

4. LE MODALITÀ ORGANIZZATIVE ADOTTATE PER PROGETTARE ED EROGARE LE AZIONI ORIENTATIVE

La progettazione e la erogazione dei servizi orientativi avvengono, da parte degli Enti/Organismi di Formazione Professionale intervistati, nell'ambito di conformazioni organizzative abbastanza diversificate: in alcuni casi si tratta dell'esito di una riprogettazione organizzativa complessiva che l'Ente/Organismo di Formazione Professionale ha attuato intenzionalmente; in altri casi invece l'assetto organizzativo è il frutto di progressivi adattamenti e aggiustamenti, che si sono resi necessari nel corso del tempo per adeguarsi a modifiche normative e/o istituzionali, e in virtù delle tensioni innovative che queste hanno prodotto. Tali modificazioni si sono andate via via realizzando per consentire alla struttura di aprirsi al mondo del lavoro, al territorio, alla domanda attuale e potenziale. Anche il rapporto tra formatore e utente viene progressivamente rimodellato e sempre più spesso gli intervistati dichiarano che si tende a considerare come centro dell'intervento formativo non tanto l'attività di insegnamento e le singole discipline, ma il partecipante, giovane o adulto che sia, nella sua specificità ed individualità.

4.1. ALCUNI TIPI DI ASSETTO ORGANIZZATIVO EMERSI DALL'INDAGINE

Un aspetto che occorre sottolineare è quello che può essere definito "contingenza organizzativa": le variabili che sembrano influire nella strutturazione della formula organizzativa hanno a che fare, da un lato, con la tipologia formativa presidiata prevalentemente dall'Ente e, dall'altro, con le risorse/competenze che questi concretamente ha a sua disposizione.

Anche il rapporto fra ruoli professionali interni-esterni (cfr. 4.2.) sembra essere modulato soprattutto in funzione di questi due elementi: la tipologia formativa prevalente e le risorse "tradizionalmente" in organico nella struttura.

Naturalmente, a sua volta, tale "lettura" della struttura da parte della dirigenza è orientata/filtrata (e cioè) influenzata) da un lato dalla sua rappresentazione del problema e dall'altro dalla sua intenzionalità strategica al riguardo.

ENAIP - Piacenza

Particolarmente interessante, in questo quadro, risulta la modalità organizzativa e operativa strutturata, di recente, da ENAIP - Piacenza.

ENAIP afferma di avere "rivoluzionato" il proprio modello pedagogico-didattico e la propria organizzazione¹, passando da Centro di Formazione Professionale 'autoreferenziale' e propositore di corsi "preconfezionati", ad 'agenzia di servizi formativi' intesa come 'sistema aperto'. Non si tratta più quindi, si afferma, di un luogo che eroga soltanto corsi, quanto piuttosto un insieme di servizi. A partire dalle esigenze dei singoli, il Centro di Formazione Professionale si organizza e progetta per dare loro delle risposte, fino ad accompagnarli nella realizzazione del proprio progetto di vita e di lavoro.

In questa prospettiva la struttura formativa pone al centro della propria attenzione l'individuo, costruendo un 'modello pedagogico personalizzato' che si fonda sull'intreccio tra due metodologie prevalenti: la personalizzazione come modalità privilegiata nello sviluppo delle competenze professionali, e il lavoro di gruppo per lo sviluppo delle competenze di base e trasversali.

In questo modo, si afferma, ENAIP ha inteso trasformarsi da organizzazione che operava per aree formative o per target (formazione iniziale, OF, formazione Superiore, fasce deboli, etc.) in agenzia di servizi diversificati: di supporto e accompagnamento degli utenti, e di supporto al sistema. Nella proposta dell'Ente, i singoli servizi sono in sé autonomi, ma strettamente correlati. In particolare, le risorse dedicate al servizio di orientamento sono 4 (1 unità addetta alla prima accoglienza/front office; 2 unità addette ai primi colloqui; 1 responsabile del servizio), mentre altre risorse vengono attivate in funzione delle necessità (psicologo del lavoro, coordinatori, ecc).

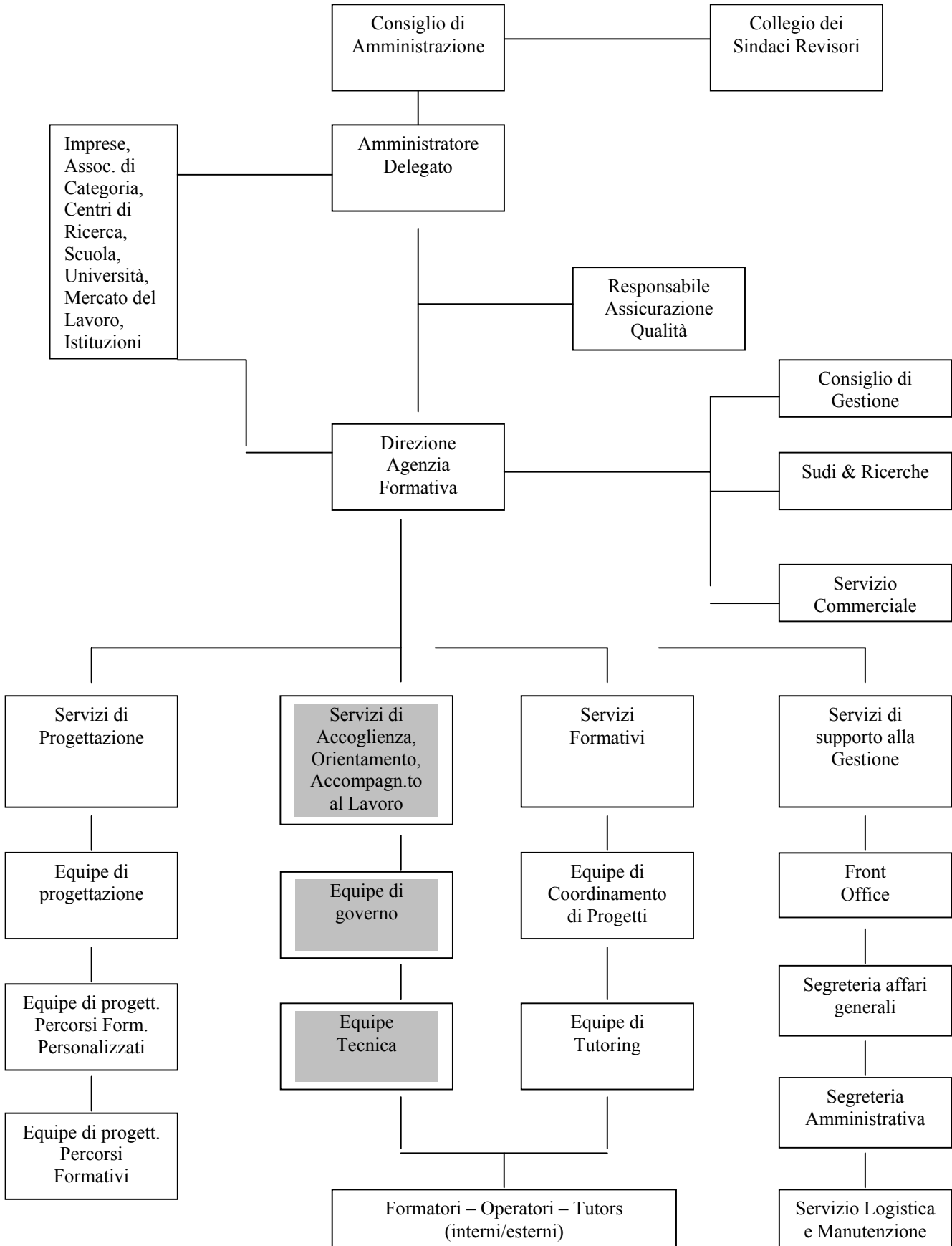
¹ Informazioni più ampie al riguardo possono essere reperite in: «Ripensare il modello pedagogico per la formazione integrata», a cura di G. Antonelli e G. Sacchi, Franco Angeli Ed, 2002, in particolare il cap. III, del quale è autore G.Morsia, direttore della struttura.

La adozione della forma "agenziale" per il CFP ha portato in questo caso una trasformazione radicale nel modo di fare formazione e conseguentemente nell'assetto organizzativo. L'agenzia, attraverso tutte le proprie risorse (umane, informative, tecnologiche, esperienziali, economiche, etc.) ed i propri servizi (accoglienza, orientamento, formazione accompagnamento al lavoro), contribuisce alla definizione e allo sviluppo del progetto di lavoro come parte del più ampio progetto di vita, senza escludere quindi i rapporti con la famiglia, con gli amici, con la complessa realtà culturale e sociale. Tale contributo si esplica nell'offerta di opportunità formative caratterizzate dalla strategia da un lato del "*progetto formativo*" e dall'altro della "*personalizzazione*" degli interventi.

L'itinerario didattico complessivo può essere suddiviso in quattro grandi momenti o tappe che definiscono il cammino e formano per così dire l'ossatura del modello organizzativo stesso:

- l'accoglienza;
- l'orientamento;
- la formazione;
- l'accompagnamento al lavoro.

La struttura può essere così rappresentata:



Se l'esperienza testimoniata da ENAIP-Piacenza appare emblematica di una soluzione organizzativa che si può definire come particolarmente radicale ed "innovativa", altri Enti/Organismi di Formazione Professionale hanno adottato invece conformazioni organizzative più 'tradizionali' per affrontare la funzione orientativa. Si tratta di Centri di Formazione Professionale organizzati, in genere, per attività corsali e caratterizzati da una certa 'standardizzazione' delle attività. L'assetto organizzativo in tali casi non appare particolarmente diverso da quello fisicamente adottato in ambito scolastico.

Si tratta in genere di assetti organizzativi, che sembrano prevalere negli Enti/Organismi di Formazione Professionale che operano essenzialmente per tipologie di utenti (fasce deboli, apprendistato, etc.) e/o tipologie di intervento (formazione iniziale, superiore, etc.) con un organigramma tradizionale, articolato per prodotti (corsi) piuttosto che per processi/servizi (accoglienza, orientamento, formazione, etc.).

In entrambi i casi comunque (organizzazione "innovativa" e impostazione "tradizionale") all'interno di una variegata gamma di modalità operative, diversi Enti/Organismi di Formazione Professionale mostrano di cercare di operare nella prospettiva strategica dell' "agenzia di servizi", e cioè includendo nella propria offerta (e valorizzandole) tutte quelle attività (considerate fino a qualche tempo fa in qualche modo periferiche e marginali) che nel nuovo contesto normativo (ma anche culturale) costituiscono uno strumento per garantire ai singoli individui un intervento formativo efficace, completo e personalizzato. Per questo motivo, vengono previsti servizi diversificati, che hanno una funzione di supporto e di accompagnamento degli utenti nel loro percorso: tali servizi vengono identificati di norma con i termini di accoglienza, orientamento, accompagnamento al lavoro. Appare in sostanza riconoscibile una tendenza sempre più evidente verso lo sviluppo di modalità organizzative ed operative che pongono al centro del sistema l'individuo con le sue aspirazioni, i suoi desideri, le sue aspettative più o meno definite, e i suoi problemi di rapporto con il sistema formativo e il mondo del lavoro.

L'accoglienza sviluppata fin dall'inizio dell'attività formativa viene proposta come momento pedagogico-didattico particolarmente importante per facilitare l'inserimento nel nuovo contesto. Essa consente di esplorare l'ambito delle caratteristiche e delle esperienze individuali, rende possibile la reciproca conoscenza, e risulta essenziale per il successo formativo. La messa in atto delle azioni, diversificate, che sono in grado di accompagnare il singolo soggetto fornendogli i mezzi e gli strumenti per costruire il proprio progetto di vita e di lavoro e/o di fornirgli i mezzi per poterlo governare nel tempo ha registrato, in questi anni, uno sviluppo e una diffusione considerevole.

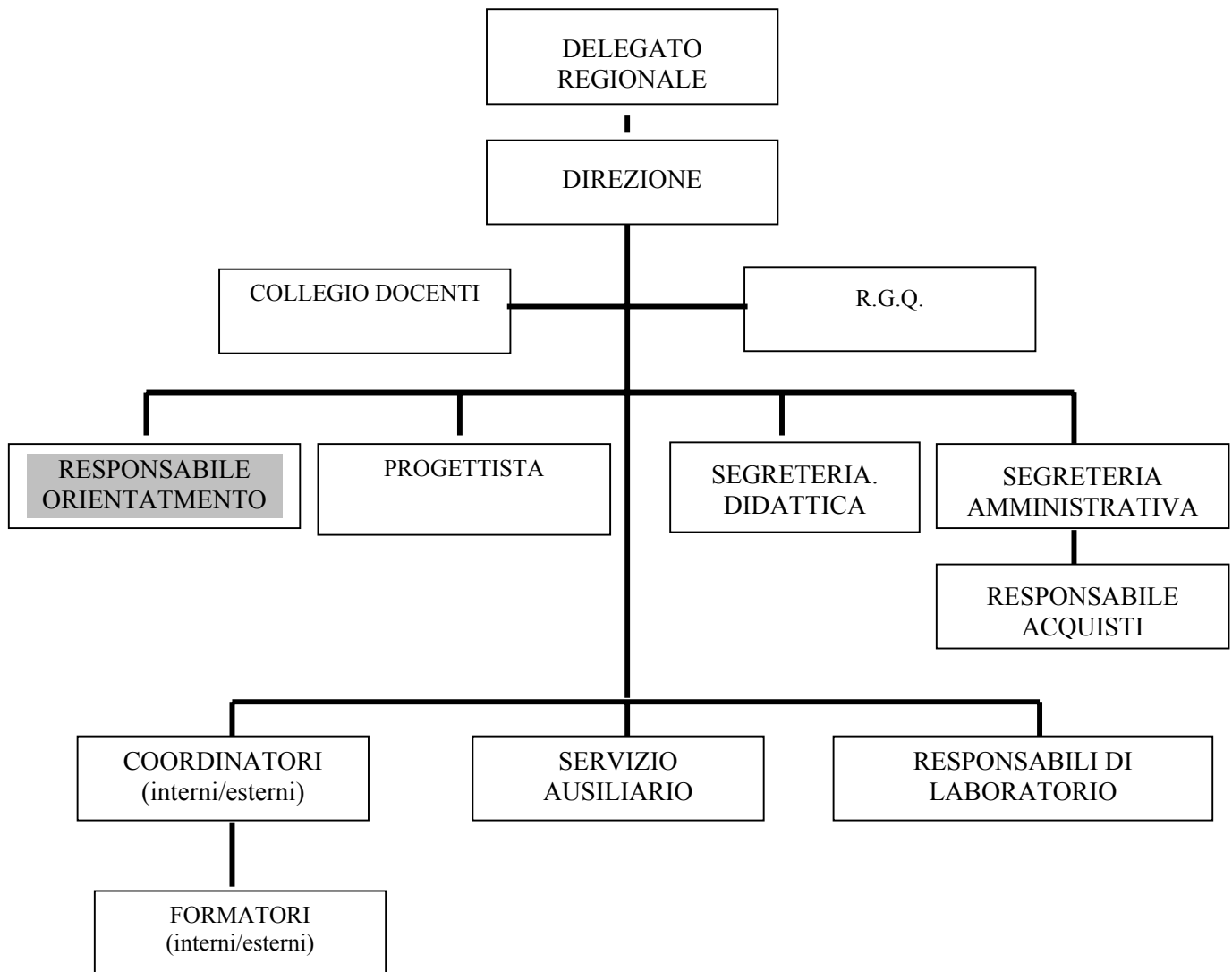
CNOS FAP – Forlì

Il Centro di Formazione Professionale "Don Bosco" dei Salesiani di Forlì, fa parte della Federazione Nazionale *CNOS FAP* (Centro Nazionale Opere Salesiane - Formazione Aggiornamento Professionale) e dell'Associazione *CNOS FAP* Regionale Emilia-Romagna. Il C.F.P fa anche parte dell'Associazione Emiliano Romagnola dei Centri Autonomi di Formazione Professionale (A.E.C.A.) di Bologna.

Il *CNOS FAP* opera "per aree formative": formazione iniziale, superiore, continua e specifica per determinate utenze svantaggiate; prevalentemente nel settore industriale e dell'automazione flessibile; con progetti specifici di carattere transnazionale, con partner dell'Unione Europea ed anche con programmi e piani di formazione a distanza, per rispondere alle esigenze più avvertite dagli operatori e dal mondo del lavoro.

L'area dell'orientamento è presidiata da un referente a tempo pieno che si occupa dell'accoglienza, della prima fase dell'orientamento e dell'area delle competenze trasversali. A seconda delle attività orientative da realizzare vengono attivate altre risorse (interne/esterne), tra le quali anche uno psicologo, quando si presentano situazioni particolarmente problematiche di rapporto con l'utenza.

La struttura può essere così rappresentata:



ENAIP – sede regionale Emilia-Romagna

ENAIP - Emilia-Romagna svolge la maggior parte delle attività con proprie risorse; l'organizzazione, per quanto riguarda nello specifico l'erogazione di attività orientative, riflette questa scelta privilegiando una strutturazione più stabile per i servizi offerti dall'Ente internamente.

Nello specifico, l'organizzazione interna è articolata in tre funzioni principali, che rappresentano tre poli di erogazione dei servizi orientativi:

- area "informazione e accoglienza" (con la presenza di un operatore);
- area "attività d'aula" (nell'ambito della quale operano i coordinatori ed i tutor interni alla struttura);
- area "servizio allievi e famiglie" (curata dai tutor interni che presidiano le attività formative, e da uno psicologo).

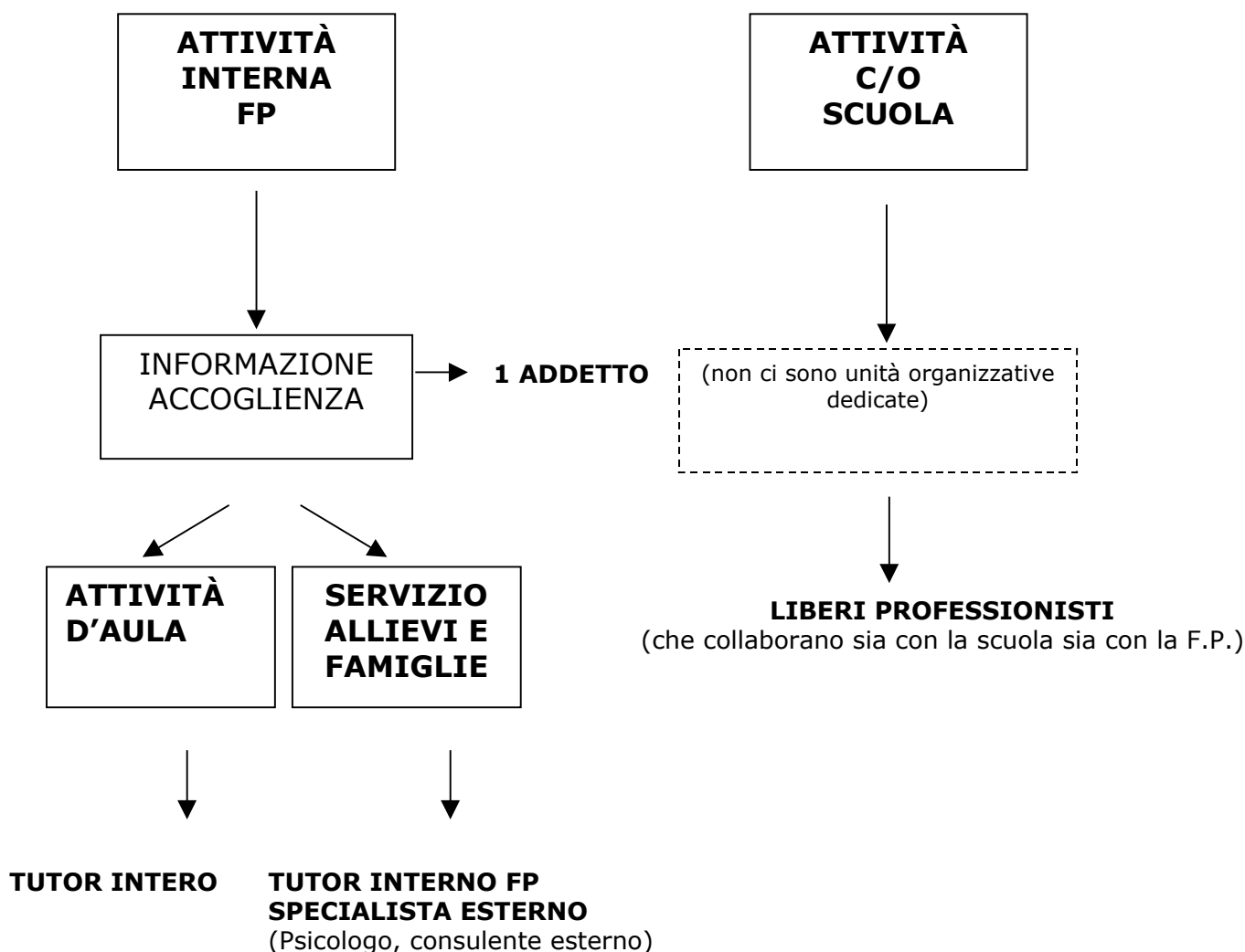
L'organizzazione prevede per il punto "accoglienza e informazione" un solo operatore che presidia la funzione, mentre per le aree "attività d'aula" e "servizio famiglie ed allievi" sono presenti due tipi distinti di operatori: il tutor che opera trasversalmente ai due ambiti (in aula rilevando i problemi e le esigenze individuali; al "servizio famiglie ed allievi" a supporto individualizzato dell'alunno e/o della famiglia) e lo psicologo che opera invece unicamente nell'ambito dedicato al "servizio famiglie ed allievi".

L'architettura organizzativa prevede, per la quota preponderante di attività svolte all'interno, un utilizzo prevalente delle figure già esistenti, in particolare i tutor, figure che per definizione sono centrali nelle attività relative alla funzione orientativa di base e nelle attività relative alla funzione di accompagnamento.

Il ricorso a specialisti esterni è circoscritto alla figura dello psicologo, che per la natura non generica del ruolo che ricopre (non è stato scelto un consulente) presidia l'area definita ad alta specificità offrendo un servizio consulenziale agli studenti e/o alle famiglie.

Per le attività erogate all'esterno, in particolare quelle nei confronti della Scuola, come anticipato non risultano al momento, a livello organizzativo, strutture dedicate; è in questo caso maggiormente diffusa l'attivazione di collaborazioni con liberi professionisti che provengono sia dal mondo scolastico che dal mondo della Formazione Professionale.

La situazione di ENAIP Emilia-Romagna relativamente al presidio delle attività orientative può essere così rappresentata:

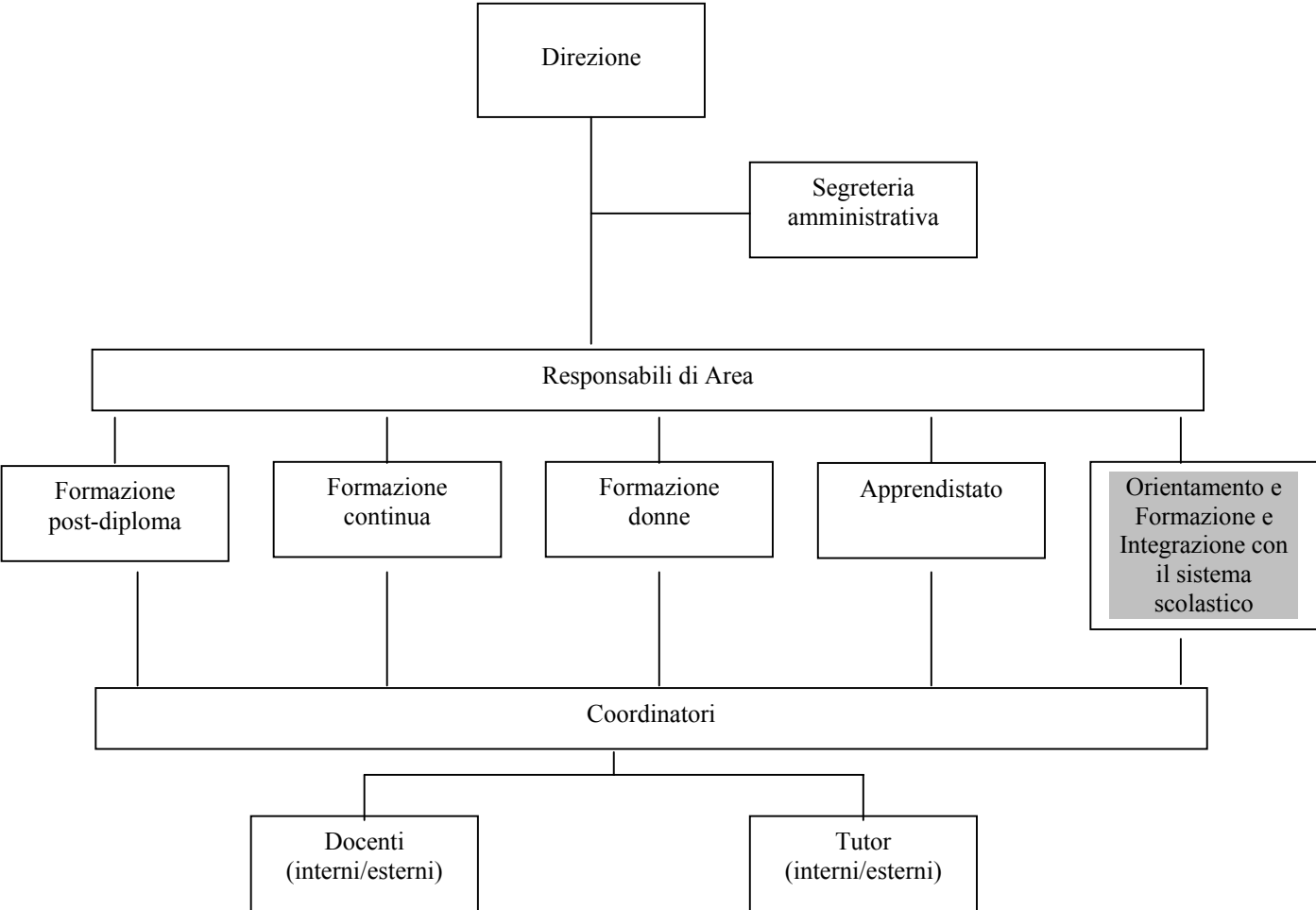


In alcuni casi (riscontrabili soprattutto negli Enti/Organismi di emanazione delle Camere di commercio o di Associazioni di categoria) risultano particolarmente sviluppati i rapporti con l'esterno e con gli altri sottosistemi (Scuola, Università, MdL), a tal punto da prevedere la presenza di una specifica unità organizzativa con risorse dedicate.

ECIPAR – Forlì

ECIPAR – Forlì presenta un assetto organizzativo strutturato per aree formative e per target: l'area dell'orientamento è presidiata da una responsabile in possesso di una specializzazione in tale ambito; con lei collabora una psicologa che si occupa della accoglienza degli utenti ma anche di docenza. Inoltre, a seconda dei tipi di attività orientative da realizzare, vengono attivate anche altre risorse interne.

La struttura di ECIPAR - Forlì può essere così rappresentata:



COFIMP – Bologna

La struttura organizzativa di COFIMP è il risultato della scelta di offrire servizi e attività in ambito orientativo operando in modo costante e continuativo in relazione con tutti i sistemi: dalla Scuola, all'Università, ai Centri per l'impiego.

Per sua *mission*, l'Ente, che opera da tempo in un mercato ampio che comprende soprattutto le aziende, afferma di muoversi in una logica strategica *marketing oriented* coerente con la architettura organizzativa flessibile e "leggera" adottata, proprio per poter offrire una risposta rapida e adeguata ai bisogni via via espressi dal mercato, riducendo il "time to market".

Nella elaborazione dello schema relativo alla struttura organizzativa dell'Ente, è stato dato particolare risalto alle attività orientative erogate da COFIMP all'esterno.

La scelta organizzativa di COFIMP sembra privilegiare la strutturazione delle attività "per tipo di clienti": un team è dedicato alle attività in azienda, uno è dedicato alle attività con la Scuola, mentre il terzo team si occupa sia delle attività erogate presso l'Università che delle attività erogate presso i Centri per l'Impiego.

La tipologia organizzativa adottata prevede, per quanto riguarda le attività rivolte all'esterno, tre gruppi (team) che operano autonomamente in relazione ai diversi sistemi (Scuola, Università, etc.) sviluppando (come emerge dalla matrice delle azioni attivate) una buona parte delle attività declinate nelle diverse funzioni.

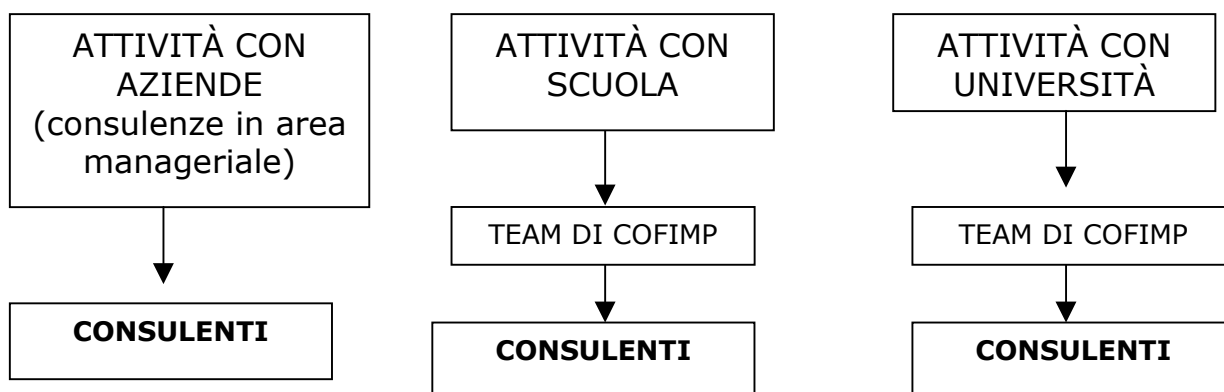
L'adozione di una strutturazione "per team" costituisce una precisa scelta organizzativa e "culturale" di COFIMP, ed è originata anche dalla esigenza di integrare professionalità e competenze diverse negli specifici interventi orientativi attivati.

L'organizzazione privilegiata da COFIMP prevede, in particolare per i sistemi Scuola, Università e Centri per l'Impiego team formati da personale interno alla struttura e da personale esterno.

In sostanza le figure interne all'Ente (un responsabile per ogni funzione) hanno un ruolo di coordinamento e sono delegate al presidio delle attività erogate nel sistema di propria competenza (Scuola o Università/Centri per l'Impiego); spetta infatti a loro la decisione di avvalersi o meno, in relazione alle necessità legate allo sviluppo del progetto in corso, dell'intervento "specialistico" di consulenti esterni.

L'unica differenziazione si registra per l'organizzazione prevista nell'offerta dei servizi per l'area manageriale in campo aziendale; in questo specifico ambito l'ente si avvale infatti in modo più consistente di consulenti/specialisti esterni che vengono di volta in volta coinvolti in relazione agli interventi richiesti dalle aziende clienti.

La struttura può essere così rappresentata:



Le attività vengono svolte sia dal personale COFIMP che dai consulenti, direttamente presso le strutture.

AECA ed ECAP – Emilia-Romagna

Oltre alle modalità organizzative sopra delineate sono state “testimoniate” dagli intervistati altre impostazioni particolarmente interessanti, come quelle adottate da AECA e da ECAP: si tratta di Enti/Organismi di Formazione Professionale che presentano modalità organizzative piuttosto articolate e complesse, con una rete di Enti/Centri di Formazione Professionale diffusa sul territorio regionale.

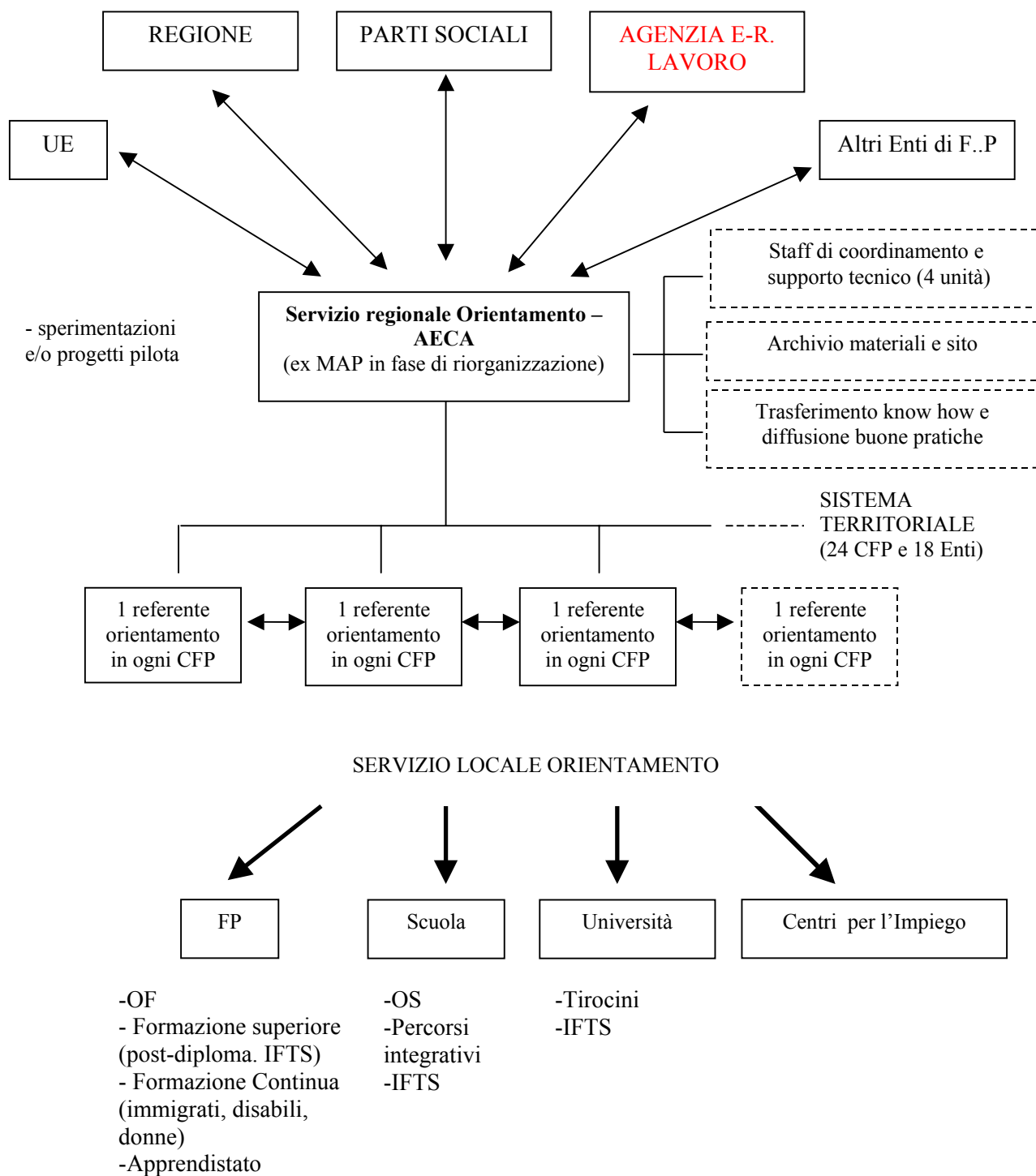
In questi due casi, la struttura regionale agisce da servizio di secondo livello (in quanto offre servizi alle sedi locali) nei confronti della rete territoriale dei Centri, che sono dedicati invece alla erogazione di attività “di primo livello” ai clienti-utenti “finali”: nella sede regionale è presente uno staff composto di orientatori esperti che supervisiona e supporta l’operato delle strutture locali.

Ciascun Centro locale, pur muovendosi in piena autonomia, mantiene con la struttura regionale un rapporto stabile di confronto e scambio: si afferma che si tratta di un processo centrato sull’integrazione e la sistematizzazione del know how maturato dai singoli Enti/Organismi di Formazione Professionale nel settore dell’orientamento, che consente di mettere a disposizione del territorio una gamma di servizi variegata. L’ipotesi di fondo è che questa configurazione contribuisca a sviluppare la qualità dell’operato dei singoli Enti/Organismi di Formazione Professionale, attraverso l’effettivo trasferimento di competenze e di ‘buoni modelli’ organizzativi.

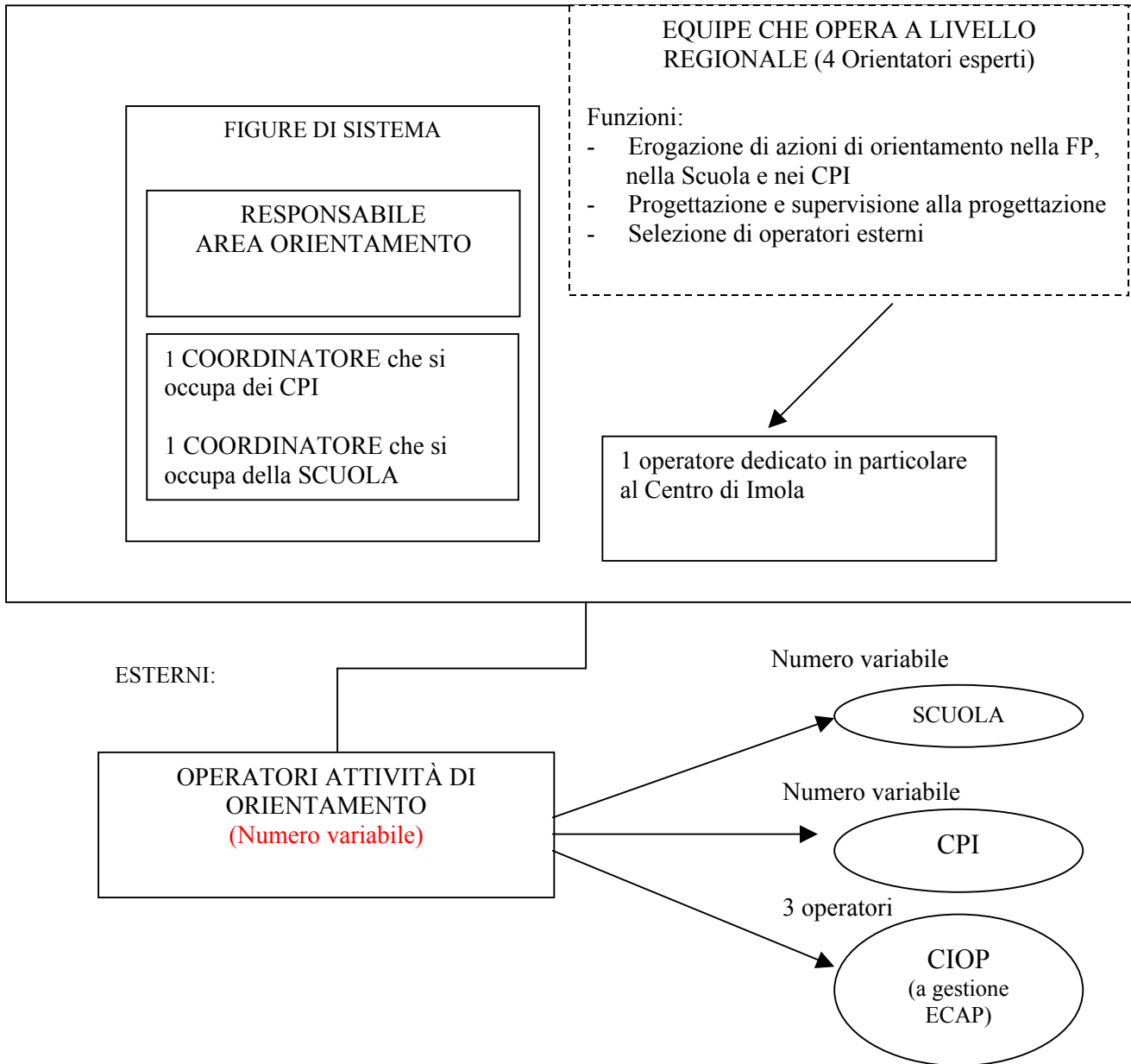
Nella ricostruzione offerta dagli intervistati, la configurazione ‘a cascata’, la presenza di una struttura di secondo livello e una marcata diffusione locale favoriscono:

- lo scambio delle esperienze, delle metodologie e degli strumenti sull’orientamento presenti all’interno del sistema nel suo complesso;
- la ricerca e la sperimentazione di modalità di azione innovative;
- la garanzia di un livello di qualità ‘standard’ e omogeneo dei servizi di orientamento erogati sul territorio.

La struttura del **Sistema AECA** in relazione alle attività di orientamento può essere così rappresentata:



LA STRUTTURA DI ECAP IMOLA (QUI PROPOSTA A TITOLO ESEMPLIFICATIVO) IN RELAZIONE ALLE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO PUÒ ESSERE COSÌ RAPPRESENTATA:



4.2. TIPOLOGIA DEI RUOLI COINVOLTI NELLE AZIONI ORIENTATIVE

In questo paragrafo viene sinteticamente delineata la tipologia dei ruoli professionali 'dedicati' alle attività di orientamento e presenti nell'ambito degli Enti/Organismi di Formazione Professionale intervistati, per come emerge dalla ricostruzione degli stessi.

Diversi, tra gli Enti intervistati, hanno sottolineato come, in questi anni, siano stati realizzati notevoli investimenti (anche con risorse finanziarie degli stessi Enti) nella formazione e riqualificazione professionale degli operatori interni.

Al riguardo, viene evocata da alcuni l'esigenza di poter contare, soprattutto nel campo della consulenza orientativa, su risorse professionali (interne/esterne) maggiormente qualificate e certificate.

In particolare, in relazione alle attività di consulenza, diversi intervistati hanno sottolineato l'esigenza che all'interno della prossima definizione degli standard relativi all'orientamento (sia standard di struttura, sia standard di servizi) venga definita con chiarezza la qualità da un lato delle figure professionali e dall'altro delle competenze necessarie per un intervento efficace, e ciò sia nel caso di operatori interni alle strutture che nel caso di operatori esterni. La necessità o meno di una specifica preparazione di tipo psicologico per realizzare interventi di consulenza costituisce un punto di riflessione particolarmente "sentito" e rispetto al quale si auspica una inequivoca presa di posizione istituzionale.

La consulenza orientativa costituisce l'ambito nel quale gli Enti di Formazione Professionale, prevalentemente, si approvvigionano all'esterno. Per ciò che riguarda la funzione di accompagnamento-tutorato, essendo storicamente più connaturata al modo consolidato di fare formazione essa si è andata sviluppando insieme alle evoluzioni che, in questi anni, hanno toccato un po' tutte le strutture formative.

Sulla dimensione del 'tutorato' emerge infatti una "minore distanza" tra le aspettative di prestazione e il tipo di competenze che gli Enti hanno a disposizione. In questo senso, sembrano essere presenti all'interno delle strutture di erogazione, sulla base di quanto è stato affermato, risorse sufficientemente qualificate per svolgere questo tipo di attività che, si dichiara, viene realizzata da molto tempo che solo recentemente ha acquisito la denominazione specifica di 'tutorato'.

La consulenza orientativa costituisce la dimensione che maggiormente appare connessa ad aspetti del rapporto operatore-utente di particolare 'delicatezza', e che richiedono il possesso di competenze specialistiche. Tale caratterizzazione induce la maggior parte degli organismi formativi a reperire soprattutto all'esterno le risorse professionali necessarie. A volte questa tendenza sembra costituire il risultato di una opzione strategica: l'ambito della consulenza è anche un ambito particolarmente variabile dal punto di vista della dimensione di business e più di ogni altro intervento orientativo risente delle evoluzioni del mercato. Si tratta in genere di un'area di intervento 'a progetto' che, come si afferma, viene prevista su 'richiesta' o del singolo utente o del soggetto istituzionale (Scuola, CPI, etc.) per il quale deve essere realizzato l'intervento.

Questa modalità tipica delle imprese di approvvigionarsi all'esterno delle risorse professionali considerate più instabili dal punto di vista della domanda solleva però una doppia questione, in parte già evocata: da un lato l'esigenza di individuare da quale area di expertise è necessario attingere gli esperti/consulenti e dall'altro l'esigenza di definire quale livello di competenza realmente questi possiedano in tale ambito (il valore della 'riconoscibilità sociale per certe figure professionali).

È all'interno di questo quadro che più interlocutori (sia in sede di intervista che durante il focus group), hanno manifestato l'esigenza di soluzioni o dispositivi più efficaci (albo professionale, certificazione, autodiagnosi cognitiva, etc.) di quelli attualmente in uso per il reperimento delle consulenze esterne.

Nell'ambito del rapporto tra risorse professionali interne ed esterne, la logica del team (cfr. 3) che, secondo quanto si afferma, guiderà sempre di più in futuro quest'ambito di attività, ha portato le risorse interne agli organismi di formazione a operare sempre più come "coordinatori di expertise" e sempre meno come "tecnici specialisti". Questa tendenza se da una parte ha portato

le strutture a governare sempre più team di specialisti spesso esterni (e in comune con altre strutture formative e altri contesti istituzionali), dall'altra parte ha consentito di incrementare le attività delle strutture all'interno di una modalità gestionale appropriata che ha favorito una maggiore "circolazione delle informazioni" tra i diversi sottosistemi.

L'approvvigionamento all'esterno delle competenze tecnico-specialiste, che secondo quanto è stato affermato, può essere visto anche in un'ottica di circolazione 'strategica' delle informazioni e delle esperienze/competenze a livello di sistema complessivo. In questa prospettiva le risorse professionali esperte che vengono attivate da ogni singola struttura sono risorse che, sebbene non entrino direttamente a far parte del know how della stessa, diventano 'patrimonio' del sistema, e ciò ha un impatto positivo sulla qualità dell'intero sistema. La riflessione che propone chi sostiene la validità del coinvolgimento degli stessi operatori/esperti da parte di Enti diversi, si basa sul fatto che ciò produce una 'capitalizzazione' per l'intero sistema delle stesse.

Tipo di ruolo		ENAIIP Piacenza	
		interni	esterni
Responsabile/direttore		1 unità	
Coordinatore/referente		*	*
Ruoli dedicati	all'informazione	1 unità accoglienza e front office	
	all'accompagnamento	2 unità primi colloqui	
	alla consulenza		*
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

*Altre risorse (interne/esterne) vengono attivate in funzione delle necessità (psicologo del lavoro, coordinatore, etc.).

Tipo di ruolo		IFOA Reggio Emilia	
		interni	esterni
Responsabile/direttore		1 responsabile Settore SPI e Università	
Coordinatore/referente		1 coordinatore attività orientative	
Ruoli dedicati	all'informazione		Circa 15 operanti nella Scuola e nell'Università
	all'accompagnamento		+
	alla consulenza		Circa 15 operanti nei CPI
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti	3	

Tipo di ruolo		IAL Modena	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore	Nessuno specifico per l'orientamento	
	Coordinatore/referente	Nessuno specifico per l'orientamento	
Ruoli dedicati	all'informazione	1	
	all'accompagnamento	20 coordinatori/tutor di corsi + 1 operatore per accoglienza approfondita e tirocini	
	alla consulenza		5 + eventuali altri (in base alle necessità)
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

Tipo di ruolo		AECA Emilia-Romagna	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore		
	Coordinatore/referente	1 referente in ogni CFP (24)	
Ruoli dedicati	all'informazione		*
	all'accompagnamento		*
	alla consulenza		1 unità
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti	4 unità	

*In ogni Centro di Formazione Professionale è previsto un operatore laureato in psicologia (risorsa esterna), inoltre, a seconda delle attività orientative da realizzare, vengono attivate altre risorse professionali.

Tipo di ruolo		COFIMP Bologna	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore	1 responsabile d'area	
	Coordinatore/referente	1 area aziende 1 area scuola 1 area università e CPI	
Ruoli dedicati	all'informazione		*
	all'accompagnamento	Alcune attività vengono svolte direttamente dai coordinatori	*
	alla consulenza	Attività svolta in alcuni casi dai coordinatori	*
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

* Altre risorse esterne vengono attivate a seconda delle attività orientative da realizzare

Tipo di ruolo		ENAIP Emilia-Romagna	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore	1 responsabile d'area	
	Coordinatore/referente	tutor	
Ruoli dedicati	all'informazione	1 figura dedicata	
	all'accompagnamento		
	alla consulenza	Tutor Psicologo	*
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

*In alcuni casi consulente esterno

Tipo di ruolo		ISCOM Bologna**	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore	1 unità	
	Coordinatore/referente	4 unità*	
Ruoli dedicati	all'informazione		
	all'accompagnamento		
	alla consulenza		Docente esperto di orientamento (attività di bilancio delle competenze)
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

*I coordinatori/tutor non gestiscono specifiche attività di orientamento, ma per i rapporti diretti con gli studenti, i loro interventi hanno spesso un valore orientativo. Si tratta di interventi che hanno valenza orientativa indiretta (o meglio sono parte implicita della attività formativa).

**ISCOM non ha attivato al momento servizi specifici dedicati all'orientamento che prevedano una ristrutturazione e/o riorganizzazione del personale e degli spazi all'interno della struttura stessa. L'Ente ha puntato, per il momento, ad affidare a personale interno le attività di orientamento: sono quattro i coordinatori/tutor ai quali è stato assegnato un ruolo di "sensibilizzazione" rispetto a questo ambito (va specificato che gli interventi descritti rientrano in massima parte in attività orientative implicite all'attività formativa stessa). È specifico obiettivo della struttura offrire un servizio in ambito orientativo che preveda, col tempo, il coinvolgimento anche di altre figure interne. In questo senso, la responsabile della struttura prefigura una organizzazione molto flessibile in cui tutti i ruoli a diretto contatto con gli studenti abbiano competenze in campo orientativo. Per le attività più specialistiche, l'Ente si avvale invece della consulenza di un docente esterno, esperto di orientamento che svolge anche attività di bilancio delle competenze.

Tipo di ruolo		ECAP Imola	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore	1 responsabile area orientamento	
	Coordinatore/referente	1 coordinatore Scuola + 1 coordinatore Centri per l'Impiego	
Ruoli dedicati	all'informazione		Nella Scuola: numero variabile
	all'accompagnamento		Nei CIOP: 3
	alla consulenza		Nei Centri per l'Impiego: numero variabile
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti	1 (fa parte di una equipe di 4 operatori che opera a livello regionale)	

Tipo di ruolo		CNOS FAP Forlì	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore		
	Coordinatore/referente	1 unità accoglienza, orientamento (1ª fase) e area competenze trasversali	
Ruoli dedicati	all'informazione	*	*
	all'accompagnamento	*	*
	alla consulenza		*
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

*Altre risorse (interne/esterne) vengono attivate in funzione delle necessità (psicologo per le situazioni più problematiche).

Tipo di ruolo		ECIPAR Forlì	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore	1 responsabile d'area	
	Coordinatore/referente		
Ruoli dedicati	all'informazione		
	all'accompagnamento	1 psicologo accoglienza e docenza*	
	alla consulenza		
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

*Altre risorse interne vengono attivate a seconda delle attività orientative da realizzare.

Tipo di ruolo		OSFIN Rimini	
		interni	esterni
Responsabile/direttore		1 responsabile d'area	
Coordinatore/referente			
Ruoli dedicati	all'informazione		*
	all'accompagnamento	2 unità** con competenze interscambiabili	*
	alla consulenza	1 unità (nei Centri per l'Impiego)	
	alla supervisione e assistenza tecnica ai progetti		

*Altre risorse esterne vengono attivate a seconda delle attività orientative da realizzare

**Risorse professionali che si occupano anche di coordinamento e progettazione oltre che della area delle competenze trasversali

ALLEGATO 1

GRIGLIA UTILIZZATA PER L'INTERVISTA AI REFERENTI DELLE PROVINCE

- 1)** *Quali sono, secondo lei, le criticità principali nell'erogazione delle attività orientative nei all'interno della FP, verso la Scuola e i CPI?*
In relazione a:
 - utenza
 - competenze degli operatori
 - organizzazione e definizione dei ruoli
 - altro
- 2)** *Per favorire la qualità sempre maggiore delle azioni di orientamento, quali tipi di intervento (ricerche ad hoc, assistenza tecnica, ecc.) la Provincia ha promosso in questi anni?*
- 3)** *L'orizzonte dell'accreditamento quali opportunità o quali problemi principali potrà creare secondo lei?*
- 4)** *Quali sono i principali i problemi riscontrati nel rapporto fra i sistemi?*
 - organizzativo/burocratici
 - competenze dei soggetti coinvolti
 - definizione dei ruoli e degli ambiti di intervento
- 5)** *Quali le proposte per migliorare e favorire l'integrazione e lo sviluppo in rete?*
 - in quali contesti (interna FP, Scuola, CPI) e per quali problematiche
 - con quali modalità
- 6)** *Sulla base della sua esperienza quale è il ruolo delle strutture di 2° livello?*
 - tipologia attività svolte direttamente dalle strutture e target cui le attività erano rivolte
 - criticità emerse
 - ruolo futuro delle strutture di 2° livello
- 7)** *Rispetto al tema dell'orientamento, ha delle buone pratiche da segnalare dal punto di vista dell'integrazione, buone pratiche di integrazione della FP con gli altri soggetti?*

ALLEGATO 2

GRIGLIA UTILIZZATA PER L'INTERVISTA AI REFERENTI DEGLI ENTI/ORGANISMI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

- 1)** *Quali sono i principali tipi di attività erogate dalla sua struttura/ente?*
In questa prima fase dell'intervista viene mostrata la matrice sottolineando, prima di procedere alla compilazione, che si tratta di una prima ricostruzione qualitativa delle tipologie di azioni erogabili in contesti diversi (Scuola, SPI/CPI, FP). Si valuterà, insieme all'intervistato quanto, dal punto di vista della sua esperienza, la mappa rappresenta le tipologie di attività erogate dal suo ente.
- 2)** *Da un po' di tempo diversi Enti, nella logica dell'integrazione e dell'obbligo scolastico, hanno cominciato a sviluppare i loro servizi nella Scuola, nell'Università e nei CPI. Il suo Ente si sta attivando in questo senso? Come?*
- 3)** *Che tipo di quantificazione sarebbe in grado di fare rispetto all'attività svolta internamente e quella svolta esternamente?*
- 4)** *In generale, quali sono le modalità organizzative adottate per svolgere questa funzione di orientamento nei diversi sistemi?*
 - avete formalizzato questa unità organizzativa?
 - avete un luogo fisico deputato in cui vengono svolte queste attività?
 - avete risorse umane/operatori dedicate (N. persone)?
 - che tipo di competenze hanno gli operatori che svolgono questa attività e che tipo di rapporto?
- 5)** *Per ciascuno degli ambiti evidenziati (interno, scuola e SPI/CPI) quali sono i principali elementi di criticità emersi?*
- 6)** *Quali sono i problemi principali che ha potuto riscontrare, nella sua esperienza, rispetto alle modalità organizzative?*
- 7)** *L'orizzonte dell'accreditamento quali opportunità o quali problemi principali potrà creare secondo lei?*
- 8)** *Quali sono, secondo lei, le strategie possibili per favorire l'integrazione e lo sviluppo in rete della FP con gli altri sistemi (Scuola, SPI, Università) e con gli altri soggetti che svolgono una funzione orientativa sul territorio?*
 - modalità e dispositivi per l'integrazione
 - ruolo dei soggetti coinvolti
- 9)** *Ci sono posizioni specifiche del suo Ente/Centro, posizioni formalizzate o proposte sul tema dell'orientamento?*
- 10)** *Ci sono attività di ricerca o altro promosse direttamente dal suo Ente/Centro (finanziate da FSE, ecc.) finalizzate al miglioramento della pratica orientativa del suo Centro?*
- 11)** *Rispetto al tema dell'orientamento, ha delle buone pratiche da segnalare dal punto di vista dell'integrazione?*

ALLEGATO 3

MATRICE ORIGINARIA

Azioni orientative realizzate dal sistema di formazione professionale

Sistema di Formazione Professionale	ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO INTERNE AL SISTEMA	ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO Esterne al sistema SCUOLA/UNIVERSITÀ SPI/CPI
<p>• a bassa specificità</p> <p>FUNZIONE ORIENTATIVA DI BASE (azioni orientative aspecifiche connesse alla maturazione della persona)</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>FUNZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO (azioni di accompagnamento dei percorsi formativi e scolastici)</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p>FUNZIONE DI CONSULENZA ALLA SCELTA E AI PROGETTI PROFESSIONALI</p> <p>• ad alta specificità</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Modi di fare formazione finalizzati ad accrescere la valenza orientativa dei percorsi [moduli di accoglienza; moduli sulle competenze di base (organizzazione, contratto di lavoro, tecniche di ricerca attiva del lavoro, etc.) e trasversali] - Metodologie didattiche con finalità orientative (visite guidate, testimonianze, stage, esperti, etc.) - Accoglienza/filtro - Informazione - Analisi delle caratteristiche in ingresso - Attività di tutorato individuale e di gruppo - Tirocini - Azioni di sostegno alla ricerca del lavoro e all'inserimento del lavoro - Colloqui e percorsi di consulenza individuale (integrata da momenti di gruppo) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale 	<ul style="list-style-type: none"> - Attività informativa (percorsi F.P., Scuola, Università, etc.) - Formazione integrativa sulle competenze di base e trasversali - Metodologie didattiche con finalità orientative (visite guidate, testimonianze, stage, esperti, etc.) - Attività di tutorato individuale e di gruppo - Tirocini (D.L. 509/99) - Azioni di sostegno alla ricerca del lavoro e all'inserimento del lavoro - Accoglienza/filtro - Informazione - Gestione colloqui (D.L. 181/00 - 297/02) - Attività di tutorato (individuale e di gruppo) per l'obbligo formativo - Tirocini - Azioni di sostegno alla ricerca del lavoro e all'inserimento del lavoro - Colloqui e percorsi di consulenza individuale (integrata da momenti di gruppo) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale

ALLEGATO 4

NUOVA MATRICE

N.B.: La matrice è costituita da più pagine.

Nella prima pagina (MATRICE "VUOTA" – QUADRO D'INSIEME), è rappresentata la sua struttura complessiva. Per motivi di spazio, In questa prima pagina non compaiono le singole azioni.

In ciascuna delle pagine successive, è rappresentata una delle cinque aree di attività in cui sono state classificate le varie azioni orientative (Formazione e didattica orientativa; Informazione orientativa; Accompagnamento; Consulenza alla scelta e alla definizione di progetti di sviluppo individuale; Pacchetti integrati). In queste pagine (MATRICE "PIENA") sono riportate le singole azioni orientative, collocate nell'ambito delle varie aree di attività.

ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

AREE DI ATTIVITÀ	SISTEMI	ALL'INTERNO DEL PROPRIO SISTEMA	ALL'INTERNO DI ALTRI SISTEMI		
		FORMAZIONE PROFESSIONALE	SCUOLA	UNIVERSITÀ/AZIENDE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	SERVIZI PER L'IMPIEGO
AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA INDIRETTA					
FORMAZIONE E DIDATTICA ORIENTATIVA		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA DIRETTA					
INFORMAZIONE ORIENTATIVA		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
ACCOMPAGNAM ENTO		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
CONSULENZA ALLA SCELTA E ALLA DEFINIZIONE DI PROGETTI DI SVILUPPO INDIVIDUALE		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
AZIONI INTEGRATE CON FINALITÀ ORIENTATIVA					
PACCHETTI INTEGRATI		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...

N.B.: MATRICE "VUOTA" (QUADRO D'INSIEME)

ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

AREE DI ATTIVITÀ	SISTEMI	ALL'INTERNO DEL PROPRIO SISTEMA	ALL'INTERNO DI ALTRI SISTEMI		
		FORMAZIONE PROFESSIONALE	SCUOLA	UNIVERSITA'/AZIENDE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	SERVIZI PER L'IMPIEGO

AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA INDIRETTA

FORMAZIONE E DIDATTICA ORIENTATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ● Moduli formativi: <ul style="list-style-type: none"> - moduli di socializzazione - moduli sulle competenze di base e trasversali - moduli sulle tecniche di ricerca del lavoro - ecc. ● Metodologie didattiche specifiche: <ul style="list-style-type: none"> - visite guidate - testimonianze - stage - esperti - ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Moduli formativi integrativi sulle competenze di base e trasversali: <ul style="list-style-type: none"> - moduli di socializzazione - moduli sulle competenze di base e trasversali - moduli sulle tecniche di ricerca del lavoro - ecc. ● Metodologie didattiche specifiche: <ul style="list-style-type: none"> - visite guidate - testimonianze - stage - esperti - ecc. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Attività comprese all'interno di "Pacchetti integrati" (cfr.)
---	---	--	---

N.B.: MATRICE "PIENA"

ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

AREE DI ATTIVITÀ	SISTEMI	ALL'INTERNO DEL PROPRIO SISTEMA	ALL'INTERNO DI ALTRI SISTEMI		
		FORMAZIONE PROFESSIONALE	SCUOLA	UNIVERSITA'/AZIENDE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	SERVIZI PER L'IMPIEGO

AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA DIRETTA

INFORMAZIONE ORIENTATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ● Accoglienza/filtro dell'utente presso la struttura / il servizio ● Erogazione di informazioni attraverso attività di sportello ● Laboratori di ricerca attiva del lavoro: <ul style="list-style-type: none"> - tecniche di ricerca - mercato locale del lavoro - contratti - ecc. ● Gestione di uno spazio dedicato all' "autoconsultazione" delle fonti informative da parte dell'utenza 	<ul style="list-style-type: none"> ● Attività informativa e di sensibilizzazione sulle opportunità scolastico/formative (in forma seminariale e/o di sportello) 		<ul style="list-style-type: none"> ● Accoglienza/filtro dell'utente presso la struttura / il servizio ● Erogazione di informazioni attraverso attività di sportello ● Laboratori di ricerca attiva del lavoro: <ul style="list-style-type: none"> - tecniche di ricerca - mercato locale del lavoro - contratti - ecc. ● Gestione di uno spazio dedicato all' "autoconsultazione" delle fonti informative da parte dell'utenza
-------------------------------------	---	--	--	---

N.B.: MATRICE "PIENA"

ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

SISTEMI	ALL'INTERNO DEL PROPRIO SISTEMA	ALL'INTERNO DI ALTRI SISTEMI		
	FORMAZIONE PROFESSIONALE	SCUOLA	UNIVERSITA'/AZIENDE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	SERVIZI PER L'IMPIEGO

**AREE
DI
ATTIVITÀ**

AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA DIRETTA

ACCOMPAGNAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ● Analisi delle caratteristiche in ingresso nel percorso formativo ● Tutorato individuale e/o in gruppo durante il percorso formativo ● Colloqui individuali finalizzati a prevenire l'insuccesso formativo ● Organizzazione e gestione di tirocini ● Sostegno alla ricerca del lavoro attraverso: colloqui individuali, "job club", ecc. ● Sostegno all'inserimento nel lavoro rivolto in particolare a disabili e fasce deboli 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tutorato individuale e/o in gruppo durante il percorso scolastico ● Colloqui individuali finalizzati a prevenire l'insuccesso scolastico ● Organizzazione e gestione di tirocini 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tutorato individuale e/o in gruppo durante il percorso universitario specialistico (master) ● Organizzazione e gestione di tirocini (D.L. 509/99) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Colloqui di monitoraggio della condizione di disoccupazione (D.L. 181/00 e successivo D.L. 297/02) ● Tutorato individuale durante il percorso formativo (OF) ● Organizzazione e gestione di tirocini ● Sostegno all'inserimento nel lavoro rivolto in particolare a disabili e fasce deboli ● Colloqui di monitoraggio dello stato di disoccupazione specifici per disabili
------------------------	---	--	--	---

N.B.: MATRICE "PIENA"

ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

SISTEMI	ALL'INTERNO DEL PROPRIO SISTEMA	ALL'INTERNO DI ALTRI SISTEMI		
	FORMAZIONE PROFESSIONALE	SCUOLA	UNIVERSITA'/AZIENDE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	SERVIZI PER L'IMPIEGO

**AREE
DI
ATTIVITÀ**

AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA DIRETTA

CONSULENZA SCELTA E DEFINIZIONE PROGETTI SVILUPPO INDIVIDUALE	ALLA ALLA DI DI	<ul style="list-style-type: none"> • Colloqui e percorsi di consulenza individuale (eventualmente integrata da momenti di gruppo) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale (es. consulenza orientativa, bilancio di competenze, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulenza orientativa individuale (eventualmente integrata da azioni nei confronti delle famiglie e/o dei docenti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Colloqui e percorsi di consulenza individuale (eventualmente integrata da momenti di gruppo) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale (es. consulenza orientativa, bilancio di competenze, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Colloqui e percorsi di consulenza individuale (eventualmente integrata da momenti di gruppo) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale (es. consulenza orientativa, bilancio di competenze, ecc.)
--	------------------------------------	---	---	---	---

N.B.: MATRICE "PIENA"

ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

AREE
DI
ATTIVITÀ

SISTEMI

	ALL'INTERNO DEL PROPRIO SISTEMA	ALL'INTERNO DI ALTRI SISTEMI		
	FORMAZIONE PROFESSIONALE	SCUOLA	UNIVERSITA'/AZIENDE PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	SERVIZI PER L'IMPIEGO

AZIONI INTEGRATE CON FINALITÀ ORIENTATIVA

PACCHETTI INTEGRATI	Esempi	Esempi	Esempi	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Percorso rivolto a donne con difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro che prevede: <ul style="list-style-type: none"> ● Bilancio di competenze ● Moduli formativi sulle competenze di base e trasversali ● Organizzazione e gestione di tirocini ● Percorso rivolto a giovani soggetti al NOF finalizzato a prevenire l'insuccesso formativo. Il percorso viene articolato in base alle esigenze del soggetto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Percorso per piccoli gruppi di giovani soggetti al NOS che prevede: <ul style="list-style-type: none"> ● Colloqui finalizzati a prevenire l'insuccesso scolastico ● Moduli sulle competenze di base e trasversali ● Metodologie didattiche con finalità orientative: <ul style="list-style-type: none"> -visite guidate -testimonianze -stage -esperti - ecc. ● Percorso breve per ragazze finalizzato alla scelta post diploma che prevede: <ul style="list-style-type: none"> ● Attività informativa e di sensibilizzazione ● Laboratori di ricerca attiva del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> ● Azione rivolta a neolaureati che prevede: <ul style="list-style-type: none"> ● Colloqui orientativi di primo livello finalizzati alla definizione di un percorso formativo/orientativo ● Moduli formativi sulle competenze di base e trasversali ● Organizzazione e gestione di tirocini (D.L. 509/99) 	

N.B.: MATRICE "PIENA"

ELENCO DEI TESTIMONI INTERVISTATI

M. Lazzari	Provincia di Bologna
R. Govoni	Provincia di Ferrara
P. Franchi	Provincia di Forlì-Cesena
F. Bergamini	Provincia di Modena
M. Ciaburri	Provincia di Parma
A. Burzoni	Provincia di Piacenza
M. Maffi	Provincia di Piacenza
G. Focaccia	Provincia di Ravenna
A. Panzavolta	Provincia di Ravenna
E. Giovanardi	Provincia di Reggio Emilia
M.G. Tonti	Provincia di Rimini
F. Belletti	AECA - Emilia-Romagna
A. Matis	AECA - Emilia-Romagna
M. Peron	AECA - Emilia-Romagna
C. Amadori	CNOS FAP - Forlì-Cesena
D. Zattini	CNOS FAP - Forlì-Cesena
E. Minelli	COFIMP
L. Navelli	COFIMP
E. Canarini	COFIMP
V. Scarantino	ECAP Imola
M. Garavini	ECIPAR - Forlì-Cesena
B. Fava	ENAIP - Piacenza
G. Morsia	ENAIP - Piacenza
G. Mazzotti	ENAIP Bologna
C. Sola	IAL Modena
S. Cocorullo	IFOA
E. Davolio Marani	IFOA
P. Fontanelli	ISCOM Bologna
E. Domenicani	OSFIN - Rimini
G. Filippi	OSFIN - Rimini
L. Presciuttini	OSFIN - Rimini
C. Copertino	SFERA

LE INTERVISTE SONO STATE REALIZZATE DA: I. BELLINI, C. CELLINI, N. NALDI