;

- un secondo livello, più operativo, in molti casi incardinato in una struttura tecnica di coordinamento e sostegno con compiti di intervento interno ed esterno per lo sviluppo dei rapporti di rete, di assistenza tecnica, di formazione degli operatori, di realizzazione e implementazione di sistemi informativi, di produzione di strumenti.

## **4.2. Possibili strategie di sviluppo di una rete territoriale per l'orientamento: nodi critici e aspetti facilitanti**

La strategie proposte per sviluppare/implementare una rete territoriale per l'orientamento, nei casi studiati e nelle esperienze documentate, vanno da modelli di intervento fortemente caratterizzati da logiche *top-down* (quindi con interventi istituzionali, dall'alto) fino a modelli ispirati a logiche *bottom-up* (con input dal basso e/o di sussidiarietà verticale ed orizzontale).

Nelle realtà analizzate si nota, comunque, una dinamica evolutiva di crescente convergenza, nel senso che le esperienze nate come accentrate hanno poi decentrato responsabilità, competenze e funzioni e, all'opposto, le esperienze nate dal basso e decentrate hanno poi costruito raccordi ed integrazioni a livelli territoriali superiori, specie con soggetti pubblici.

Tutto questo consente lo sviluppo di una strategia che opti preliminarmente per forme semplici di collaborazione, con costruzione (o valorizzazione) di reti a bassa diversità, del resto in molti casi già presenti nei vari territori provinciali, per poi sviluppare progressivamente esperienze più complesse di reti. Un percorso, quindi, dalle reti "naturali" o spontanee, o parzialmente regolate, di norma già presenti nelle diverse realtà territoriali, a reti istituzionali e sociali integrate, intenzionalmente costituite e regolate.

Importante a tal fine è l'identificazione sia dei nodi critici, sia degli elementi di facilitazione emersi nella nostra ricerca.

Gli elementi di criticità espressi da "testimoni significativi" si sono concentrate sui seguenti punti:

- la sovrapposizione di ruoli determinata dalla presenza di partner tra loro diversi (criticità, questa, che potrebbe comunque tradursi anche in elemento arricchente);
- l'instabilità ed incertezza nel flusso di finanziamenti, quasi esclusivamente legati a bandi; o, comunque, le insufficienti risorse finanziarie;
- la difficile comunicazione tra i nodi delle reti, in particolare per lo scarso utilizzo delle tecnologie telematiche;
- la sensibilità carente di soggetti e figure "chiave" rispetto ai temi dell'integrazione e dell'orientamento;
- la difficoltà endemica nell'aver risposte rapide in reti con molti "attori" e la crescita di logiche burocratiche;
- la necessità di poter contare su intese-accordi politici adeguati per qualità e rispondenza agli obiettivi;
- la difficoltà di coordinamento tra i molti tavoli territoriali attivi nelle reti.

L'analisi sul campo ha confermato che alcune condizioni (istituzionali, organizzative e culturali) possono essere fondamentali per la nascita e lo sviluppo di esperienze di rete; in particolare, si possono citare:

- la presenza di un quadro normativo favorevole a politiche di integrazione nell'orientamento;
- il decentramento territoriale di competenze e responsabilità in vari settori dell'intervento pubblico;
- l'esperienza e la "storia" in materia di orientamento dei vari enti e attori, il loro radicamento operativo sul territorio;
- la crescita del ruolo dei Centri Territoriali Permanenti per l'educazione degli adulti (se ne veda la conferma, per quanto concerne l'Emilia-Romagna, negli esiti dello specifico *focus group* sintetizzati nelle pagine precedenti);
- la promozione ed il consolidamento di forme efficaci di coinvolgimento, concertazione e collaborazione tra i vari attori-soggetti coinvolti (si veda, ad esempio, l'esperienza delle "Conferenze territoriali per il miglioramento dell'offerta formativa" della Provincia di Bologna);
- la disponibilità di adeguate risorse umane e finanziarie, che ovviamente per lo sviluppo dell'esperienza devono anche avere un carattere di stabilità;
- la volontà di passare da singoli progetti a tempo, a forme stabili e continuative di intervento;
- la presenza all'interno della rete di un Punto/Centro deputato al coordinamento-raccordo complessivo delle azioni e all'assistenza tecnica di sistema (anche attraverso la costruzione di sistemi informativi, azioni di formazione e di valutazione).

### **4.3. Modelli istituzionali, organizzativi e gestionali emergenti dall'indagine**

In merito ad una possibile lettura dei modelli istituzionali, organizzativi e gestionali emergenti dagli studi di caso e dalla ulteriore documentazione raccolta, le varie esperienze prese in esame (più o meno complesse in termini di interventi e servizi erogati, più o meno istituzionalizzate e organizzate e più o meno consolidate nel tempo) si possono leggere e interpretare in base a diversi indicatori o caratteristiche-chiave e sono quindi collocabili all'interno di vari *continuum* o spettri di analisi.

In sintesi, dagli elementi e dai caratteri sopra evidenziati (emersi, a volte, con sufficiente chiarezza e attendibilità, a volte, invece, bisognosi di ulteriori riscontri e conferme) sono desumibili:

- sia vari e differenziati modelli originari di intervento integrato nel campo dei servizi per l'orientamento;
- sia una loro evoluzione tendenzialmente convergente nel tempo.

## Caratteristiche differenzianti

Prendiamo qui di seguito in esame una **prima serie di indicatori o caratteristiche-chiave differenzianti** gli interventi studiati; non prima di aver chiarito che questi caratteri differenziali emergono particolarmente nella fase istitutiva (o nascente, o di primo consolidamento) degli interventi stessi (perché, come s'è detto e come vedremo, nel tempo questi caratteri mutano e si indirizzano verso modelli meno polarizzati e più convergenti):

- Rispetto alle *caratteristiche istituzionali-formali*:  
abbiamo una assoluta prevalenza di modelli di intervento esclusivamente o prevalentemente pubblici, ma sono presenti anche modelli esclusivamente o prevalentemente privati.
- Rispetto all'*indicatore accentrato-decentrato*:  
si va da modelli fortemente accentrati (a livello regionale o provinciale) a modelli fortemente decentrati.
- Circa le *modalità complessive di funzionamento-intervento*:  
si va da modelli di intervento fortemente caratterizzati da logiche *top-down*, a modelli variamente ispirati a logiche *bottom up* e da pratiche orientate sia da criteri di sussidiarietà "verticale" sia "orizzontale".
- Rispetto al *tipo di interventi e servizi erogati*:  
si va da modelli di erogazione diretta (o di primo livello) di azioni-servizi per target specifici di utenti-cittadini, a modelli di intervento indiretto (di secondo livello, o "di sistema") funzionali alla attivazione-organizzazione-qualificazione degli interventi, alla formazione del personale e alla implementazione-manutenzione tecnica della strumentazione dei servizi orientativi;
- Rispetto al *grado di complessità dell'intervento*:  
si passa da modelli che erogano una pluralità di interventi-servizi (di primo e/o secondo livello, comprensivi di varie tipologie di azioni orientative: accoglienza, informazione, consulenza,...) destinati a una pluralità di utenti, a modelli concentrati-specializzati nella erogazione integrata di un solo intervento-servizio (es., informazione orientativa, oppure banca-dati integrata, oppure formazione del personale,...) e per un solo (o, comunque un ristretto) tipo di utenti.

## Caratteristiche comuni

Risulta, invece, una **caratteristica largamente comune** a tutti gli interventi presi in esame: la concentrazione delle politiche di orientamento verso l'erogazione di interventi e servizi a favore, in assoluta prevalenza, dell'utenza adolescenziale-giovanile-studentesca; a scapito, quindi, delle altre aree di utenza e di potenziale bisogno.

D'altra parte, questo assoluto privilegiamento non evidenzia l'emergere di quella particolare innovazione rappresentata dall'attivazione di forme di coinvolgimento e di partecipazione diretta degli stessi giovani-utenti nelle modalità di ideazione-progettazione-erogazione-valutazione degli interventi stessi.

## Una tendenziale convergenza

Dalla documentazione raccolta e dalle schede di sintesi degli studi di caso emerge poi che, nel tempo, le caratteristiche originarie-differenzianti (o tipiche di una prima fase temporale di avvio/attivazione delle esperienze prese in esame) si stemperano in una dinamica che fa diminuire le polarizzazioni sopra evidenziate per andare verso una **convergenza tendenziale** delle varie esperienze e dei loro modelli istituzionali e operativi.

In particolare, queste ci sembrano le principali e convergenti direzioni di sviluppo:

- crescente integrazione istituzionale e/o collaborazione operativa tra attori-soggetti pubblici (regioni, province, comuni/consorzi comunali, scuole, ...) e privati (privato di mercato, privato sociale, volontariato);
- crescente decentramento di competenze-funzioni-responsabilità nelle esperienze nate come accentrate;
- crescente raccordo e integrazione verticale (con soggetti pubblici e con bacini-livelli territoriali di intervento crescenti) di esperienze originariamente nate e diffuse prevalentemente dal basso e tramite collaborazioni e coordinamenti locali-orizzontali;
- tendenziale abbandono di forme di intervento e di servizio diretti, di primo livello, per target vari di utenti-cittadini e crescente caratterizzazione degli interventi in termini di servizi integrati di secondo livello;
- tendenziale passaggio da una erogazione "semplice" di singoli interventi o servizi, ad una attivazione "complessa" di più servizi;
- tendenziale aumento della qualificazione degli interventi attraverso una crescita di investimenti in azioni-chiave di qualificazione e sostegno sistemico (ricerche, costruzione di banche dati, formazione integrata-comune del personale, ottimizzazione delle forme di organizzazione del lavoro,...).

#### **4.4. Proposte per un modello di rete regionale e provinciale per l'orientamento**

Il "modello" di rete regionale che possiamo proporre per la regione Emilia-Romagna può contare indubbiamente sia sulla presenza di un quadro normativo favorevole alle politiche di integrazione e di orientamento (vedi ad esempio la recente legge regionale n°12 del 2003) sia su una consistente esperienza e "storia" in materia di orientamento nelle politiche degli Enti locali, con un radicamento operativo di specifici centri-servizi territoriali.

Significativa al riguardo è la constatazione dei molti accordi di integrazione presenti nella regione Emilia-Romagna su tale tema, anche se è stato evidenziato come in realtà molte di queste intese siano solo dichiarazioni d'intenti, senza ancora le necessarie declinazioni in termini di risorse umane e finanziarie e di strutture organizzative da attivare.

Con tutta le necessarie flessibilità per le diversità locali, si possono comunque enucleare alcune linee guida, risultanti dal contesto di riferimento e dalle indicazioni teoriche ed operative cui abbiamo fatto cenno nelle pagine precedenti:

- **La rete regionale come punto di partenza e di arrivo** (per le funzioni di indirizzo e di controllo strategico) in quanto risultato delle diverse reti governate e gestite dalle Amministrazioni Provinciali. La Provincia, infatti, risulta essere oggi il livello territoriale e il soggetto amministrativo più consono per l'integrazione delle politiche di orientamento. Tale presenza istituzionale può assicurare alla rete relazioni plurime, comprendendo soggetti tra loro diversi, e prevedendo infine connessioni e coordinamenti che valorizzino le diverse competenze e i diversi apporti. Importante poi risulta essere - in territori provinciali particolarmente vasti - il decentramento della rete ad aree sub-provinciali ed intercomunali.
- **La struttura ed organizzazione della rete:** in connessione alla normativa di quadro esistente, sono indubbiamente necessari specifici accordi e convenzioni che precisino le finalità della rete, i compiti dei vari soggetti, le modalità di finanziamento delle relative attività, la stesse modalità organizzative. Organizzazione che, ai diversi livelli territoriali, dovrà distinguere i centri "politici" di governo e di indirizzo della rete integrata che dovranno confluire generalmente con quanto già presente sul territorio in termini di integrazione nei vari campi di attività (istruzione, formazione professionale, lavoro, servizi

sociali, ....) dai centri (o meglio dal centro) di coordinamento operativo con compiti di assistenza tecnica al sistema di rete.

- **Una rete intersistemica:** la rete regionale e provinciale dovrà comprendere al suo interno i soggetti più significativi che operano nell'orientamento nei campi dell'istruzione, formazione professionale, lavoro, università, oppure quei singoli soggetti che operano significativamente su determinati temi e campi (es., obbligo formativo, politiche attive del lavoro, handicap, educazione degli adulti, ...). La tipologia dei servizi erogati dovrà essere necessariamente ampia ed articolata territorialmente, differenziandosi tra le azioni di informazione ed accompagnamento svolte in più punti della rete, e quelle più specialistiche concentrate obbligatoriamente in centri servizio.
- **L'inserimento dei CTP nella rete:** queste strutture raggiungono infatti utenti molto spesso non considerati dalle azioni di orientamento, anche attraverso "buone pratiche" di orientamento. "Buone pratiche" che vanno dai più classici interventi informativi e di accoglienza, all'utilizzo delle discipline di insegnamento per sviluppare competenze sociali.
- **L'approccio di costruzione della rete:** approccio che non potrà che essere un mix tra *pianificazione dall'alto* (con documenti di indirizzo e linee-guida prodotte a livello regionale e provinciale) e quanto prodotto *dal basso*, nell'ambito delle *reti naturali* di quel territorio, nella loro pratica quotidiana.

Lo sviluppo di un modello di rete indubbiamente potrà tenere conto in modo diverso di queste linee-guida, rispetto alle varie situazioni esistenti nelle diverse realtà provinciali; una premessa fondamentale, da condividere in ogni caso, è quella che un'organizzazione a rete non crea necessariamente un nuovo servizio, quanto invece tende a valorizzare, attraverso un disegno comune, i diversi soggetti già attivi in materia. Operare all'interno di un'organizzazione a rete richiede che ciascun soggetto aderente garantisca, in maniera coordinata, funzioni e/o servizi d'orientamento diversi secondo le proprie competenze, capacità e risorse.

Rispetto a queste esigenze di coordinamento e di valorizzazione/differenziazione, un importante riferimento esemplificativo- di contesto e di metodo - è certamente rappresentato dalla legge n° 328/00, "Legge quadro per la realizzazione del Sistema integrato di interventi e Servizi sociali".

Tale normativa, che in Emilia-Romagna ha avuto la sua applicazione con la legge regionale n° 2/2003, prevede l'utilizzo dei "Piani di zona" come strumento locale per favorire il riordino, il potenziamento, la messa in rete di interventi e servizi sociali locali, identificandone gli obiettivi strategici, gli strumenti di realizzazione e le risorse, in modo da programmarli e realizzarli secondo un'ottica sistemica.

Regione E-R, Province, Comuni, sono stati impegnati attivamente con ruoli diversi anche in riferimento al principio di sussidiarietà, sia nell'identificazione delle zone, sia nella promozione e nella gestione degli accordi con azioni di assistenza tecnica.

Analogamente, documenti di programmazione e di indirizzo regionale e provinciale per l'istruzione, la formazione ed il lavoro, potrebbero prevedere l'elaborazione di piani di zona/territoriali specifici per l'orientamento.

Nei "*piani territoriali per l'orientamento*", nell'ambito degli indirizzi e degli accordi interistituzionali presenti, potranno essere definite, dagli attori di quel determinato territorio, le funzioni ed i servizi di orientamento da attivare, le relazioni di rete e le azioni di sistema da promuovere.

Il tutto probabilmente avrà la necessità di formalizzarsi in accordi che definiscano con precisione gli impegni che devono venire assicurati dai diversi soggetti in rete.

Rispetto alle funzioni di "regia" nelle reti locali, un ruolo fondamentale dovrà essere naturalmente svolto dalle Province in raccordo con i Comuni (che nei Piani di Zona hanno un ruolo fondamentale), non solo per le competenze conferitegli dal D.lgs.112/98.

In questo modo la rete regionale e provinciale dell'orientamento non sarà qualcosa di "altro" o "separato", oppure un nuovo soggetto "parallelo", quanto la risultante complessiva della messa in rete di azioni e risorse già presenti.

Trattandosi di un disegno che razionalizza l'esistente e s'inserisce nelle programmazioni ordinarie degli Enti Locali, aumentano certamente le possibilità di una presenza stabile sia di risorse finanziarie, sia di strutture di servizio.

Non è infatti secondario rilevare come una delle criticità maggiori, evidenziate in particolare negli studi di caso, sia stata identificata nella mancanza di continuità delle azioni, dovuta a finanziamenti spesso condizionati dalle scadenze di bandi e di progetti a tempo. Parallelamente, la presenza di strutture di coordinamento operativo della rete, più volte richiamata nella sua opportunità, potrebbe, a nostro avviso, essere garantita dai Centri di Orientamento Provinciali e/o dai servizi Provinciali già attivi in molte realtà, con una modifica, in alcune situazioni, della loro *mission*. Si tratta, infatti, di passare da un servizio di primo livello rivolto prevalentemente a utenti finali, ad un servizio di secondo livello che privilegia funzioni di promozione, sviluppo e coordinamento operativo delle azioni dei soggetti aderenti alla rete, assicurando, eventualmente, anche l'erogazione di servizi di natura più specialistica come quelli di consulenza.

#### 4.5. Le proposte di formazione

La promozione a livello regionale, provinciale e territoriale di azioni di formazione degli attori dei diversi sistemi per la costruzione di una cultura comune e la condivisione di linguaggi e metodi comuni di lavoro, è emerso certamente come elemento centrale nelle esperienze considerate. Semmai, si può notare come le risposte fornite sulle attività di formazione impattino con un problema assai dibattuto anche in passato, ma mai veramente risolto: la figura professionale e la formazione dell'*orientatore* nel nostro Paese. In effetti il dibattito sulla/e figura/e professionale/i dell'*orientatore* e della formazione necessaria allo svolgimento di questo ruolo professionale, è tuttora ben lontano, nelle diverse posizioni degli addetti ai lavori, dall' avere espresso posizioni univoche e condivise, e anche in contributi recenti una chiara connotazione di questa professione appare ancora problematica (Sarchielli 2001).

L'importanza del problema ha determinato la costituzione, presso l'ISFOL, di un gruppo di lavoro che, nel suo documento conclusivo (ISFOL 2003), ha elaborato un'ipotesi di profili professionali per un sistema territoriale di orientamento che ci sembra debba costituire il punto di partenza obbligato per ogni ulteriore approfondimento e intervento in tale campo.

L'ipotesi ISFOL si fonda su una classificazione delle attività di orientamento differenziate rispetto ai diversi contesti di intervento ed al loro gradiente di intenzionalità orientativa (Pombeni 2001), e individua quattro ambiti di *professionalità dedicate* per le attività ed i servizi di orientamento.

La proposta differenzia "almeno quattro macro-tipologie di funzioni di supporto alla gestione ed allo sviluppo di un potenziale metasistema territoriale di orientamento, intendendo con tale termine la messa in valore (ottimizzazione delle funzioni, condivisione degli obiettivi, coordinamento dei servizi, integrazione delle risorse) della *componente di orientamento* (insieme delle attività e/o servizi erogati) presente all'interno dei diversi sistemi (scuola, Università, formazione professionale e lavoro)" (ISFOL 2003, pag.2).

In particolare tre funzioni riguardano l'erogazione di interventi rivolti direttamente all'utente, mentre la quarta funzione risponde a bisogni di analisi e progettazione delle azioni in una prospettiva di sviluppo sia intra-sistemico sia inter-sistemico.

La proposta ISFOL, dettaglia successivamente quattro figure dedicate trasversali a tutti i sistemi: (*Operatore all'informazione orientativa, Operatore di accompagnamento in itinere dei percorsi, Consulente di orientamento, Analista di politiche e servizi di orientamento*), descrivendone le competenze/conoscenze di base necessarie.

Ovviamente, per quanto concerne gli obiettivi della presente pubblicazione, pur considerando tutte e quattro le figure, particolarmente strategica risulta essere la presenza dell'ultimo profilo professionale, in quanto interfaccia fra livelli politico-programmatici di indirizzo e tecnico-operativi di gestione dell'attività, e in quanto elemento fondamentale per costruire relazioni intra e inter-istituzionali, e quindi per promuovere e sviluppare reti territoriali.

Si può dire comunque che, in questa proposta ISFOL, le pratiche di intervento evidenziano un profilo molto ampio che mal si concilia con un'unica figura professionale, perché richiede competenze e conoscenze informative, pedagogiche, didattiche, psicologiche, socio-

economiche, organizzative, di contesto, possibili solo se si pensa ad un *pool* di professionisti e quindi ad un arco diversificato di professionalità.

Fatta questa necessaria premessa, in riferimento agli esiti della nostra indagine, si può affermare che, rispetto alle funzioni descritte nel documento ISFOL, le attività formative per gli operatori interni si concentrino di più sulla formazione di operatori impegnati in interventi diretti all'utenza (quindi con obiettivi di acquisizione e consolidamento di competenze generali sull'orientamento: metodologie, strumentazione operative, conoscenza di norme, ecc...), e invece molto meno sullo sviluppo di competenze di secondo livello, per il "lavoro di rete" (anche se non mancano alcune significative esperienze al riguardo).

Nella costruzione di percorsi formativi per la rete territoriale ci sembra importante una distinzione preliminare tra:

- **operatori di orientamento "dedicati"**, che operano a tempo pieno in una struttura o servizio che ha come *mission* principale l'orientamento, o che comunque ha l'orientamento tra le sue attività fondamentali;
- **operatori "non dedicati"** che, pur avendo un altro ruolo professionale (formatori, insegnanti, operatori di servizi per l'impiego) attuano anche interventi di orientamento all'interno del proprio ruolo professionale abituale.

Ora una riflessione e una proposta avanzata sugli operatori "dedicati" (vedi documento ISFOL) esiste. Il problema è che, attualmente, essi non sono molto numerosi e operano, nella maggioranza dei casi, in strutture di orientamento che, in Italia, anche per effetto della mancanza di norme specifiche, hanno finanziamenti incerti, con continui ripensamenti organizzativi e fusioni/integrazioni con altre strutture previste da norme recenti su settori specifici (v. ad es., i Centri per l'impiego). La stessa sollecitazione che queste figure *dedicate* diventino patrimonio dei singoli sistemi è ancora un obiettivo da raggiungere.

E' invece molto meno presente una riflessione sugli operatori "non dedicati" che, in modo non esclusivo in molti casi, e spesso senza una preparazione specifica, realizzano attualmente, all'interno (o in connessione, o su mandato) del contesto scolastico, della formazione professionale, dei servizi per il lavoro, dell'Università, la maggioranza degli interventi di orientamento (in particolare, anche per effetto dei consistenti finanziamenti comunitari).

In tale direzione è quindi importante sviluppare ulteriori riflessioni sulle necessarie competenze di cui devono essere dotati anche questi operatori, al fine di progettare e attivare specifici e diffusi corsi di formazione per chi, restando insegnante o operatore di formazione professionale, ecc., opera anche nel campo dell'orientamento. Prevedendo di conseguenza adeguati riconoscimenti.

Per quanto riguarda il tema dell'accreditamento/riconoscimento delle professionalità nell'orientamento, dalle considerazioni sopraesposte emerge che è certamente opportuno:

- differenziare chi si occupa anche di orientamento all'interno di un altro ruolo professionale (formatori, docenti, operatori dei servizi per l'impiego ecc...) da chi svolge tale compito in maniera dedicata. Solo a quest'ultima tipologia di operatori potrà applicarsi una formalizzazione della qualifica o delle qualifiche, ai fini dell'accreditamento. Mentre nel primo caso si dovrà ipotizzare il riconoscimento (eventualmente dopo apposita formazione o accertamento) delle competenze tecnico-professionali di diretto interesse orientativo che integrano il profilo professionale di base (Sarchielli, 2001);
- considerare la specificità dell'azione erogata (bassa/alta valenza orientativa, finalità, contenuti, metodologie, ecc.) e il contesto di riferimento dell'intervento (scuola, formazione professionale, servizi per l'impiego,...) (Pombeni 2002);
- distinguere fra certificazione/riconoscimento delle professionalità già attive (maturate con l'esperienza sul campo e con percorsi molto variegati di formazione sul lavoro) ed i percorsi di formazione in ingresso dei giovani operatori (soprattutto nell'attuale ottica del sistema universitario riformato).

Alla luce di tutto ciò, dalla riflessione sinora fatta, possiamo enucleare alcuni principi di riferimento per eventuali azioni di formazione per la costruzione di reti orientamento e per la loro gestione:

1. comprendere, negli interventi di formazione in una determinata rete territoriale, operatori appartenenti a sistemi diversi e rappresentativi di un arco molto vasto di professionalità, dedicate e non ;
2. prevedere, negli interventi di formazione, moduli-base di prima sensibilizzazione per tutti gli operatori della rete e successivi moduli-specialistici per professionalità più dedicate;
3. identificare comunque prerequisiti e linee di servizio con punti di riferimento comuni e livelli di operatività simili, su cui gli operatori dei diversi sistemi possano utilmente confrontarsi;
4. prevedere l'alternanza di momenti teorici di formazione (con utilizzo di metodologie attive di formazione) con momenti pratici da svolgersi attraverso brevi stage in sistemi diversi rispetto a quello di appartenenza;
5. dare pari rilievo sia alla formazione delle figure di front-line con gli utenti che a quelle più riferite al *back-office*. Si è accennato, ad esempio, all'importanza data, nella proposta ISFOL, al profilo professionale dell'*analista di politiche e servizi di orientamento*. In effetti un operatore con tali compiti diventa elemento fondamentale per costruire relazioni intra e inter-istituzionali, e quindi per promuovere e sviluppare reti territoriali per l'orientamento.