

**PROGETTO  
RETE ISTITUZIONALE REGIONALE DELL'ORIENTAMENTO**

**LE ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO  
NEL SISTEMA DI  
FORMAZIONE PROFESSIONALE  
IN EMILIA-ROMAGNA**

**RISULTATI DELL'INDAGINE**

A cura di



STUDIO  
META  
& associati srl  
RICERCHE, CONSULENZE E INNOVATIVITÀ NELLE  
ORGANIZZAZIONI E NEI SISTEMI FORMATIVI



Maggio 2003

# INDICE

## 1° parte

<b>Presentazione</b>	<b>1</b>
<b>1. Finalità e metodologia della ricerca</b>	<b>2</b>
1.1. L'indagine	
1.2. Le fonti	
1.3. Gli strumenti	
<b>2. Le considerazioni dei referenti delle Province e della Formazione Professionale</b>	<b>6</b>
<i>2.1. Le considerazioni dei referenti delle Province</i>	<i>6</i>
2.1.1. Le criticità riscontrate	
2.1.2. L'accREDITamento tra opportunità e problemi	
2.1.3. Le strategie per favorire l'integrazione e la qualità	
<i>2.2. Le considerazioni dei referenti degli Enti/Organismi di Formazione Professionale</i>	<i>13</i>
2.2.1. Le criticità riscontrate	
2.2.2. L'accREDITamento tra opportunità e problemi	
2.2.3. Le strategie per favorire l'integrazione e la qualità	
2.2.4. La "mappa" dei problemi emergenti dalle interviste e dal seminario di restituzione dei risultati	
<b>3. Le azioni orientative nel sistema di Formazione Professionale</b>	<b>26</b>
3.1 La matrice delle azioni orientative: la proposta originaria	
3.2 La matrice delle azioni orientative: i risultati del confronto con i soggetti intervistati e la nuova proposta	
<b>2° parte</b>	
<b>4. Le modalità organizzative adottate per progettare ed erogare le azioni orientative</b>	<b>35</b>
4.1. Alcuni tipi di assetto organizzativo emersi dall'indagine	
4.2. Tipologia dei ruoli coinvolti nelle azioni orientative	
<b>Allegato 1</b> Griglia utilizzata per l'intervista ai referenti delle Province	54
<b>Allegato 2</b> Griglia utilizzata per l'intervista ai referenti degli Enti/Organismi di Formazione Professionale	55
<b>Allegato 3</b> Matrice originaria	56
<b>Allegato 4:</b> Nuova matrice	57
Elenco dei testimoni intervistati	64

## PRESENTAZIONE

I materiali presentati in questo fascicolo rappresentano i risultati dell'indagine realizzata da Studio Méta&associati su: *“Le attività di orientamento nel sistema di Formazione Professionale in Emilia-Romagna”*

Tale indagine fa parte del progetto “Rete Istituzionale Regionale per l'Orientamento” promosso dalla Regione Emilia-Romagna e realizzato dall'ATI formata da ASTER (mandatario), CE.TRANS, IRRE E.R e Studio Méta & associati.

Il seminario di presentazione dei primi risultati dell'indagine ha costituito la prima occasione per un confronto e una discussione sugli stessi. A seguito del seminario/focus group è stato elaborato questo report definitivo, al fine di sottoporlo ad una riflessione e ad una discussione più ampie.

# 1. FINALITÀ E METODOLOGIA DELLA RICERCA

## 1.1. L'INDAGINE

L'indagine qui presentata ha come ambito di interesse principale la tipologia delle azioni orientative erogate dalle strutture che operano nel sistema di Formazione Professionale, sia come azioni rivolte ai propri utenti "diretti" (coloro che, giovani o adulti, partecipano alle diverse tipologie di intervento previste dalla normativa) sia come servizi "forniti" ad altri sistemi (la Scuola, l'Università, i Servizi per l'Impiego) su loro richiesta e rivolti agli utenti di questi. L'indagine costituisce parte della più ampia ricerca sullo stato dell'orientamento in Emilia-Romagna prevista dal progetto "Rete Istituzionale Regionale per l'Orientamento" (RIRO), del quale è titolare l'ATI formata da ASTER (mandatario), CE.TRANS, IRRE Emilia-Romagna e Studio Méta&associati.

I risultati della ricerca saranno utilizzati, insieme a quelli relativi agli altri sistemi che intervengono nell'ambito dell'orientamento (Scuola, Università e Servizi per l'Impiego), per definire proposte ed indicazioni operative per l'integrazione della rete interistituzionale dell'orientamento a livello regionale.

L'obiettivo dell'indagine è quindi quello di delineare un quadro complessivo delle tipologie di azioni orientative che vengono realizzate nel territorio dell'Emilia-Romagna dalle strutture che operano nel sistema della Formazione Professionale.

Poiché, rispetto alle azioni orientative la realtà risulta a tutt'oggi molto ricca di esperienze, variegata, e in continua trasformazione, si trattava di ricostruire una "fotografia" nella quale fosse possibile, da una parte, identificare gli elementi maggiormente condivisi dai soggetti coinvolti (pratiche ricorrenti, utilizzo uniforme di terminologie, problemi comuni, aspettative condivise, etc.) e, dall'altra, rilevare alcuni elementi significativi di differenziazione (azioni orientative particolari, modalità organizzative innovative, strategie di integrazione elaborate ad hoc, etc.) da considerare soprattutto come testimonianza della variabilità, della ricchezza e della capacità di innovazione che caratterizzano la realtà dell'orientamento in Emilia-Romagna.

Tenendo conto da un lato dei risultati attesi e dall'altro delle risorse disponibili, si è scelto in questo caso di condurre una ricerca di tipo qualitativo, basata sulla conduzione di interviste semi-strutturate a testimoni significativi, appartenenti alle Amministrazioni Provinciali ed agli Enti/Organismi di Formazione Professionale.

Le interviste sono state condotte focalizzando l'attenzione su:

- i tipi di azioni orientative realizzate;
- i contesti di riferimento;
- le modalità organizzative adottate dagli Enti/Organismi di Formazione Professionale per la gestione delle attività;
- le eventuali criticità riscontrate nella gestione/erogazione degli interventi orientativi, con particolare riferimento all'integrazione fra i sistemi;
- le possibili strategie per favorire l'integrazione fra i sistemi e lo sviluppo in rete delle strutture e delle azioni.

Per l'approfondimento del primo fuoco di indagine, quello relativo al tipo di azioni che vengono realizzate dal sistema della Formazione Professionale, poiché si trattava di giungere ad un elenco che fosse il più possibile esauriente, si è scelto di partire da una ipotesi di classificazione delle azioni costruita a priori dallo staff di ricerca, sulla base delle proprie conoscenze, e di procedere ad una verifica "in progress" della stessa attraverso il confronto con i soggetti intervistati.

A partire da un elenco che comprendeva una vasta gamma di azioni, aggregate in tre macro-aree corrispondenti a diverse funzioni orientative, è stato possibile, per ciascuno dei soggetti intervistati:

- verificare se la classificazione utilizzata potesse "funzionare" come strumento per la identificazione delle azioni di orientamento da parte dei soggetti che le realizzano;

- verificare quali tra le azioni presenti nella matrice venissero effettivamente realizzate dalla struttura rappresentata dagli intervistati;
- arricchire eventualmente la gamma delle azioni proposta con quelle che non fossero state originariamente previste nella matrice.

La matrice messa a punto a priori è stata quindi utilizzata non tanto come un'ipotesi da sottoporre a verifica, e come tale da confermare o confutare, quanto piuttosto come un "setaccio" a maglie larghe, flessibile e sottoposto al giudizio degli stessi intervistati, per raccogliere i dati relativi ad un oggetto complesso e per molti aspetti ancora in corso di definizione (va ricordato che nello stesso periodo nel quale l'ATI sta svolgendo la propria elaborazione a livello regionale, a livello nazionale l'ISFOL sta producendo contributi sul tema dell'orientamento che in maniera diretta o indiretta – ad esempio trattando di professionalità degli operatori di orientamento – affrontano il problema della definizione di una tipologia di azioni orientative adeguata alle evoluzioni che si sono verificate nei diversi sistemi negli ultimi anni).

La ricerca non poteva limitarsi ad identificare i tipi di azioni orientative e non fare anche esplicito riferimento ai contesti in cui queste vengono concretamente realizzate. Per questo, e per la natura stessa della ricerca (che si inserisce nell'ambito di interesse più ampio che coinvolge anche gli altri sistemi che svolgono una funzione orientativa) si è ritenuto necessario, fin dall'inizio, considerare le azioni all'interno del contesto in cui vengono programmate, progettate e attivate prendono vita, e senza il quale (e cioè senza le richieste che da esso provengono e senza le risorse finanziarie che esso mette a disposizione) esse non verrebbero realizzate.

Per questo motivo, la matrice delle azioni orientative è stata costruita adottando un sistema di classificazione in grado di mettere in rilievo i contesti di attuazione.

Gli altri fuochi di indagine sono stati affrontati attraverso domande aperte. Rispetto alle modalità organizzative degli Enti/Organismi di Formazione Professionale, in alcuni casi gli intervistati hanno fornito direttamente rappresentazioni schematiche; in altri casi invece (ma non per tutti gli Enti/Organismi presso cui è stata condotta l'intervista) è stato possibile ai ricercatori ricostruire uno schema sulla base delle dichiarazioni rilasciate dagli intervistati. Rispetto ad altri due elementi, le criticità riscontrate e le strategie di miglioramento, l'obiettivo era quello di raccogliere opinioni, valutazioni, esperienze e suggerimenti.

## **1.2. LE FONTI**

Per la costruzione della matrice utilizzata per la raccolta dei dati, sono state utilizzate conoscenze riguardanti:

- la realtà della Formazione Professionale dell'Emilia-Romagna;
- le caratteristiche assunte dall'orientamento negli ultimi anni, con particolare riferimento alla realtà dell'Emilia-Romagna.

Per entrambe le tematiche, si è fatto riferimento alla normativa nazionale e regionale; ai documenti prodotti dalle istituzioni e dagli Enti/Organismi di Formazione Professionale; ai materiali già prodotti nell'ambito di questo progetto dall'ATI ed inoltre, ad integrazione di ciò, alle esperienze di Studio Méta&associati nella attività di ricerca, formazione e consulenza nell'ambito dell'orientamento e della Formazione Professionale nel contesto regionale, nazionale ed europeo.

Le fonti informative utilizzate sono state, da un lato, i referenti provinciali che a diverso titolo e ruolo si occupano della programmazione delle attività di Formazione Professionale (con particolare riguardo alle iniziative di orientamento) e, dall'altro, i responsabili degli Enti/Organismi operanti nell'ambito del sistema di Formazione Professionale regionale preposti all'erogazione degli interventi a finalità orientativa. Si è quindi trattato di:

- dirigenti e funzionari dei Servizi Politiche del Lavoro e Formazione Professionale delle Province;
- dirigenti/responsabili e operatori "dedicati" degli Enti/Organismi di Formazione Professionale (un numero limitato di Enti/Organismi, scelti sulla base della loro riconoscibile esperienza su questi tipi di intervento).

Poiché su richiesta dei soggetti alcune interviste sono state realizzate in presenza di più testimoni, nell'ambito delle 21 interviste risultano intervistati complessivamente 32 testimoni significativi: 11 referenti (dirigenti e funzionari) delle Province e 21 referenti (responsabili, coordinatori e operatori) degli Enti/Organismi di Formazione Professionale.

### 1.3. GLI STRUMENTI

Le valutazioni dei testimoni significativi sono state raccolte attraverso interviste semi-strutturate (realizzate presso le Province e gli Enti/Organismi di Formazione Professionale) che hanno toccato gli specifici ambiti in precedenza indicati. Le due tracce di intervista sono state differenziate (cfr. Allegati 1 e 2) perché si trattava di soggetti aventi ruoli e posizioni differenti e, ciò che più conta, operanti in strutture caratterizzate da "mission" istituzionali differenti rispetto all'oggetto orientamento.

Alcuni aspetti risultano comunque comuni ad entrambi i tipi di interlocutori. Tali dimensioni, sulle quali sono state quindi richieste tanto le valutazioni dei referenti provinciali quanto quelle dei referenti degli Enti/Organismi di Formazione Professionale, sono quelle di seguito elencate:

- la ricostruzione qualitativa delle tipologie di azione erogate nei sottosistemi Formazione Professionale, Scuola, Università, Servizi per l'Impiego;
- le criticità principali incontrate nell'erogazione delle attività orientative nei diversi sottosistemi;
- l'orizzonte dell'accreditamento (quali opportunità o problemi principali);
- le proposte per migliorare e favorire l'integrazione e lo sviluppo in rete;
- gli interventi promossi per favorire lo sviluppo qualitativo delle azioni di orientamento;
- le buone pratiche dal punto di vista dell'integrazione.

Oltre alle dimensioni indicate, le interviste agli interlocutori provinciali hanno riguardato anche i seguenti aspetti:

- i principali elementi di problematicità nel rapporto tra i sistemi;
- il ruolo delle strutture di secondo livello nella erogazione dei servizi di orientamento.

Le interviste ai referenti degli Enti/Organismi di Formazione Professionale hanno inoltre riguardato anche i seguenti aspetti:

- le modalità organizzative adottate per svolgere la funzione di orientamento;
- i principali aspetti di problematicità riscontrati in relazione alle modalità organizzative;
- la specifica "posizione" dell'Ente/Organismo sul tema dell'orientamento.

L'ipotesi di classificazione delle azioni di orientamento, elaborata dallo staff di ricerca a seguito del confronto nell'ambito dell'ATI, è stata presentata in forma di matrice (cfr. Allegato 3), costruita in relazione a due dimensioni:

- in orizzontale sono stati riportati i sottosistemi nei quali vengono realizzate le diverse azioni orientative (Formazione Professionale, Scuola, Università, Servizi per l'Impiego) corrispondenti ciascuno ad uno specifico ambito di ricerca del progetto RIRO;
- in verticale sono state riportate le macro-aree entro cui sono state classificate le azioni orientative, aggregate per funzioni (funzione orientativa di base, di accompagnamento, di consulenza alla scelta).

Nella formulazione originaria della matrice, le tre funzioni erano state ordinate in sequenza, in base ad una valutazione del grado di ciò che nel dibattito corrente veniva definito con il termine di "specificità orientativa", cui veniva fatto corrispondere per analogia il livello di "specializzazione orientativa" richiesto agli operatori coinvolti.

La scelta di utilizzare questo tipo di classificazione delle azioni (anziché un semplice elenco) si è rivelata molto utile in sede di intervista. Dal momento che spesso non vi è sufficiente condivisione della terminologia utilizzata per le azioni fra i soggetti che le erogano, la collocazione delle azioni all'interno di una matrice in grado di distinguere fra le diverse funzioni orientative (di base, di accompagnamento e di consulenza) e fra i diversi contesti nei quali le azioni venivano erogate (Formazione Professionale, Scuola, Università, Servizi per l'Impiego) è risultata efficace per

identificare la natura effettiva delle azioni, mediante il loro "posizionamento spaziale" nella matrice proposta.

In seguito alla realizzazione delle interviste, in sede di elaborazione dei dati, per ciascun soggetto intervistato è stata compilata una matrice specifica, corrispondente alla "rappresentazione della realtà" propria di quello specifico soggetto. Per le Province, la matrice specifica doveva corrispondere quindi al panorama delle azioni orientative realizzate sul territorio di riferimento; per gli Enti/Organismi, invece, essa doveva restituire il quadro degli interventi di orientamento propri di quell'Ente/organismo.

L'obiettivo di questa fase della ricerca era quello di giungere, attraverso un confronto fra le 21 griglie specifiche di ciascuno dei diversi tipi di soggetti intervistati e la matrice originaria, ad una più sintetica e comprensiva visione della situazione che si stava indagando, ed eventualmente ad una ridefinizione della matrice originaria (quanto a terminologia, a quantità e quantità degli elementi in essa contenuta, etc.)

Nei prossimi capitoli si farà riferimento alle considerazioni e alle valutazioni che sono emerse dalle interviste. Il confronto tra i diversi punti di vista fa emergere osservazioni e giudizi anche in parte convergenti, che ci sembra significativo sottolineare dando conto, in modo dettagliato, degli esiti di ciascuno dei due gruppi di soggetti intervistati: Province e di Formazione Professionale.

Nella prospettiva dell'implementazione di iniziative a sostegno dello sviluppo e del consolidamento di un sistema integrato di servizi orientativi a livello regionale e provinciale, si ritiene importante evidenziare gli elementi che sono entrati a far parte della visione condivisa dei diversi attori chiamati a collaborare allo sviluppo del processo. Tali elementi costituiscono, infatti, un patrimonio comune, da cui non si può prescindere per la messa a fuoco delle successive linee di intervento a sostegno del complesso processo di qualificazione delle opportunità orientative messe a disposizione dei singoli soggetti (e delle imprese) nei diversi contesti locali.

## **2. LE CONSIDERAZIONI DEI REFERENTI DELLE PROVINCE E DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE**

Nella presentazione dei risultati relativi alle interviste realizzate si cercherà di evidenziare:

- alcuni aspetti che si sono rivelati particolarmente importanti ed emblematici nell'attuazione e nella gestione delle azioni orientative
- le strategie che paiono poter essere valorizzate nella prospettiva di diffusione e consolidamento di un sistema integrato dell'offerta di servizi orientativi.

Nei paragrafi che seguono vengono riportate alcune sintetiche considerazioni che cercano di restituire un quadro di insieme delle caratteristiche che è andata assumendo l'offerta e la gestione delle azioni orientative nelle singole realtà provinciali in Emilia-Romagna.

Le dimensioni che hanno orientato l'analisi nel percorso di raccolta delle osservazioni provenienti dai diversi soggetti intervistati sono state in particolare le seguenti:

- le criticità principali incontrate dagli Enti/Organismi di Formazione Professionale nell'erogazione delle attività orientative realizzate nel proprio ambito o realizzate gli altri sistemi (Scuola, dell'Università e Servizi per l'Impiego);
- l'insieme delle opportunità e dei problemi che la prospettiva dell'accreditamento contribuisce a delineare;
- le proposte per migliorare e favorire l'integrazione e lo sviluppo in rete delle strutture e degli interventi.

In questa specifica sede verranno riportate le considerazioni circa l'erogazione dei servizi orientativi espresse dai testimoni nell'ambito delle interviste (realizzate nel periodo novembre-dicembre 2002).

### **2.1. LE CONSIDERAZIONI DEI REFERENTI DELLE PROVINCE**

Con la ricerca qualitativa sono state raccolte le valutazioni dei dirigenti e dei funzionari dei Servizi Politiche del Lavoro e Formazione Professionale delle Province che si occupano di programmazione. Essi, se da un lato possiedono in genere una conoscenza degli aspetti operativi che caratterizzano l'attuazione delle azioni orientative non così dettagliata come quella degli aspetti connessi alla propria responsabilità primaria (che è quella della programmazione appunto), dall'altro tendono a valutare le esperienze in un'ottica più generale e "di sistema", che privilegia le implicazioni che lo sviluppo di queste azioni può avere sul ruolo e l'organizzazione dei servizi di cui essi stessi sono responsabili.

#### **2.1.1. LE CRITICITÀ RISCONTRATE**

Gli elementi di criticità che sono stati evidenziati risultano alquanto differenziati in quanto fortemente correlati alle modalità concrete di erogazione delle azioni orientative e alle caratteristiche dei contesti "locali".

Si è cercato di aggregare tali elementi nel tentativo di cogliere, a partire dalla ricchezza di esperienze 'sedimentate' nelle percezioni degli interlocutori intervistati, i possibili "punti di attacco" per consolidare e migliorare la qualità di questa tipologia di offerta di servizi all'interno del sistema regionale.

I dirigenti e i funzionari delle Province concordano nell'individuare quattro principali aree di criticità, tra loro connesse, che occorre presidiare per un'efficace gestione dei servizi orientativi integrati:

- il QUADRO NORMATIVO E ISTITUZIONALE "A MONTE": le nuove funzioni e i nuovi compiti attribuiti ai Centri per l'Impiego e la riorganizzazione delle funzioni provinciali che ciò comporta e/o ha comportato; lo sviluppo nell'ambito dell'orientamento di modalità di intervento differenziate; il necessario passaggio da una pluralità di opportunità orientative alla costruzione di un 'sistema' di offerta di servizi integrati; l'esigenza di predisporre 'progetti quadro' che consentano di fronteggiare

sistematicamente l'attuale situazione, ancora caratterizzata da indeterminatezza dello scenario di riferimento; il fatto che non sia ancora stata introdotta nel sistema una figura professionale che sia qualificata come "orientatore" e riconosciuta come tale; etc.;

- le RELAZIONI TRA I DIVERSI SOTTOSISTEMI (Scuola, Formazione Professionale e Politiche del lavoro) e la qualità delle collaborazioni attivate e che ancora devono essere potenziate (relazioni istituzionali; relazioni organizzative; relazioni interpersonali; etc.);
- le COMPETENZE DEGLI OPERATORI che erogano servizi in particolare nell'area consulenziale (consulenza orientativa, counselling, bilancio di competenze, etc.) e le competenze dei diversi tipi di operatori che intervengono nell'ambito del NOF: docenti, orientatori e tutor;
- il DIVERSO MODO DI CONCEPIRE LA FUNZIONE ORIENTATIVA e le sue finalità in riferimento sia alla diversa *mission* dei sottosistemi, sia al diverso atteggiamento (più o meno "strumentale") degli stessi.

Alcuni ulteriori elementi di criticità riguardano le stesse AZIONI DI FORMAZIONE E ASSISTENZA TECNICA. Non viene messa in discussione dagli intervistati l'importanza di questo tipo di supporto, ma vengono problematizzati alcuni aspetti legati alla sua realizzazione concreta, ad esempio: la presenza giudicata ancora marginale degli operatori della scuola nelle azioni di formazione dei formatori; la necessità di un sistema di monitoraggio e di valutazione degli interventi orientativi che consenta di rilevare l'efficacia (effettiva) delle azioni messe in campo nei diversi contesti istituzionali; la predisposizione anche di attività di verifica del 'livello di soddisfazione' dell'utenza nei confronti delle azioni attivate. Tali dispositivi potrebbero consentire da un lato di rivedere gli strumenti e le modalità di erogazione del servizio, e dall'altro di ridefinire in modo più puntuale i bisogni dei diversi target di fruitori.

È importante sottolineare che l'assistenza tecnica, in quanto tale, non viene evocata come dimensione critica, vengono piuttosto definiti come problematici alcuni elementi che si incontrano nella sua attuazione.

Sono state richiamate dagli intervistati alcune condizioni di contesto che possono ostacolare e rallentare l'evoluzione qualitativa delle azioni erogate, ma che hanno assunto rilevanza e pesi diversi nei diversi ambiti locali.

**LA VOCE DEI PROTAGONISTI: LE CRITICITÀ RISCOSE**

*(la cifra tra parentesi si riferisce al numero complessivo di soggetti intervistati dei quali sono riportate le osservazioni e valutazioni sugli specifici temi di volta in volta indicati)*

<p>La collaborazione e le relazioni tra i diversi sistemi e partner istituzionali (8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'azione della Provincia non coinvolge direttamente la Scuola di base, ma inizia solo quando l'utente è "già in parte orientato" e ha già intrapreso un percorso scolastico. Occorrerebbe strutturare la rete coinvolgendo tutti i soggetti, comprese le scuole elementari, affinché sia possibile intervenire in modo integrato fin dalle prime scelte formative dell'utente</li> <li>- Non è stata completamente superata la 'diffidenza' tra i sistemi Scuola e Formazione Professionale, nonostante le numerose azioni di assistenza tecnica attivate sia dalla Regione che dalla Provincia. La collaborazione tra Scuola e Formazione Professionale non è del tutto esente da elementi di competizione, e per tale ragione è ancora molto difficile progettare in modo integrato. Dal contesto scolastico giungono numerose le sollecitazioni a gestire direttamente la dimensione contabile dei progetti finanziati dalla Provincia, in ragione anche del fatto che i costi della Formazione Professionale vengono ritenuti, dalla Scuola, più alti</li> <li>- Il successo degli interventi integrati molto dipende dal 'valore' che gli attori dei due sistemi attribuiscono a tali iniziative. La 'competizione' tra Scuola ed Formazione Professionale per la 'conquista' dell'allievo non aiuta comunque i ragazzi a costruire un progetto formativo efficace</li> <li>- Permane la difficoltà a proporre un'offerta formativa unitaria che ponga l'utente al centro del sistema, quale destinatario principale degli interventi progettati, i quali siano completamente esenti da qualsiasi considerazione 'opportunista/strumentale' su vantaggi o svantaggi che l'attivazione di tali interventi potrebbe comportare</li> <li>- Un altro aspetto problematico nella gestione delle attività integrate è l'elevato 'turn over' delle figure di riferimento, tanto nel contesto scolastico quanto in quello formativo: c'è in entrambi i sistemi la difficoltà a individuare figure di riferimento che rimangano stabili nel tempo</li> <li>- Risulta ancora molto difficile fare coesistere il sistema scolastico ed il sistema formativo sia a livello organizzativo che a livello di condivisione dei ruoli e delle mansioni. La Scuola non ritiene siano di particolare utilità le azioni che vengono erogate in ambito orientativo con l'obiettivo di stimolare nel giovane una riflessione personale; reputa più utili le attività di tirocinio e le testimonianze. La</li> </ul>
---	---

	<p>Formazione Professionale viene a tutt'oggi considerata dalla Scuola un sistema di livello diverso, in quanto accoglie una utenza "difficile"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Il sistema scolastico ed il sistema formativo, soprattutto per la dimensione organizzativa più ridotta che caratterizza la Scuola, hanno ancora oggi difficoltà a dialogare. La Scuola, inoltre, percepisce spesso il rapporto con la Formazione Professionale come "strumentale" nel risolvere aspetti burocratico/organizzativi</li> <li>- Nelle attività integrate Scuola/Formazione Professionale la Scuola tende a delegare alla Formazione Professionale. Si ritiene invece che la Scuola dovrebbe essere più autonoma nella gestione delle problematiche legate al NOS, utilizzando la formazione come supporto</li> <li>- La collaborazione con i Centri per l'Impiego ha evidenziato difficoltà iniziali soprattutto legate alla comprensione (da parte degli stessi) del tipo di programmazione (tempi, metodologie etc.) che regola la Formazione Professionale per consentire ai Centri per l'Impiego di allinearsi e lavorare in parallelo per lo stesso obiettivo. Una ulteriore difficoltà è stata quella di far comprendere le caratteristiche della <i>mission</i> della Formazione Professionale per comprendere differenze e punti di incontro rispetto alle altre politiche</li> </ul>
--	---

<p>Le competenze degli operatori che operano nell'area consulenziale e nell'ambito del NOF (7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le competenze professionali di coloro che si occupano di orientamento all'interno della Scuola secondaria superiore non risultano sempre adeguate: anche in questo contesto si dovrebbe cominciare ad operare in una prospettiva di 'servizio'</li> <li>- La minore adeguatezza degli operatori della Scuola rispetto a quelli della Formazione Professionale, che da diverso tempo si formano e si aggiornano nel campo dell'orientamento</li> <li>- È emersa con forza l'esigenza di sviluppare e consolidare le competenze pedagogiche e orientative dei docenti che operano nell'ambito del NOF. È emersa, inoltre, la necessità di formare le risorse che all'interno del NOF/NOS si occuperanno di tutorato. Si tratta di preparare risorse che siano in grado di operare, in questo ambito, come "figure di sistema". Anche la funzione di accoglienza deve essere riorganizzata e trasformata in 'azione di sistema'. Ogni snodo della rete deve poter garantire un livello di qualità della funzione non inferiore agli standard di servizio prefissati: questa esigenza è emersa con forza nell'ambito del NOF ma è un'esigenza sentita anche in altre azioni formative. In qualsiasi punto della rete gli operatori devono avere la consapevolezza di operare all'interno e per un sistema</li> <li>- Gli operatori che all'interno dei Servizi per l'Impiego si occupano di orientamento sono stati reperiti attraverso l'emanazione di un bando che termina nel febbraio 2003, si pone così il problema di indire un altro bando per dare continuità all'erogazione del servizio. Gli operatori interni ai Servizi per l'Impiego sono tutti in grado di gestire un colloquio di prima accoglienza, ma non tutti sono in grado di attivare un percorso di orientamento "approfondito". I nuovi compiti istituzionali che sono stati attribuiti ai Servizi per l'Impiego costringono il servizio ad operare una riorganizzazione complessiva delle funzioni, e una ridefinizione complessiva delle competenze e delle risorse necessarie per la erogazione del servizio</li> <li>- Il sistema scolastico ha difficoltà a comprendere le competenze necessarie per svolgere l'attività di tutorato. La figura del tutor viene così spesso ricoperta da un insegnante, in quanto non è riconosciuta la necessità e l'importanza di un ruolo di tutorato a se' stante</li> <li>- Trasversalmente a tutti i contesti (Formazione Professionale, Scuola, Università e Servizi per l'Impiego) la funzione di consulenza alla scelta e ai progetti professionali rappresenta ancora un'area in cui dovrebbe essere fatta chiarezza sia sulla tipologia di competenze professionali richieste per attivare interventi in questo ambito, sia sulle tipologie stesse di intervento (che cos'è il counseling, che cos'è il bilancio di competenze e quali sono i requisiti minimi per classificare un intervento di un tipo o di un altro). Si pone inoltre il problema, per l'area consulenziale, di valutare se è necessario coinvolgere la figura dello psicologo</li> <li>- All'interno dei Centri per l'Impiego sono state attivate azioni di formazione formatori con supervisione in particolare per l'attività di consulenza orientativa, in quanto si è ritenuto che questa area fosse quella per la quale era necessario (tenuto conto dell'esperienza non sempre così specifica degli operatori) investire maggiormente</li> <li>- Al momento alcuni Centri di Formazione Professionale erogano attività consulenziale sia internamente al sistema sia presso i Centri per l'Impiego, con professionalità però non sempre adeguate ad erogare questa tipologia di servizi. Inoltre non è chiaro quale sia la tipologia di azioni che possono rientrare nell'area consulenziale e quali siano i criteri per definire il servizio consulenziale come tale. Per questi motivi l'area consulenziale rientra al momento molto lasciata al "fai da te"</li> </ul>
--	---

<p>Il quadro normativo e istituzionale di riferimento, a monte, della realizzazione delle azioni (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il quadro normativo nazionale non è esente da elementi di grande incertezza, ancora non è possibile sapere se gli indirizzi strategici finora perseguiti, in particolare rispetto al NOS e all'integrazione tra Scuola ed Formazione Professionale, verranno confermati dagli attuali decisori politici. Anche i nuovi indirizzi politici regionali che stanno per essere emanati potrebbero comportare altre trasformazioni. A partire dal 2002, nella Provincia, le funzioni in ambito orientativo sono articolate su tre servizi strutturalmente separati (Formazione Professionale, Politiche del Lavoro, Istruzione) a cui fanno capo tre dirigenti e tre assessori diversi. La programmazione tra il servizio di Formazione Professionale e quello di Politiche del Lavoro viene realizzata in modo congiunto, ma il raccordo si basa più sulla buona volontà e sui positivi rapporti tra i due funzionari che si occupano della programmazione che su una</li> </ul>
--	--

	<p>volontà istituzionale definita e praticata. Ciò nonostante, la separazione delle funzioni tra Formazione Professionale e Servizi per l'Impiego contribuisce a limitare il campo di intervento di ciascun servizio lasciando, in qualche caso, senza risposta alcune richieste di finanziamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Non esiste nel contesto attuale una figura professionale che sia stata qualificata come "orientatore". Nella gestione delle attività orientative la Provincia è costretta ad avvalersi del contributo di un'ATI che gestisce alcuni servizi: gli orientatori sono in genere operatori dei Centri di Formazione Professionale che si sono formati sul campo e il fatto che non esista una professione codificata rende più 'precario' il loro intervento e più incerto il loro futuro. Si tratta di una situazione che non consente una crescita qualitativa dei servizi erogati</li> <li>- È emersa con forza l'esigenza di predisporre un 'progetto quadro' che consenta di fronteggiare l'attuale situazione di incertezza, e di individuare alcune ipotesi di lavoro che possano essere condivise tra i diversi interlocutori istituzionali (scuole, comuni, Formazione Professionale, etc.) che operano in questo ambito. L'insufficiente chiarezza nella divisione dei compiti e delle aree di intervento tra i diversi soggetti istituzionali, fa sì che spesso gli interventi orientativi si sovrappongano. Il progetto quadro dovrebbe consentire di individuare strategie unitarie di intervento e le risorse per realizzare le attività. Lo sviluppo del progetto sarà garantito dalla costituzione di uno specifico gruppo di lavoro</li> <li>- Le sperimentazioni regionali hanno presentato una pluralità di possibili modi di operare integrati: il problema semmai è quello di individuare la modalità che più di ogni altra si dimostri adeguata a un determinato contesto scolastico. Il modello di integrazione agito non può essere univoco, perché non tutte le scuole presentano lo stesso livello e grado di articolazione delle funzioni didattico-organizzative (in alcune scuole alcune funzioni sono più strutturate che in altre, etc.). La possibilità di predisporre strategie di integrazione diversificate, create 'su misura' per la Scuola, se ha avuto il merito di far accettare più facilmente tali iniziative alla Scuola, ha avuto il limite di non consentire la diffusione di un modello uniforme e omogeneo. La mancata applicazione di un modello 'standardizzato' ha favorito lo sviluppo di modalità di intervento differenziate, il che ha contribuito creare livelli di qualità disomogenei</li> <li>- L'azione della Provincia non coinvolge direttamente la Scuola di base, ma inizia solo quando l'utente è "già in parte orientato" e ha già intrapreso un percorso scolastico</li> </ul>
--	--

<p>Le azioni di assistenza tecnica (6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le iniziative di formazione dei formatori vedono ancora marginale il coinvolgimento dei docenti della Scuola. Le 'resistenze' da parte dei docenti della Scuola nei confronti della partecipazione a questi interventi formativi appaiono legate soprattutto alle rigidità organizzative del contesto scolastico. Nel 2000 la Provincia ha istituito un <u>Comitato Interistituzionale</u> (composto da referenti della Formazione Professionale, della Scuola e dell'ex provveditorato) che ha funzioni consultive: nonostante le azioni di formazione dei formatori proposte della Provincia vengano accolte con grande interesse dalla Scuola, notevoli sono poi le difficoltà a reperire i docenti disponibili a partecipare a tali attività</li> <li>- Attività di ricerca per verificare l'efficacia delle azioni di orientamento rispettivamente nella Scuola media inferiore, superiore e nell'alternanza scuola/lavoro che hanno consentito la messa a punto degli strumenti utilizzati in ambito orientativo. Viene inoltre segnalata come importante (ma ancora difficile da realizzare soprattutto per un problema di risorse) la costante attivazione di azioni di monitoraggio che da un lato consentano di rilevare l'efficacia o meno delle azioni messe in campo nei diversi contesti e dall'altro offrano la possibilità di definire i reali bisogni dei diversi target di fruitori</li> <li>- Attività di monitoraggio all'utenza scolastica per valutare il livello di soddisfazione rispetto alle azioni attivate per rivedere gli strumenti e le modalità di erogazione anche in relazione alle preferenze dei giovani</li> <li>- Attività di assistenza tecnica da parte del CE. TRANS specifica per l'obbligo formativo, e attività di formazione dei formatori per gli operatori che operano nell'ambito del NOF</li> <li>- Attività di formazione dei docenti all'interno della Scuola in relazione al tema "Individuazione del disagio dei giovani in relazione alla scelta scolastica". Attività di formazione congiunta tra docenti della Scuola e docenti della Formazione Professionale soprattutto per individuare un terreno comune per dialogare</li> </ul>
--	--

<p>Il modo diverso di concepire l'orientamento e le sue finalità (5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una delle questioni più importanti, nel rapporto tra Scuola e Formazione Professionale, è il diverso significato attribuito alla funzione orientativa: ottiche diverse e un diverso modo di concepire l'orientamento e le sue finalità. Le accezioni diverse che l'azione orientativa assume nei diversi contesti (istituti professionali, licei, Formazione Professionale, Servizi per l'Impiego) fa sì che divenga di fondamentale importanza, prima di operare in qualsiasi contesto, un'analisi accurata dei bisogni</li> <li>- La Scuola ha una concezione dell'orientamento che tende a mettere in particolare rilievo la dimensione 'autoreferenziale'. In questa prospettiva l'azione orientativa viene considerata dalla Scuola come una delle possibili modalità per 'trattenere' l'utenza all'interno del proprio sistema. Da questo punto di vista le scuole sembrano particolarmente interessate a realizzare tipi di intervento che a volte sembrano configurarsi come una sorta di attività promozionale più che un vero e proprio sostegno alla scelta. La Provincia ha siglato nel 2001 un accordo con tutte le scuole, pubbliche e private, del territorio volto a individuare obiettivi, indirizzi e ambiti di intervento condivisi; in questo quadro la Provincia svolge un ruolo di coordinamento e rappresenta lo snodo fondamentale dei rapporti tra i diversi sistemi</li> <li>- L'attuale fase di evoluzione e cambiamento che sta attraversando l'intero sistema dell'orientamento</li> </ul>
--	--

	deve avere come priorità la definizione delle funzioni attribuibili ai diversi attori coinvolti. Sarebbe necessario fare chiarezza sui diversi ambiti di competenza dei vari sistemi per rendere più chiaro, soprattutto a sistemi più nuovi alle pratiche orientative (come ad esempio la Scuola) l'importanza, gli obiettivi e le finalità degli interventi attivabili in tale ambito
--	---

Le modalità operative e gli strumenti per l'azione orientativa (1)	<p>- Le azioni integrate hanno coinvolto complessivamente 2/3 dei ragazzi dell'ultimo anno del NOS. Al di fuori dal contesto scolastico anche il migliore servizio di orientamento difficilmente può raggiungere la stessa quota di utenti, comprese le fasce più deboli. Se il servizio orientativo viene inteso come servizio nel quale le persone devono 'recarsi', è molto probabile che coloro che ne hanno più bisogno o non riescano ad andarci o non siano informate della sua esistenza. Un'azione di così ampio raggio come il NOS ha la possibilità di raggiungere una ampia fascia di giovani, da quelli più dotati di risorse personali a quelli meno dotati in tal senso: la scelta della Provincia di operare una distribuzione degli interventi 'a pioggia' (coinvolgendo cioè quasi tutti gli istituti scolastici) si è dimostrata efficace perché ha dato a tutti i soggetti la possibilità di conoscere queste 'opportunità' formativo-orientative</p> <p>- Le numerose azioni di assistenza tecnica promosse dalla Provincia non sono riuscite a modificare completamente una concezione dell'orientamento che tende a metterne in luce la dimensione 'autoreferenziale'. Nella Scuola sembra permanere a volte una sorta di 'resistenza' nei confronti della possibilità di predisporre interventi che, sulla base delle effettive esigenze manifestate dai ragazzi, offrano a questi opportunità di formazione fuori dal contesto scolastico. Anche laddove Scuola e Formazione Professionale hanno progettato in modo congiunto un'azione orientativa 'forte', che prevedeva il passaggio ad altri sistemi di un numero limitato di ragazzi (sulla base di ciò che era giudicato necessario e formalizzato da una convenzione) sono emerse da parte della Scuola riserve tali da impedire il raggiungimento delle finalità del progetto. Gli stessi studenti e le loro famiglie tendono a leggere il 'passaggio' ad altri sistemi formativi come un'azione discriminante, che tende a sottrarli al contesto scolastico</p>
--	---

## 2.1.2. L'ACCREDITAMENTO TRA OPPORTUNITÀ E PROBLEMI

Sul tema dell'accREDITamento emerge un generale accordo tra le Province nel sottolinearne l'utilità, e nel ricercare i vantaggi che tale processo potrebbe comportare in termini di maggiore 'razionalizzazione' e qualificazione dell'offerta di servizi orientativi.

Secondo quanto viene affermato, l'accREDITamento può costituire però UNA REALE OPPORTUNITÀ SOLO A CONDIZIONE CHE VENGA REALIZZATO IN MODO RIGOROSO, e a condizione che produca una 'selezione' degli organismi che intervengono in questo campo, consentendo quindi di escludere effettivamente gli organismi che non sono in possesso dei requisiti di qualità richiesti per l'erogazione del servizio. È appena il caso di osservare che questa considerazione sembra originare anche dalla valutazione che non sempre l'accREDITamento delle strutture di Formazione Professionale abbia finora consentito di raggiungere questo tipo di obiettivo.

In questa prospettiva, secondo alcune Province, occorrerebbe distinguere tra gli indicatori che regolano l'"accesso ai bandi" da parte degli organismi di erogazione (quelli cioè volti a verificare il possesso dei requisiti necessari per potere accedere alle risorse finanziarie) da quelli che valutano la "capacità di erogazione del servizio". La 'misura' della effettiva capacità di erogazione di un servizio orientativo dovrebbe, si sostiene, essere correlata alla possibilità di essere o continuare ad essere accREDITati, ancora più di quanto non avvenga attualmente nella Formazione Professionale.

### LA VOCE DEI PROTAGONISTI: L'ACCREDITAMENTO TRA OPPORTUNITÀ E PROBLEMI

*(la cifra tra parentesi si riferisce al numero complessivo di soggetti intervistati dei quali sono riportate le osservazioni e valutazioni sugli specifici temi di volta in volta indicati)*

Vantaggioso se realizzato in modo rigoroso (9)	- Secondo la Provincia, l'accREDITamento delle funzioni orientative specialistiche offre opportunità vantaggiose. L'accREDITamento può costituire però una reale opportunità solo se viene strutturato su precisi requisiti e se viene realizzato in modo rigoroso. Il processo di accREDITamento deve poter produrre una 'selezione' degli organismi che intervengono in questo campo, e deve anche consentire di escludere coloro che non sono in possesso dei requisiti di qualità richiesti. I servizi specialistici non possono essere erogati da personale non sufficientemente preparato o non sufficientemente competente. In questa prospettiva, occorrerebbe individuare tra gli indicatori non solo quelli che
--	---

	<p>regolano l' "accesso ai bandi", quelli cioè volti a verificare il possesso dei requisiti minimi necessari per accedere alle risorse finanziarie, ma anche quelli che valutano la "capacità di erogazione del servizio". La 'misura' della capacità di erogazione di un servizio orientativo deve essere correlata alla possibilità di essere, o continuare ad essere, accreditati</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Senza un sistema di accreditamento, a monte, il rischio è che la valutazione ex ante (che verifica solamente la finalità intrinseca del progetto presentato, giunga di fatto a porre Enti/Organismi di Formazione Professionale, esperti e 'neofiti', sullo stesso piano</li> <li>- Occorrerebbe separare l'accreditamento volto a verificare il possesso dei requisiti necessari per accedere alle risorse finanziarie (accesso ai bandi, etc.) da quello finalizzato a valutare il possesso dei requisiti di qualità richiesti per l'erogazione del servizio</li> <li>- L'accreditamento dovrebbe consentire all'organismo accreditato di acquisire di una 'patente' che identifica la qualità posseduta dal soggetto nell'erogazione del servizio</li> <li>- L'accreditamento non offre alcun vantaggio se si risolve in una burocratizzazione procedurale...</li> <li>- Il tema dell'accreditamento, anche se non ancora dibattuto a fondo, potrà essere una opportunità solo se sarà recepito per selezionare, secondo criteri stabiliti chiaramente, le strutture e le professionalità che operano in ambito orientativo. Precedenti esperienze nell'ambito dell'accreditamento non sembrano tanto avere portato ad un miglioramento della qualità, quanto ad una burocratizzazione delle attività</li> <li>- Potrebbe essere una opportunità per stabilire regole e standard che consentirebbero di creare una sorta di selezione delle caratteristiche professionali richieste per erogare le diverse attività orientative. Definire gli standard sarebbe fondamentale perché porterebbe ad una valutazione precisa di che cosa ci si aspetta in termini di erogazione dei diversi servizi (contribuendo così ad una maggiore chiarezza di quali sono gli obiettivi delle diverse azioni)</li> </ul>
--	--

### 2.1.3. LE STRATEGIE PER FAVORIRE L'INTEGRAZIONE E LA QUALITÀ

Le strategie che, secondo quanto viene affermato dai referenti provinciali, possono dare un positivo contributo allo sviluppo di modalità integrate nell'offerta dei servizi orientativi riguardano diversi aspetti del contesto istituzionale di riferimento.

Si possono rintracciare, nel complesso, tre principali direttrici di azione richiamate dagli intervistati e che riguarda:

- la COSTITUZIONE DI ORGANISMI INTERISTITUZIONALI con la finalità di concordare/negoziare ed elaborare strategie e obiettivi condivisi tra i diversi soggetti (Scuola, Formazione Professionale, Università, etc.);
- l'ORGANIZZAZIONE DI AZIONI DI SUPPORTO ALLO SVILUPPO E ALLA QUALIFICAZIONE DEGLI INTERVENTI ORIENTATIVI, compresa la messa a punto del 'sistema NOF/NOS';
- la SPERIMENTAZIONE DI DISPOSITIVI OPERATIVI (costituzione di ATI; innovazione del sistema di offerta; etc.) volti a migliorare specifici ambiti e aspetti dell'erogazione dei servizi orientativi.

Un sistema integrato di questo tipo, si afferma, può svilupparsi e consolidarsi solo contestualmente ad un graduale processo di concertazione e negoziazione (tra i diversi sottosistemi) dei significati e degli obiettivi che si intende attribuire alla funzione orientativa.

In questa sede vengono richiamate alcune affermazioni degli intervistati relative alle condizioni di contesto che possono facilitare e accelerare l'evoluzione della qualità e dell'integrazione dell'offerta orientativa.

**LA VOCE DEI PROTAGONISTI: LE STRATEGIE PER FAVORIRE L'INTEGRAZIONE E LA QUALITÀ**  
*(la cifra tra parentesi si riferisce al numero complessivo di soggetti intervistati dei quali sono riportate le osservazioni e valutazioni sugli specifici temi di volta in volta indicati)*

<p>La costituzione di organismi interistituzionali e/o di concertazione (6)</p>	<p>- La costituzione di un <i>Tavolo tecnico dell'orientamento</i>, all'interno del "Progetto integrato di orientamento scolastico e professionale" (giugno 02) di cui fanno parte i referenti di SMI, SMS, Università, Formazione Professionale e Parti sociali. Il Tavolo è strutturato in due gruppi di lavoro: uno centrato sull'<i>orientamento in entrata</i> alla SMS, l'altro relativo all'<i>orientamento in uscita</i> dalla SMS. Il tavolo opererà nell'ambito di quattro aree: azioni e strumenti informativi; formazione e progetti di stage e tirocinio; servizi di supporto; indagini e ricerche. Il Tavolo tecnico ha una duplice funzione: creare sinergie tra i diversi soggetti istituzionali (comprese le SMI) in un'ottica di rete; produrre strumenti operativi; individuare modalità innovative di intervento. Il Tavolo ha anche l'obiettivo di favorire il coinvolgimento del sistema produttivo. Il Tavolo consente quindi di realizzare un confronto strutturato e sistematico tra i diversi sistemi (sono stati realizzati 8 incontri), attraverso tale strumento</p>
---	---

	<p>verranno poi definiti gli indirizzi, le linee di lavoro e di programmazione ("Patto per la Provincia") - La costituzione di un <i>Comitato Interistituzionale</i> si è dimostrata, nel complesso, una strategia d'integrazione efficace, ma il contributo che tale organismo concertativo potrebbe essere più rilevante se il ricorso a tale organismo venisse ulteriormente potenziato (attualmente si riunisce solo 1-2 volte l'anno)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La costituzione di un <i>Tavolo interistituzionale permanente</i> fra tutti i soggetti che normativamente individuati quali componenti del sistema territoriale di istruzione e Formazione Professionale per la concertazione e definizione di obiettivi comuni, l'esercizio condiviso delle rispettive funzioni nonché per l'integrazione sistematica delle risorse professionali e finanziarie. La sperimentazione di un <i>Centro pedagogico per l'integrazione dei servizi</i> a sostegno delle scuole autonome che agisca da 'propulsore di rete' con la finalità di arginare l'autoreferenzialità e la concorrenzialità insita nell'attuale dimensione autonomistica e con la finalità di elevare la qualità del servizio scolastico offerto dal territorio</li> <li>- Rispetto alle utenze disabili, nell'ambito del NOF, è stato previsto sia un supporto all'organizzazione "in rete" dei servizi formativi e di accompagnamento al lavoro (attraverso anche l'istituzione di un tavolo provinciale di coordinamento delle politiche sull'handicap) sia la riorganizzazione complessiva dell'offerta formativa per disabili</li> <li>- L'attivazione di un "Progetto operativo per il coordinamento territoriale delle azioni di orientamento" (già attivato in Provincia) con l'obiettivo di: <ul style="list-style-type: none"> <li>-- condividere un disegno di messa in rete di tutti i soggetti;</li> <li>-- valorizzare le competenze e le professionalità dei diversi soggetti che orientano;</li> <li>-- offrire risposte specifiche ai bisogni di orientamento espressi dagli utenti.;</li> <li>-- permettere all'utente di trovare il servizio più vicino possibile all'area in cui vive;</li> <li>-- rendere fruibili nella rete le diverse tipologie di intervento orientativo.</li> </ul> </li> </ul> <p>In particolare per costituire la rete vengono previste le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-- attivazione dei tavoli tecnici territoriali;</li> <li>-- realizzazione di supporti informativi per i soggetti che orientano (accesso alle banche dati, partecipazione alla comunità virtuale degli operatori);</li> <li>-- accompagnamento del progetto con misure di assistenza tecnica (predisposizione di materiali per la divulgazione, formazione degli operatori, monitoraggio)</li> </ul>
<p>Le azioni di supporto e di assistenza tecnica</p> <p>(6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una nuova edizione di formazione dei formatori congiunta, tra Scuola e Formazione Professionale, nell'area del NOS/NOF. Lo sviluppo e il consolidamento delle competenze pedagogiche e orientative dei docenti che operano nell'ambito del NOF, attraverso una azione di formazione dei formatori. Una azione di accompagnamento rivolta agli operatori della Formazione Professionale finalizzata al coinvolgimento delle famiglie dei giovani in obbligo formativo. La realizzazione di un anagrafe provinciale dei giovani in obbligo formativo</li> <li>- La formazione dei formatori congiunta, tra Formazione Professionale, Scuola e Servizi per l'Impiego, rimane uno strumento fondamentale per favorire e sviluppare la collaborazione e la conoscenza tra i diversi sistemi presenti nel territorio. Un'azione di formazione dei formatori congiunta, tra Scuola e Formazione Professionale, finalizzata all'acquisizione di competenze relative al NOF/NOS e alla costruzione di possibili ipotesi di 'passerelle' tra i sistemi</li> <li>- La formazione dei formatori rivolta ai progettisti e ai docenti della Formazione Professionale che operano nell'ambito del NOF. È emersa infatti l'esigenza di formare gli operatori della Formazione Professionale sulla costruzione di percorsi individualizzati/personalizzati (2002)</li> <li>- La formazione dei formatori anche sui temi del 'disagio' della professione di docente...</li> <li>- Le azioni di formazione dei formatori attivate presso la Scuola hanno contribuito a favorire il dialogo e la condivisione degli obiettivi fra il sistema Formazione Professionale ed il sistema scolastico</li> <li>- La Provincia ha un nuovo ruolo che è quello di promotore (di incontri, relazioni, tavoli etc.) per favorire l'integrazione. Le azioni di supporto attivabili per favorire l'integrazione hanno un ruolo determinante.</li> <li>- È partito un progetto in ambito orientativo per raccogliere informazioni sulla tipologia di attività orientative attivate sul territorio, con l'obiettivo di fare un censimento delle azioni rivolte ai giovani di 14 e 15 anni.</li> <li>- L'obiettivo dell'azione è di avere un quadro completo delle risorse disponibili ed attuare un collegamento, consolidando e completando l'offerta di servizi orientativi</li> </ul>
<p>La definizione degli ambiti funzionali di ogni soggetto istituzionale</p> <p>(3)</p>	<p>- Innanzitutto occorre definire in quali ambiti funzionali opera ciascun soggetto istituzionale (regione, provincia, scuole, Formazione Professionale, etc.), "chi fa che cosa", tale definizione consente, agli organismi che intervengono nel campo dell'orientamento, la possibilità di operare scelte di campo sulle proprie aree di competenza. Solo quando saranno stati individuati tali ambiti sarà possibile riorganizzare operativamente la realizzazione delle attività orientative. La rete è un obiettivo fondamentale ma presuppone che siano stati definiti a monte gli ambiti di pertinenza di ciascuno soggetto istituzionale: solo a questa condizione è possibile realizzare una effettiva integrazione tra i diversi sistemi. Occorre definire le linee di programmazione (chi lo deve fare? La Regione o la Provincia?) che consentano ai singoli soggetti istituzionali di non sovrapporsi. Questa chiarezza è indispensabile, ed è la soglia minima per iniziare a strutturare i passaggi tra i diversi sistemi e livelli</p>

	<p>istituzionali</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La predisposizione di un bando per la rilevazione di ciò che nel territorio esiste relativamente all'orientamento, dello stato dell'arte dei servizi erogati, delle aspettative dei soggetti che intervengono in questo ambito. La rielaborazione dei risultati della ricerca e la definizione di un 'progetto quadro' che avrà la finalità di individuare 'strategie condivise</li> </ul>
<p>La 'tensione' a raccordare le diverse unità organizzative che operano in questo campo e a omogeneizzare le modalità di intervento (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il raccordo e l'integrazione tra le diverse unità organizzative che all'interno della Provincia intervengono, direttamente o indirettamente, nel campo dell'orientamento non possono essere costruiti solo sull'impegno e la 'buona volontà' dei singoli funzionari, ma devono essere sostenuti e supportati da una precisa volontà politica. Anche la costituzione di ATI, nella gestione delle iniziative NOF e NOS, si è dimostrata un efficace strumento di garanzia dell'omogeneità degli interventi, un'azione finalizzata alla costruzione di un raccordo forte tra l'offerta formativa fornita dagli istituti professionali e i fabbisogni delle imprese, attraverso, in particolare, l'elaborazione di curricula scolastici che tengano in maggiore considerazione i fabbisogni di competenze delle imprese locali (progetto "dai fabbisogni alle competenze")</li> <li>- L'ATI che gestisce le attività orientative ha previsto tra i suoi vari compiti anche un'attività di supervisione (supportata da esperti) all'operato dei Centri per l'Impiego. Questo dovrebbe consentire ai diversi operatori che provengono da contesti diversi, di qualificare il proprio intervento e di operare con maggiore omogeneità</li> <li>- La definizione di un Protocollo che coinvolge i Servizi socio-sanitari, i SERT, la Casa circondariale e la Formazione Professionale per dare una risposta unitaria alle numerose richieste che coinvolgono utenze particolari (come i carcerati, i nomadi e gli immigrati). Percorsi formativi rivolti agli insegnanti delle SMI e del biennio della SMS finalizzati alla definizione e integrazione dei curricula, della didattica e dei metodi di studio</li> <li>- La creazione di molteplici reti che raccolgano informazioni ed esprimano giudizi e pareri relativi ai servizi ed alle attività erogate. Un esempio è la rete nata sul tema dell'inserimento lavorativo dei disabili che ha coinvolto Formazione Professionale, Centri per l'Impiego, Servizi sociali e USL (in particolare il SERT): Si potrebbe pensare ad una rete tra scuole a livello regionale, ad una rete dei Centri per l'Impiego che operano con modalità affini, etc.</li> </ul>
<p>Innovazione dell'offerta orientativa e "messa a sistema" (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La predisposizione, nell'ultimo anno del NOS, di percorsi integrati con una didattica completamente rinnovata e un innesto di Formazione Professionale più incisivo. Si tratta di percorsi che si propongono la finalità principale di sperimentare un modo innovativo di fare Scuola e Formazione Professionale insieme</li> <li>- La <i>funzione di accoglienza/filtro</i> e il <i>tutoraggio</i>. In collaborazione con l'ATI che gestisce i progetti NOF, la Provincia si è attivata per dare a questa specifica offerta formativa la configurazione di 'sistema': i ragazzi che accedono alla Formazione Professionale non devono trovarsi di fronte una miriade differenziata di proposte formative, ma ad una offerta unitaria complessiva. In qualsiasi punto della rete l'utente acceda deve poter trovare operatori qualificati che si muovono con la consapevolezza di operare all'interno di un sistema</li> <li>- La costituzione, formazione e coordinamento di una rete di tutor aziendali, scolastici, universitari, della Formazione Professionale e dei Centri per l'Impiego, allo scopo di migliorarne la qualità dell'intervento orientativo</li> </ul>

## 2.2. LE CONSIDERAZIONI DEI REFERENTI DEGLI ENTI/ORGANISMI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

Mediante la ricerca qualitativa sono state anche raccolte le valutazioni dei dirigenti/responsabili e degli operatori "dedicati" degli Enti/Organismi di Formazione Professionale che svolgono un ruolo di rilievo in relazione alle azioni orientative, soprattutto in considerazione del fatto che a tale ruolo spetta la responsabilità dell'attuazione concreta degli interventi. Ciò significa che i referenti degli organismi di Formazione Professionale presidiano gli aspetti organizzativi (sia dal punto di vista della programmazione, sia da punto di vista delle modalità organizzative adottate per svolgere la funzione di orientamento nei diversi sottosistemi) e le relazioni con i diversi soggetti coinvolti nel processo (responsabili delle strutture scolastiche e universitarie, responsabili e operatori delle istituzioni, docenti/esperti). Essi hanno quindi una conoscenza specifica degli aspetti operativi che caratterizzano l'attuazione delle azioni orientative, ed il loro punto di vista assume una valenza particolare non solo per verificare il grado di condivisione 'sostanziale' dei vari soggetti coinvolti (il sostegno che viene concretamente e operativamente fornito), ma per mettere in luce gli aspetti che, dal punto di vista organizzativo e delle modalità operative, si sono mostrati efficaci e quelli che hanno invece creato problemi nella realizzazione degli interventi.

### 2.2.1. LE CRITICITÀ RISCOSE

Gli elementi di criticità, sottolineati in genere dagli intervistati in una logica propositiva e di miglioramento, sono, nel caso dei responsabili e degli operatori della Formazione Professionale, più eterogenei di quelli riscontrati nelle affermazioni dei referenti delle Amministrazioni Provinciali e risentono dei modi concreti e dei contesti 'specifici' nei quali sono stati attuati gli interventi orientativi: si è cercato di aggregarli in modo sintetico.

Anche in questo caso, come per le Province, vengono richiamati dagli intervistati elementi afferenti alle caratteristiche del contesto istituzionale (a monte) della realizzazione degli interventi, in particolare: la necessità di identificare gli standard minimi che deve possedere un "servizio di orientamento" per assicurare l'erogazione di interventi di qualità; l'esigenza di identificare in modo chiaro le caratteristiche e le competenze che deve possedere l'operatore-orientatore; il rapporto tra i Centri per l'Impiego e i Centri di Formazione Professionale e le scelte operate dalle Province relativamente ai nuovi compiti istituzionali che spettano ai Centri per l'Impiego; l'aggravio di lavoro che gli adempimenti burocratico-amministrativi comportano nella gestione degli interventi. Oltre a ciò, viene rilevata la necessità di rivedere le modalità di finanziamento degli interventi orientativi: si tratterebbe di adottare forme di finanziamento ('a persona'; 'a servizio'; 'a paniere/pacchetto') completamente diverse dalle modalità tradizionalmente usate per la formazione (parametro ora/corso).

Per dare corpo alle diverse sollecitazioni che sul piano regionale e nazionale sembrano andare nella direzione di incentivare la personalizzazione dei percorsi (si pensi in particolare alla introduzione del meccanismo dei voucher, etc.) si afferma che occorrerebbe, dal punto di vista gestionale, identificare 'strumenti' di finanziamento, approvazione e rendicontazione diversi da quelli attualmente in uso in ambito formativo (come ad es. il formulario per la presentazione dei progetti, il parametro ora/corso, etc.).

Per quanto riguarda le modalità di finanziamento si afferma che formule come il 'budget a persona' (o a servizio) o come il 'voucher' consentirebbero di fornire risposte più adeguate e vicine alle esigenze manifestate da determinate tipologie di utenza; si afferma inoltre che tali modalità si dimostrano più adeguate proprio per quei soggetti che presentano situazioni di particolare problematicità (immigrati extracomunitari, donne in fascia di età critica, etc.).

Si afferma inoltre che la formulazione 'a pacchetto' o 'a paniere' degli interventi orientativi (modalità che risulta già in uso in alcune Province) potrebbe assicurare grande flessibilità operativa e gestionale, consentendo di 'attingere dal paniere', ad esempio, un certo ammontare di colloqui o determinate misure di accompagnamento in funzione delle reali necessità espresse dal soggetto, offrendo interventi personalizzati sui concreti bisogni degli utenti.

Alcune delle difficoltà riscontrate nell'attuazione e nella gestione degli interventi "integrati", come pure i modi concreti che assumono tali interventi orientativi e formativi, vengono attribuiti dagli intervistati a 'rigidità' che caratterizzerebbero il sistema scolastico (la organizzazione operativa degli Istituti scolastici; ed a volte la concezione dei ruoli ricoperti).

La collaborazione e le relazioni della Formazione Professionale con la Scuola restano ancora, nella visione degli intervistati, una delle dimensioni di maggiore criticità.

Per quanto riguarda i rapporti tra Formazione Professionale e Servizi per l'Impiego, data la recente attivazione di rapporti di collaborazione, viene segnalata la necessità di migliorare la messa a punto dei meccanismi organizzativi e burocratici per favorire la collaborazione fra i due sistemi, cercando di definire al meglio gli ambiti e i servizi presidiati dagli uni e dagli altri.

Secondo quanto alcuni intervistati affermano, le competenze possedute dagli operatori che si occupano di orientamento (soprattutto "di primo livello") non sembrano costituire un elemento di particolare problematicità; e questo anche a seguito del notevole investimento che le strutture di Formazione Professionale hanno sostenuto, in questi anni, sia promovendo direttamente azioni ad hoc, sia partecipando ad azioni di assistenza tecnica, attività di aggiornamento e formazione per i formatori.

Dai casi analizzati mediante le interviste sembra infatti emergere chiaramente la consapevolezza di quali siano le competenze richieste agli operatori che operano nel settore; i responsabili degli enti

manifestano a questo proposito una precisa rappresentazione degli ambiti che possono costituire oggetto di eventuale integrazione della formazione degli operatori.

Una minor chiarezza sul tema della formazione degli operatori sembra invece esistere rispetto ai servizi di orientamento definiti "ad alta specificità" ed afferenti in particolare all'area consulenziale. A proposito di questo aspetto (rilevabile anche dalle valutazioni espresse dai rappresentati delle Province) i problemi aperti rimandano a due ambiti principali: da un lato la formazione certamente "più specifica" che si ritiene dovrebbero avere gli operatori che presidiano questi servizi e dall'altro i "requisiti minimi" che si ritiene dovrebbero caratterizzare i servizi erogati per cui essi possano essere classificati come tali.

**LA VOCE DEI PROTAGONISTI: LE CRITICITÀ RISCOstrate**

(la cifra tra parentesi si riferisce al numero complessivo di soggetti intervistati dei quali sono riportate le osservazioni e valutazioni sugli specifici temi di volta in volta indicati)

<p>Il contesto istituzionale di riferimento, a monte della realizzazione delle azioni (8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rispetto all'area di intervento con i Centri per l'Impiego, non viene condivisa la scelta della Provincia di "trarre a sè" completamente gli interventi orientativi previsti per il NOF. I Centri per l'Impiego non dimostrano di possedere ancora l'esperienza e la competenza per intervenire in questo ambito con sufficiente appropriatezza; secondo l'Ente, l'attivazione di un 'percorso integrato', che ' affianca' gli operatori dei Centri per l'Impiego a quelli dei Centri di Formazione Professionale (che operano in questa area) avrebbe consentito di mettere a punto interventi orientativi di qualità maggiore</li> <li>- Occorre identificare gli <i>standard minimi</i> che deve possedere un "servizio di orientamento" (logistica, risorse umane, competenze, etc.) per erogare interventi di qualità</li> <li>- Il rapporto con i Centri per l'Impiego è ancora tutto da costruire, è un ambito da governare e da strutturare. Lo stesso dicasi per i rapporti con le Agenzie interinali</li> <li>- Il numero limitato di studenti delle scuole e di disoccupati che è possibile coinvolgere nell'arco di un anno: nei percorsi integrati si possono coinvolgere al massimo 1 o 2 classi; i corsi per disoccupati che vengono realizzati soddisfano solo una piccola quota delle richieste (due corsi all'anno contro 200 richieste/domande). Anche nella formazione continua la domanda è superiore all'offerta formativa. L'orientamento dovrebbe essere invece un'opportunità garantita a tutti</li> <li>- L'aggravio di lavoro che gli adempimenti burocratici e procedurali comportano nella gestione di queste iniziative...</li> <li>- È necessario definire gli ambiti di competenza dei diversi sistemi per definire confini che delimitino con chiarezza quali funzioni vengono attivate e in quali contesti. Questo è determinante per offrire un servizio che risponda in modo chiaro ai bisogni dell'utenza</li> <li>- L'Ente e il Centro finiscono per essere troppo poco visibili quando l'erogazione del servizio avviene presso il Centro per l'Impiego: l'operatore che questi inviano viene percepito come un operatore della Provincia</li> <li>- C'è ancora molta confusione sulle figure professionali; sarebbe utile che venisse definito in modo chiaro quali caratteristiche debba avere l'operatore per svolgere attività di orientamento</li> </ul>
<p>Risorse finanziarie e modalità di finanziamento (3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Occorre anche trovare <i>forme di finanziamento</i> completamente diverse (del tipo 'budget a persona' o 'budget a servizio') rispetto alle modalità tradizionalmente usate in formazione</li> <li>- La limitatezza delle risorse finanziarie si ripercuote in modo rilevante sulla complessiva realizzazione delle iniziative formative: gli effetti più rilevanti della riduzione dei finanziamenti si registrano soprattutto sulle aree più qualificanti del percorso e sulla qualità degli esperti coinvolti</li> </ul>
<p>La collaborazione e le relazioni tra i sistemi Scuola e Formazione Professionale (7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nel contesto scolastico le aree di maggiore criticità sono legate alle rigidità dell'organizzazione didattica: la Scuola deve definire quando fare orientamento, con chi, con quali modalità e con quali operatori, a volte a scapito anche dello stesso utente. La Scuola interviene sulla struttura e sui contenuti dell'intervento orientativo 'imponendo' vincoli e delimitazioni</li> <li>- Le difficoltà di instaurare con la Scuola una effettiva collaborazione e un'azione che possa dirsi realmente integrata se manca il supporto del Consiglio di Classe...</li> <li>- La Scuola, sebbene in misura diversa da istituto a istituto, manifesta una certa "resistenza" all'introduzione di modalità didattiche innovative</li> <li>- Un nodo cruciale del processo integrato rimane il coinvolgimento del Consiglio di Classe, gli operatori della Formazione Professionale lo ritengono un passaggio fondamentale da cui dipende, in gran parte, la qualità dei risultati prodotti e l'effettiva possibilità di realizzare un 'percorso integrato'. La collaborazione che si sviluppa tra i singoli referenti di Scuola e Formazione Professionale riesce a coinvolgere solo una parte dei membri del Consiglio di Classe</li> <li>- Nel contesto scolastico si rilevano grosse difficoltà a dialogare, per la distanza che ancora è presente fra il sistema Formazione Professionale ed il sistema Scuola, sia per quanto riguarda gli aspetti</li> </ul>

	<p>organizzativi che per le diverse <i>mission</i> dei due sistemi. In particolare con i docenti la difficoltà maggiore emerge dal problema, ancora molto percepibile, di considerare gli interventi della Formazione Professionale un ostacolo, anziché una opportunità, (in quanto percepiti come un appesantimento o comunque come elemento di disturbo rispetto alla routine scolastica). Con i dirigenti scolastici, i problemi principali emergono rispetto ad una visione non ancora sufficientemente "manageriale" della struttura scolastica, con la conseguente tendenza a vedere l'innovazione solo come una complicazione burocratica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- I rapporti recenti attivati dai Centri per l'Impiego con i Centri di Formazione Professionale rendono queste prime fasi di collaborazione una sorta di "rodaggio". Si evidenzia infatti la necessità di una messa a punto dei meccanismi organizzativi e burocratici. Una delle difficoltà che si sono manifestate riguarda anche la definizione di quale siano gli ambiti presidiati dai diversi sistemi e quali siano i criteri per selezionare le professionalità operanti all'interno dei diversi servizi</li> <li>- Il servizio di orientamento che forniamo alle scuole nell'ambito dell'OS viene svolto spesso secondo logiche di "convenienza": le scuole hanno interesse a mantenere presso la propria struttura il maggior numero di studenti</li> </ul>
<p>Le competenze degli operatori che operano nell'area consulenziale e nell'ambito del NOF (7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La funzione orientativa è una delle funzioni più interessanti, ma anche una delle più difficili da presidiare: la dimensione di maggiore crucialità può essere ricondotta alla gestione del rapporto con l'utente. È difficile reperire operatori in possesso di adeguate competenze nel campo dell'orientamento. Gli operatori che in misura maggiore sembrano possedere le competenze per rapportarsi, su questi aspetti, con gli adolescenti del OF/OS sono gli "<i>educatori di strada</i>"</li> <li>- L'insufficiente informazione degli insegnanti della Scuola nei confronti dei percorsi integrati NOS favorisce il manifestarsi di incomprensioni e resistenze all'interno della struttura scolastica nei confronti di questa proposta formativa e influisce, in modo negativo, anche sugli atteggiamenti degli stessi studenti nei confronti di tali progetti</li> <li>- Il livello di preparazione delle figure che operano nell'orientamento all'interno dei centri dell'Ente non è ancora soddisfacente. In particolare, l'attività di tutorato sia all'interno della Formazione Professionale che all'interno del sistema scolastico deve migliorare considerevolmente data l'importanza rivestita da questa funzione nell'intervenire per favorire il successo formativo</li> <li>- Troppo spesso gli operatori della Formazione Professionale hanno una formazione che nasce da una esperienza lavorativa maturata solo all'interno del contesto Formazione Professionale. Questo può essere un limite per una professionalità che, per poter offrire un apporto completo, deve contare su una "visione" più ampia (ad esempio anche aziendale o di impresa). Le attività dell'area consulenziale (bilancio di competenze compreso) devono essere presidiate da professionalità con una formazione adeguata, soprattutto per poter gestire adeguatamente il colloquio, che rappresenta il "perno" delle attività di questa area</li> <li>- Nell'area consulenziale l'attività di bilancio delle competenze viene svolta in modi molto diversi; inoltre l'attività di consulenza individuale non sempre è gestita da figure con una formazione specifica</li> <li>- Difficoltà a reperire professionisti esperti di orientamento (sul mercato si trovano prevalentemente orientatori alle prime esperienze e gli esperti, quando ci sono, hanno tariffe troppo alte rispetto ai finanziamenti a disposizione). La soluzione migliore consisterebbe per l'Ente nel potere disporre di un numero maggiore di operatori "interni"</li> </ul>
<p>Le modalità operative e gli strumenti dell'azione orientativa (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nel contesto scolastico devono essere predisposte azioni formative/orientative che incidano sul curriculum didattico complessivo (e non ad esempio attività di sole 30 ore). Il percorso andrebbe realizzato in ambienti e con modalità diverse da quelle tradizionali scolastiche. Un obbligo scolastico strutturato su percorsi di 30 ore e distribuito 'a pioggia' su tutti gli istituti non è efficace</li> <li>- C'è un problema di risorse da dedicare a tale funzione: all'interno del Centro la funzione orientativa viene ritenuta ancora marginale (da un punto di vista organizzativo). Spesso vengono attivate iniziative che una volta esaurite non vengono più riproposte. La continuità di risorse umane ed economiche da destinare a queste azioni è fondamentale</li> <li>- Diversamente dai percorsi post-diploma, dove gli iscritti sono in genere altamente motivati, nei percorsi integrati non sempre gli studenti che compongono la classe sono tutti interessati a partecipare alle attività formative. In questo caso si manifesta la necessità di coinvolgere, interessare e motivare i partecipanti alla frequenza del percorso. Nei percorsi rivolti agli apprendisti questa problematica è ancora più rilevante, e particolare attenzione deve essere posta nella scelta della docenza e delle metodologie didattiche. La gestione di aule così eterogenee è particolarmente problematica</li> <li>- I ragazzi dell'OF non sempre sembrano apprezzare l'opportunità di svolgere un'attività di 'autodiagnosi'. Sembrano emergere 'resistenze' da parte dei partecipanti nei confronti di modalità formative diverse da quelle ai cui tradizionalmente sono abituati. La Scuola ritiene che sia eccessivo l'impegno e il tempo che la Formazione Professionale dedica ai ragazzi in difficoltà</li> </ul>

<p>Il modo diverso di concepire l'orientamento e le sue finalità (2)</p>	<p>- La Scuola, nell'ambito del NOS, propone una concezione dell'orientamento che tende a metterne in luce la dimensione 'autoreferenziale'. In questa prospettiva l'azione orientativa viene considerata come una delle possibili modalità per 'trattenere' l'utenza all'interno del proprio sistema</p> <p>- Le numerose azioni di assistenza tecnica promosse sia dalla Regione che dalla Provincia non sono riuscite a modificare completamente una concezione dell'orientamento che tende a metterne in luce la dimensione 'autoreferenziale'. [...] Nella Scuola permane una certa 'resistenza' nei confronti della possibilità di predisporre interventi che, sulla base delle effettive esigenze manifestate dai ragazzi, offrano a questi opportunità di formazione fuori dal contesto scolastico ('recuperare' i ragazzi che hanno abbandonato è molto più difficile)</p>
<p>Le azioni di assistenza tecnica e il 'controllo' degli organismi accreditati (2)</p>	<p>- Nel caso in cui l'Ente sia stato accreditato diventa fondamentale attivare azioni di <i>rilevazione del gradimento</i> del servizio da parte dell'utente (a campione)...</p> <p>- Le iniziative di formazione dei formatori sono caratterizzate da un coinvolgimento ancora marginale dei docenti della Scuola...</p>

### 2.2.2. L'ACCREDITAMENTO TRA OPPORTUNITÀ E PROBLEMI

Sul tema dell'accREDITamento i responsabili e gli operatori della Formazione Professionale manifestano posizioni maggiormente differenziate tra loro di quanto non avvenga tra referenti delle Amministrazioni Provinciali.

Come già asserito, questi ultimi, manifestano una visione omogenea rispetto al tema dell'accREDITamento, ritenendolo un processo che potrebbe arrecare vantaggi soprattutto in termini di maggiore "razionalizzazione" e qualificazione dell'offerta dei servizi orientativi; i referenti provinciali non mancano però di sostenere la necessità che il processo di accREDITamento, una volta intrapreso, venga perseguito in modo rigoroso, e con la finalità di operare una effettiva "selezione" degli Enti che erogano servizi in campo orientativo.

Per quanto riguarda invece i punti di vista emersi dalle interviste relative ai responsabili e agli operatori della F.P. si riscontra una maggiore eterogeneità di considerazioni. Emerge la tendenza ad attribuire al processo di accREDITamento un valore positivo soprattutto in vista della possibilità che quest'ultimo potrebbe offrire nel favorire un miglioramento dei servizi orientativi: ma diverse sono le "visioni" che si innestano su tale elemento comune.

Nei soggetti che presentano quella che è possibile definire come VISIONE POSITIVA, l'accREDITamento viene considerato come una razionalizzazione necessaria, un importante dispositivo che può contribuire a 'fare chiarezza' su attività, compiti e risorse. In questa prospettiva si afferma che l'accREDITamento consentirebbe, da un lato, di far emergere le 'strutture di secondo livello' (quelle cioè in grado di offrire servizi specialistici) e, dall'altro, di migliorare il funzionamento della rete composta dai diversi soggetti che operano nei vari sottosistemi.

Le considerazioni emerse, al riguardo, vanno nella direzione di attribuire al processo di accREDITamento ricadute positive rispetto alla possibilità di:

- offrire maggiore chiarezza sulla tipologia di servizi e attività erogabili;
- definire ambiti di competenza rispetto alle strutture deputate all'erogazione dei servizi;
- favorire una maggiore chiarezza rispetto alle competenze richieste agli operatori dell'orientamento (questo aspetto viene sottolineato in modo particolare per le figure che operano in ambito consulenziale).

Insieme a questa visione positiva emerge dagli intervistati una visione più 'scettica' rispetto alle reali opportunità che il processo di accREDITamento può offrire al miglioramento del sistema, tale scetticismo appare riconducibile ad esperienze pregresse relative a processi di certificazione di qualità e/o di accREDITamento in settori specifici (industria, servizi, formazione professionale, etc.) viste come non particolarmente positive.

Nell'ambito di tale 'VISIONE DISINCANTATA' dell'accreditamento (che caratterizza un ristretto numero di intervistati), anche sulla base dell'esperienza realizzata con la certificazione di qualità, si sostiene, che dall'accreditamento non ci si debba aspettare particolare 'valore aggiunto', e addirittura si prevedere che tale processo si risolverà in una ulteriore 'burocratizzazione' del sistema (alcuni percepiscono i requisiti previsti dall'accreditamento regionale come meno 'restrittivi' di quelli posti dai sistemi di certificazione ISO).

Emerge quindi dalle interviste il timore che il processo di accreditamento non offra sul piano concreto, una reale possibilità di selezionare le strutture effettivamente dotate di servizi e figure adeguate per operare in ambito orientativo.

Restano comunque fermi alcuni elementi che vengono evidenziati dagli intervistati come positivi al fine di un miglioramento dei servizi orientativi come:

- la possibilità di attivare una selezione degli Enti in possesso dei requisiti di qualità richiesti;
- l'avvio di una riflessione sulle competenze richieste agli operatori.

L'impressione generale che emerge, in questi casi, è che la concreta implementazione del sistema di accreditamento della formazione professionale è stata percepito più come l'esito di una 'mediazione' (quello cioè che è stato 'possibile fare' in una situazione data) tra determinate condizioni "statiche" e di contesto e gli obiettivi dichiarati dell'accreditamento, più che come l'effettiva risultanza di un processo volto a 'selezionare', tra le diverse strutture, quelle che operano con maggiore qualità.

Rispetto all'orientamento, alcuni interlocutori intervistati manifestano il timore (quando non anche la "disincantata" valutazione) che, anche in questo caso, l'accreditamento non servirà tanto ad operare la selezione che invece si ritiene necessaria, ma che si traduca piuttosto in un 'appesantimento' degli adempimenti burocratici e amministrativi a carico degli operatori della struttura.

In questa prospettiva, una indicazione che è stata fornita (confermata dalla riflessione emersa nell'ambito del seminario di restituzione dei risultati) è quella di individuare precisi "indicatori di performance": si sostiene cioè che occorrerebbe che l'accreditamento non 'misuri' solo l'adeguatezza (in termini di disponibilità logistica, strumentale e di risorse professionali) della struttura a sostenere un certo tipo di attività, ma che fosse in grado di 'misurare' l'effettiva capacità delle strutture stesse di erogare il servizio orientativo (in altre parole, occorrerebbe essere in grado di valutare la qualità del singolo servizio/azione, e non solo, genericamente, la qualità complessiva della struttura di erogazione).

È stato sottolineato da alcuni intervistati che manca nel campo dell'orientamento un sistema di monitoraggio, controllo e valutazione degli interventi che vengono messi in atto nei diversi contesti istituzionali.

La valutazione dei servizi di orientamento, secondo quanto è stato affermato anche nella discussione emersa all'interno del seminario di restituzione dei risultati, pare essere uno degli aspetti ancora non affrontati e trattati nella letteratura e nelle pratiche scientifiche internazionali inerenti a questo specifico ambito.

La maggiore difficoltà in questo specifico settore dei servizi rivolti alle persone è quello che consiste nella definizione preventiva di quali potrebbero essere gli 'effetti' e/o i 'risultati attesi' delle diverse pratiche orientative.

Tale difficoltà ha originato una tendenza a controllare che nella struttura fossero presenti alcune condizioni di input e di processo (che gli operatori fossero competenti, che gli esperti intervenuti fossero qualificati, che ci fosse una logistica adeguata, etc.). Si tratta di tutti quegli aspetti che vengono di norma definiti "requisiti di input": elementi che non hanno direttamente a che fare con la 'prestazione', ma che sono considerate risorse/dotazioni possedute dalla struttura 'prima' dell'erogazione del servizio.

Un ulteriore aspetto che è stato sottolineato dagli intervistati è quello relativo alla necessità di costruire una stretta connessione e coerenza fra i due processi (l'accreditamento delle sedi formative e la definizione degli standard dei servizi orientativi) per evitare incongruenza ed inefficacia.

Vale la pena ricordare che gran parte degli organismi intervistati dichiara già una esperienza diretta in questo ambito, in quanto è già in possesso di una certificazione di qualità (ISO) e di un accreditamento regionale (provvisorio o definitivo) in alcuni specifici ambiti di intervento formativo.

**LA VOCE DEI PROTAGONISTI: L'ACCREDITAMENTO TRA OPPORTUNITÀ E PROBLEMI**

*(la cifra tra parentesi si riferisce al numero complessivo di soggetti intervistati dei quali sono riportate le osservazioni e valutazioni sugli specifici temi di volta in volta indicati)*

<p>La visione parzialmente positiva (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accREDITamento costituisce un'opportunità se risponde a determinati requisiti e se viene realizzato in modo rigoroso; il processo deve produrre una 'selezione' degli organismi che intervengono in questo campo e deve consentire di escludere coloro che non sono in possesso dei requisiti di qualità richiesti</li> <li>- È difficile valutare se l'accREDITamento è o non è un'opportunità: da un punto di vista organizzativo e normativo, l'accREDITamento ha posto degli standard minimi sull'erogazione del servizio, che risultano inutili nel caso in cui l'ente sia già certificato. I requisiti previsti dall'accREDITamento regionale sono infatti meno restrittivi di quelli posti dal sistema qualità. Da un punto di vista economico, l'accREDITamento non si è dimostrato un'effettiva opportunità: avere più sistemi di controllo significa infatti anche avere maggiori costi di gestione. L'unica opportunità è che non tutti gli enti di Formazione Professionale possono presentarsi ai bandi: questo riguarda però la formazione superiore e non quella aziendale. In questo ambito l'accREDITamento e la certificazione producono un ritorno positivo in termini di immagine</li> <li>- L'accREDITamento è una opportunità solo se non si risolve in un procedimento burocratico. I rischi e i problemi che potrebbero sorgere con l'accREDITamento sono da un lato un possibile eccesso di regolamentazione (quella che potrebbe portare ad esempio a definire che le attività di orientamento possono essere svolte solo da psicologi), e dall'altro una eccessiva semplificazione (come nel caso in cui una persona senza specifica formazione possa offrire servizi in campo orientativo)</li> <li>- Il rischio maggiore è che l'accREDITamento si traduca in un appesantimento burocratico. Potrebbe essere invece una opportunità se gestito nell'ottica di offrire una condizione di "pari opportunità" a livello regionale, stabilendo dei criteri chiari in merito ai requisiti richiesti a Enti/Organismi e professionisti che erogano attività in ambito orientativo. Per i professionisti che operano in questo ambito, ad esempio, potrebbe essere realizzato una sorta di albo dal quale tutto il sistema potrebbe attingere</li> </ul>
<p>La visione positiva (4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'accREDITamento (soprattutto nell'ambito dell'OS e nell'apprendistato "per l'OS" costituisce un'opportunità, perché consente di fare chiarezza su attività, compiti e risorse. Inoltre l'accREDITamento ha consentito alla Regione di individuare gli Enti/Organismi di Formazione Professionale "di secondo livello", quelli cioè che sono in grado di offrire servizi e di realizzare attività sperimentali</li> <li>- La Regione Emilia Romagna è una regione particolarmente avanzata rispetto alla messa a punto di una regolamentazione su questo tema. Si tratterà di comprendere se dai provvedimenti varati a livello nazionale dovranno essere recepite regolamentazioni diverse da quelle già in corso</li> <li>- L'accREDITamento può essere uno strumento utile, soprattutto se è finalizzato a definire in modo chiaro le professionalità degli operatori dell'orientamento</li> <li>- L'accREDITamento può essere uno strumento utile se finalizzato alla definizione delle competenze e al migliore funzionamento della rete composta dai soggetti che operano nei diversi contesti</li> </ul>
<p>La visione negativa (2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'esperienza realizzata dal nostro Ente, in questo ambito, ha evidenziato come l'accREDITamento e la stessa certificazione di qualità non si siano dimostrate, per una serie diversificata di situazioni, una effettiva opportunità</li> <li>- L'accREDITamento prevede un setting, delle risorse e dei finanziamenti dedicati, il nostro pur essendo un ente accREDITato non ha definito un'unità organizzativa (e quindi un budget di risorse) esclusivamente dedicata all'orientamento</li> </ul>

**2.2.3. LE STRATEGIE PER FAVORIRE L'INTEGRAZIONE E LA QUALITÀ**

Un ruolo di particolare rilievo per la qualificazione delle azioni orientative appare giocato, nel sistema di Formazione Professionale, dalla partecipazione ad azioni di assistenza tecnica: tali azioni (che a volte vengono addirittura promosse autonomamente dagli Enti/Organismi di Formazione Professionale) consistono in un'ampia gamma di attività, che vanno dall'aggiornamento/formazione, alla ricerca-azione, fino alla riorganizzazione delle aree funzionali all'interno della struttura. A sua volta, la formazione riguarda una diversificata gamma di temi, che vanno dalla analisi del 'disagio'

tipico della professione di insegnante, alla gestione della funzione di accoglienza nell'area del NOF (per limitarsi a due esempi emblematici richiamati dagli intervistati).

Si riconosce che nelle azioni di assistenza tecnica gli operatori 'imparano' insieme, si ri-conoscono reciprocamente, imparano a condividere un linguaggio e a confrontare le proprie pratiche. Oltre ad attribuire a questa dimensione un valore importante per l'integrazione, i referenti degli organismi di Formazione Professionale, riconoscono anche l'importanza della presenza di una dimensione politico-istituzionale (che si concretizza in tavoli che sono più politici o più tecnici a seconda dei contesti provinciali, e della declinazione che le Province hanno dato). Nella forma di tali "tavoli" (cfr. 2.1.3) risulta istituzionalizzata a livello politico e a livello tecnico la compartecipazione dei diversi soggetti sulle strategie locali per l'orientamento.

Le difficoltà incontrate per gestire efficacemente le azioni orientative hanno condotto alcuni Enti/Organismi di Formazione Professionale alla scelta strategica di aggregarsi, in funzione di una maggiore 'organicità' dell'offerta di iniziative formative ed anche di servizi nel territorio provinciale. Tale strategia (che viene considerata come contributo nella direzione di costruire un sistema integrato di servizi), secondo i responsabili delle strutture formative andrebbe ulteriormente potenziata.

Un ulteriore impulso, secondo gli intervistati, dovrebbe essere dato alla divulgazione delle opportunità orientative: occorrerebbe una maggiore sensibilizzazione, attraverso specifici interventi, del mondo imprenditoriale, degli stessi utenti e delle loro famiglie, sulle caratteristiche dei servizi erogati, affinché possano essere comprese appieno le potenzialità di questa offerta.

Si sostiene che possono e devono essere migliorati alcuni aspetti specifici riferiti alle modalità concrete di erogazione e ai dispositivi operativi messi a punto: occorre formulare proposte innovative che tengano in maggiore considerazione le esigenze del singolo soggetto, e occorre una chiara definizione e/o ridefinizione degli ambiti funzionali che spettano a ciascun soggetto istituzionale.

In questa prospettiva, diversi intervistati sostengono che si tratta di ricercare metodologie (e didattiche) che siano maggiormente in grado di incontrare le esigenze degli utenti nell'ottica di un servizio sempre più mirato alla persona, ma che non perde di vista il mondo del lavoro e le sue evoluzioni. Si sostiene che occorre creare modalità operative e organizzative non focalizzate sulle esigenze della struttura formativa, ma piuttosto capaci di rispondere alle richieste dei singoli soggetti.

In sintesi, le diverse proposte migliorative possono essere ricondotte a due macro categorie di azioni, tra loro fortemente correlate:

- ridefinizione e/o ripuntualizzazione dell'architettura complessiva del sistema e dei servizi attivati rispetto ai punti di problematicità evidenziati, per rendere l'offerta di servizi orientativi un sistema integrato e organico;
- aggiustamento e/o regolazione di specifici elementi di criticità emersi nelle diverse esperienze concrete; questi sono, complessivamente, più eterogenei e variano considerevolmente da situazione a situazione.

**LA VOCE DEI PROTAGONISTI: LE STRATEGIE PER FAVORIRE L'INTEGRAZIONE E LA QUALITÀ**

*(la cifra tra parentesi si riferisce al numero complessivo di soggetti intervistati dei quali sono riportate le osservazioni e valutazioni sugli specifici temi di volta in volta indicati)*

<p>La 'tensione' a raccordare e a omogeneizzare le modalità di intervento (6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La costituzione di un 'Consorzio della formazione iniziale' che consentirà ai quattro enti di Formazione Professionale costituenti l'ATI di presentarsi ai bandi provinciali in modo organico e integrato</li> <li>- Il sistema della Formazione Professionale e delle politiche del lavoro va governato attraverso le direttive e i tavoli di concertazione, non deve essere lasciato alla "buona volontà" delle persone che operano in questo ambito</li> <li>- L'intervento degli operatori della Formazione Professionale all'interno dei Servizi per l'Impiego ha consentito di sviluppare una rete di relazioni tra i diversi soggetti che intervengono in questo ambito (aziende, Scuola, Centri di Formazione Professionale, servizi sociali, etc.). La rete attualmente si fonda su contatti personali e informali, ma questa rappresenta la direzione da intraprendere (spesso le aziende si rivolgono ai Centri di Formazione Professionale e non ai Centri per l'Impiego). Si tratta in futuro di consolidare e rendere più sistematici i rapporti e la collaborazione tra i diversi soggetti che operano all'interno del territorio</li> </ul>
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La costituzione di un gruppo formato da figure dedicate che, nei diversi sistemi, si occupino in modo specialistico e specifico della supervisione delle attività di orientamento potrebbe rappresentare una opportunità per costituire un organismo che lavora per dialogare diffondendo una cultura comune dell'orientamento nei diversi contesti</li> <li>- I Centri per l'Impiego devono rappresentare punti di convergenza tra i diversi sistemi (Scuola, Formazione Professionale, Aziende e Università). È determinante chiarire il posizionamento che tutti gli attori in campo hanno rispetto ai servizi da erogare in campo orientativo operando per migliorare l'interazione sui progetti e per lavorare condividendo la stessa <i>mission</i>...</li> <li>- Per favorire l'integrazione sarebbe importante creare tavoli congiunti, per consentire un confronto diretto in merito ai temi dell'orientamento. È fondamentale trovare un terreno comune ed evitare di organizzare (questo si verifica ad esempio con il servizio Scuola della Provincia) tavoli che non coinvolgano anche gli attori che fanno capo ad altri contesti referenti istituzionali.</li> </ul>
Le azioni di supporto e di assistenza tecnica (6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'aggiornamento e la formazione periodica degli operatori che intervengono in questo ambito, compresa la formazione specifica che è stata realizzata sul NOF e NOS, e che è stata svolta all'interno di un intervento promosso dall'Ente a livello nazionale</li> <li>- L'aggiornamento e la formazione periodica degli operatori, compresa la formazione svolta nell'ambito del progetto OPTO. In collaborazione con la Regione annualmente vengono attivate ricerche e/o sperimentazioni in questo ambito attraverso progetti finanziati dal FSE (orientamento, transizione, etc.)</li> <li>- La formazione degli operatori che si occupano di orientamento su vari aspetti, organizzati a livello nazionale, regionale e provinciale</li> <li>- La formazione degli operatori che si occupano di orientamento su aspetti specifici come la gestione dell'accoglienza e dei colloqui orientativi</li> <li>- Le azioni di assistenza tecnica messe in atto dalla Regione e dalle Province possono contribuire a sviluppare tra i diversi sottosistemi coinvolti un rapporto di collaborazione più sistematico. La formazione degli operatori che si occupano di orientamento viene organizzata, su vari aspetti, a livello regionale e provinciale (fin dal 1987)</li> <li>- Per la formazione degli operatori l'ideale sarebbe che la Regione prendesse ad esempio quanto è stato fatto dalla Provincia di Reggio Emilia: fornire una formazione adeguata agli operatori e organizzare incontri periodici fra gli stessi al fine di garantire una certa omogeneità negli approcci e negli interventi, anche a distanza di tempo</li> </ul>
La promozione e sensibilizzazione delle attività (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La necessità di coinvolgere in misura maggiore le imprese. Nelle azioni relative alle pari opportunità l'informazione e la sensibilizzazione del mondo imprenditoriale sono fondamentali per il successo occupazionale delle iniziative formative</li> <li>- La necessità di coinvolgere e sensibilizzare in misura maggiore le famiglie degli allievi coinvolti nelle azioni formative e orientative</li> </ul>
La sperimentazione di nuovi dispositivi (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nel contesto scolastico è stata messa a punto una sperimentazione (in linea con la proposta di legge dell'Assessore Bastico), relativa all'area del NOS, che consentirà a Scuola e Formazione Professionale di collaborare fin dall'inizio alla costruzione dell'offerta formativa e scolastica integrata</li> <li>- Il sistema della Formazione Professionale è ancora troppo 'ingessato', 'bloccato' e resistente alle innovazioni: bisognerebbe 'liberare', 'svincolare' le risorse a favore dei soggetti che effettivamente siano in grado di garantire interventi di qualità, e di operare in modo integrato. Avere sistemi di 'produzione' garantiti finisce per limitare l'innovazione</li> </ul>
La collaborazione e l'affiancamento tra i Centri di Formazione Professionale e i Centri per l'Impiego (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sarebbe auspicabile una collaborazione più spinta tra Servizi per l'Impiego e Centri di Formazione Professionale: l'attivazione di un 'percorso integrato', che 'affianca' gli operatori dei Centri per l'Impiego a quelli dei Centri di Formazione Professionale (che operano in questa area) potrebbe consentire di mettere a punto interventi orientativi di maggiore qualità</li> </ul>

La definizione degli ambiti funzionali di ogni soggetto istituzionale (1)	- La ricerca promossa dalla Regione sugli ambiti funzionali ("chi fa che cosa") potrebbe consentire ai diversi organismi istituzionali (province, scuole, etc.) di prendere decisioni sulle proprie aree di competenza: definiti gli ambiti di intervento dell'Istruzione, della Formazione Professionale e del Lavoro è possibile organizzarsi operativamente per la realizzazione delle attività
---	--

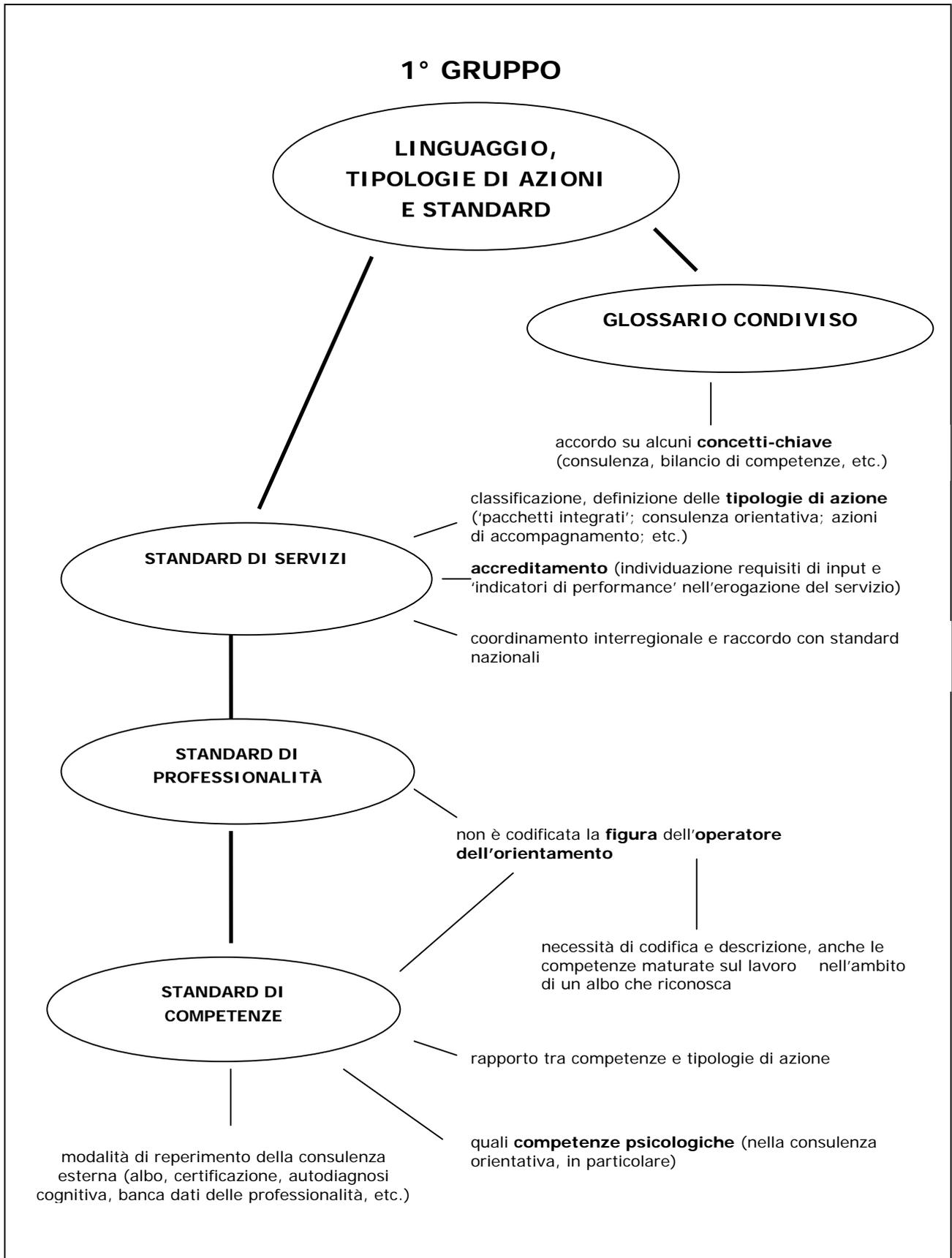
#### **2.2.4. LA "MAPPA" DEI PROBLEMI EMERGENTI DALLE INTERVISTE E DAL SEMINARIO DI RESTITUZIONE DEI RISULTATI**

Un ulteriore elemento di sintesi dei risultati dell'indagine è costituito dalla "mappa" dei problemi emergenti. Si è scelto di rappresentare in una forma grafica sintetica i principali problemi emersi dal confronto con i vari interlocutori coinvolti.

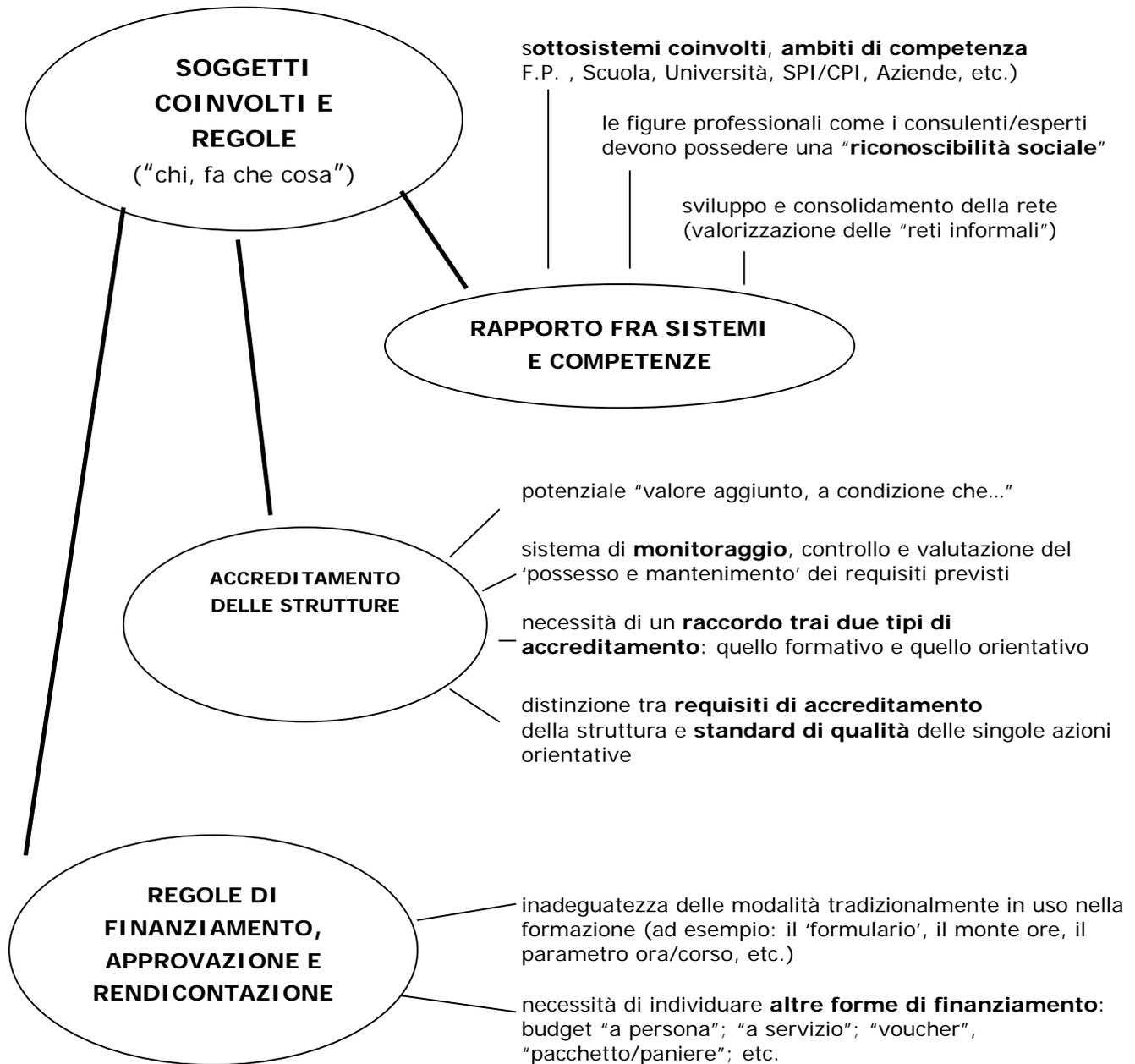
Le interviste e il seminario di restituzione dei risultati rimandano ai problemi percepiti come importanti e come criticità che si incontrano nel percorso di consolidamento di un sistema di azioni orientative, quantomeno nell'ambito della Formazione Professionale.

Una rappresentazione sintetica di questo genere rischia di "ridurre" e semplificare eccessivamente la ricchezza delle riflessioni svolte e delle considerazioni emerse: in questo senso, è opportuno rimarcare che le mappe vanno intese come uno strumento per la rappresentazione grafica, "a colpo d'occhio", dei risultati, e vanno "lette" in stretto collegamento con le schede sopra riportate e con la presentazione complessiva.

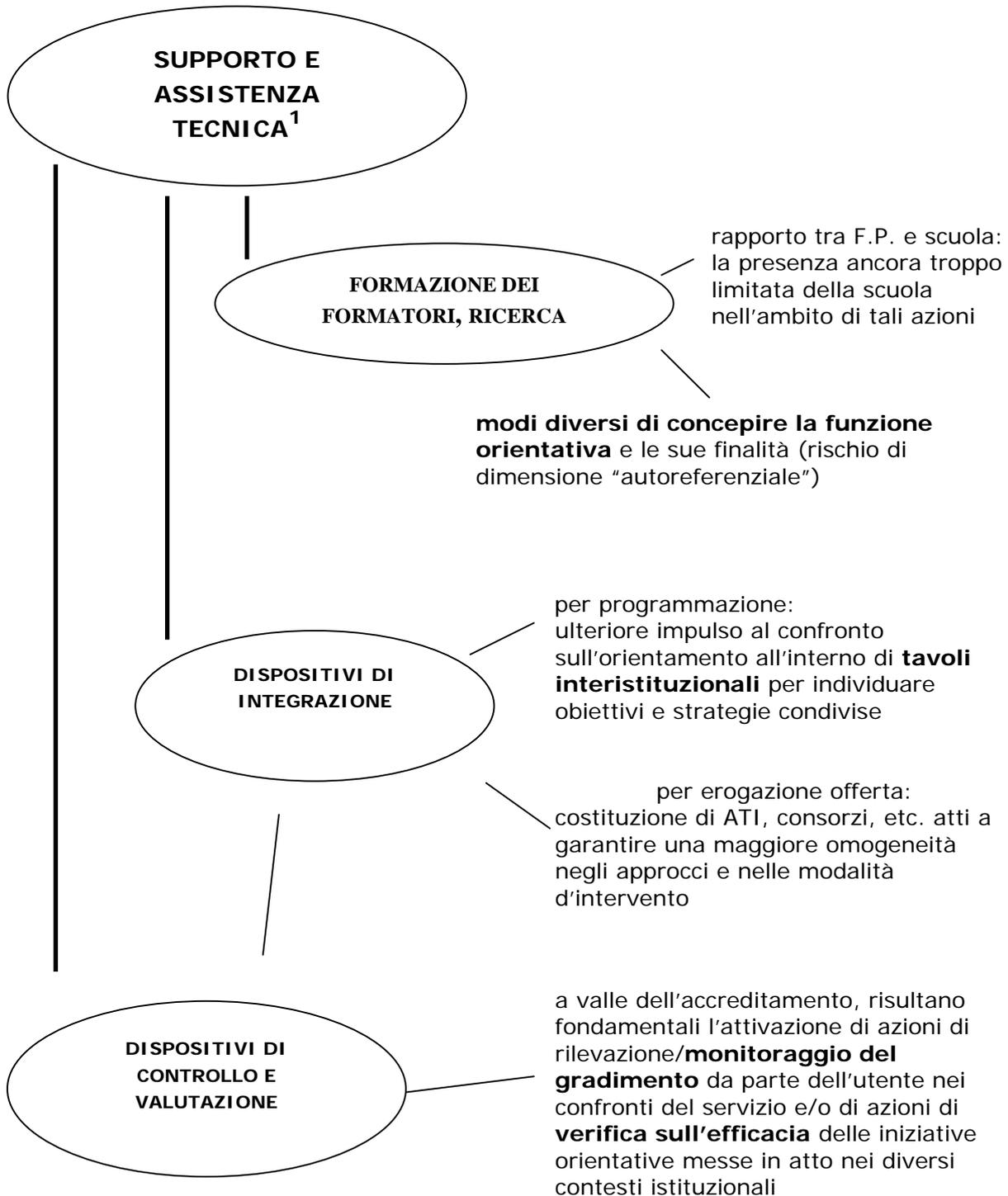
## LA "MAPPA" DEI PROBLEMI EMERGENTI DALLE INTERVISTE E DAL SEMINARIO DI RESTITUZIONE DEI RISULTATI



2° GRUPPO



### 3° GRUPPO



<sup>1</sup>. Non viene messa in discussione l'importanza di questa attività, ma alcuni aspetti legati alla sua realizzazione concreta

### **3. LE AZIONI ORIENTATIVE NEL SISTEMA DI FORMAZIONE PROFESSIONALE**

#### **3.1. LA MATRICE DELLE AZIONI ORIENTATIVE: LA PROPOSTA ORIGINARIA**

I dati raccolti hanno consentito di effettuare una ' rassegna ' delle esperienze effettuate sul campo dalle Province e dagli organismi di Formazione Professionale, e di ricostruire la tipologia degli interventi e delle azioni orientative effettivamente realizzate, nonché gli elementi di problematicità riscontrati nella realizzazione delle stesse, ed alcune delle soluzioni organizzative adottate per affrontare al meglio questo ambito di attività ed i problemi dell'integrazione delle strutture e dei servizi.

Le considerazioni raccolte dai diversi testimoni sull'erogazione dei servizi orientativi hanno messo in luce anche le diverse forme di collegamento e di relazione tra i diversi soggetti istituzionali, messe in atto nelle diverse realtà territoriali per reperire le competenze professionali necessarie e per offrire un servizio orientativo il più rispondente possibile alle esigenze manifestate.

Nella prospettiva della costituzione di "reti interistituzionali e interorganizzative" le Province si trovano di fatto ad esercitare un ruolo di stimolo centrale che, in prospettiva, potrebbe essere ancor più valorizzato e potenziato in termini di strutturazione di un sistema integrato di servizi orientativi.

Tale considerazione trova conforto nelle diverse azioni attivate in ambito orientativo dalle Province (in particolare: ricerche per "mappare" l'offerta dei servizi; azioni di monitoraggio delle attività erogate; analisi dei tipi di utenti o target fruitori dei servizi di orientamento; etc.) che hanno avuto l'obiettivo specifico di muovere i primi passi per favorire il processo di integrazione, conferendo alla Provincia un ruolo di protagonista e di promotore delle azioni.

Le esperienze raccolte testimoniano come la prospettiva adottata dai soggetti sul tema dell'orientamento (la loro "visione" del problema) sia essenziale, sul piano operativo, per concorrere a determinare l'adozione delle specifiche soluzioni organizzativo-operative.

La matrice delle azioni elaborata in avvio dell'indagine e sottoposta agli intervistati è stata sostanzialmente "validata" in quanto corrispondente ad una razionalizzazione (in alcuni casi risultata utile agli intervistati per "riordinare" e collocare le azioni attivate in un quadro di riferimento "comparativo") delle attività orientative erogate; ed ha consentito il riconoscimento "intuitivo" delle caratteristiche delle azioni attivate corrispondente alle definizioni proposte, e la loro collocazione nel quadro complessivo.

Anche la più specifica articolazione delle azioni declinate all'interno delle tre macro-funzioni sembra corrispondere intuitivamente alla articolazione effettiva delle diverse attività erogate sul campo (sia internamente al sistema di Formazione Professionale che esternamente) dagli Enti/Organismi intervistati.

Va però sottolineato che, ad un più specifico approfondimento dei contenuti oggetto delle azioni declinate all'interno delle tre macro-funzioni, emergono una articolazione ed una gamma di attività più ricche di quella inizialmente proposta, e si evidenziano attività a volte non "immediatamente" collocabili in un determinato ambito, oppure a volte collocabili in più aree contemporaneamente.

L'interesse suscitato dai molteplici interrogativi emersi nel corso della stesura della matrice delle tipologie orientative (fra i quali ad esempio quello relativo alla "funzione orientativa implicita" degli interventi formativo-didattici realizzati nell'ambito dei diversi sottosistemi: Formazione Professionale, Scuola, Università, Servizi per l'Impiego), è indicativo della opportunità e necessità di aprire un confronto diffuso con tutti i soggetti dei diversi sistemi che attivano azioni e servizi di orientamento per "ridefinire consensualmente il campo" nel quale si opera.

Rispetto alla tipologia e alle caratteristiche delle azioni orientative ricostruite nella matrice proposta inizialmente ai testimoni significativi intervistati il confronto ha fatto emergere che la varietà delle azioni orientative messe in atto risulta più ampia e articolata della gamma di attività proposta inizialmente.

I principali criteri di riferimento adottati per la definizione della MATRICE ORIGINARIA sottoposta a verifica con gli intervistati vengono di seguito esposti prendendo in esame ogni singola macro-funzione presente nella matrice.

- La *funzione "orientativa di base"* comprende una serie di azioni orientative "aspecifiche" connesse allo sviluppo del soggetto e variamente collocate nel percorso formativo (moduli di accoglienza; moduli sulle competenze di base e trasversali): sembra trattarsi in assoluto della funzione più "diffusa" nei sottosistemi Formazione Professionale, Scuola e Servizi per l'Impiego. Essa risulta presente nell'ambito di tutti i progetti finanziati all'interno delle tipologie della formazione iniziale/NOF/NOS, della formazione superiore e dell'apprendistato. Le azioni che sono state ricomprese in questa macro-funzione (ad esempio l'azione di accoglienza; i moduli di base e trasversali; etc.), sebbene siano tra le più diffuse, assumono rilevanza e peso diverso da sistema a sistema.
- La *funzione di accompagnamento* comprende le diverse azioni di accompagnamento dei percorsi formativi e scolastici, e si ritiene nei sottosistemi Formazione Professionale, Scuola e Servizi per l'Impiego, altrettanto presente. Le azioni nelle quali si articola sono presenti un po' in tutti i progetti finanziati all'interno delle tipologie della formazione iniziale/NOF/NOS, della formazione superiore e dell'apprendistato. La gamma di azioni più ampia e variegata attinente a questa macro-funzione la si ritrova all'interno del sistema di Formazione Professionale.  
Per motivi diversi, si registra una tendenza (se pure non univoca) da parte delle Province, negli ultimi anni, a promuovere e finanziare azioni orientative facenti riferimento alla funzione di accompagnamento, più che a quella "orientativa di base"
- La *funzione consulenziale* comprende le attività orientative (spesso realizzate in forma individuale) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale. Essa è ritenuta presente nei sistemi Formazione Professionale, Scuola e Servizi per l'Impiego.

Il quadro tipologico che emerge dall'analisi preliminare all'indagine in riferimento alle funzioni ed alle azioni di orientamento che gli Enti/Organismi di Formazione Professionale svolgono ed erogano "al proprio interno" ed anche quale "fornitura di servizi" all'interno degli altri sistemi (Scuola, Università, Servizi per l'Impiego) è rappresentato dalla matrice presentata negli allegati (cfr. Allegato 3).

Nel complesso, si può affermare che la presenza e la articolazione delle azioni attinenti le diverse funzioni sono fortemente influenzate dalla tipologia formativa a cui le azioni si riferiscono (iniziale, superiore, continua, apprendistato), ma variano in modo consistente anche in relazione al sistema nel quale esse vengono erogate (Scuola, Università, Formazione Professionale o Servizi per l'Impiego).

Nella ricostruzione analitica della tipologia delle azioni orientative pare permanere, nonostante il confronto articolato con gli interlocutori intervistati, un certo margine di incertezza in particolare in relazione ad alcune definizioni ed azioni. La verifica sul campo non ha finora consentito di consolidare un consenso definitivo sulla natura di alcuni tipi specifici di azione orientativa (quali ad es. le c.d. "azioni di sostegno alla ricerca del lavoro e all'inserimento del lavoro", il "colloquio ex 181, ora 297", etc.) che risultano in qualche modo diversamente collocabili nella matrice proposta.

Inoltre, non appare ancora acquisita una precisa sovrapposizione tra la ricostruzione tipologica delle azioni orientative emersa dalle interviste realizzate ai referenti provinciali e quella emersa dalle considerazioni tratte dai referenti degli Enti/Organismi di Formazione Professionale. La gamma delle azioni orientative (in termini sia quantitativi che qualitativi)

presentata dagli operatori dei Centri di Formazione Professionale appare notevolmente più articolata di quella che si è potuta ricostruire sulla base delle considerazioni tratte dai referenti delle Province. Uno dei motivi è che nella mappa delle azioni orientative che è stato possibile ricostruire sulla base dei dati forniti dai referenti degli Enti/organismi di Formazione Professionale vanno inserite ulteriori azioni che vengono sperimentate e/o attivate con progetti che non vengono finanziati con risorse dei bandi provinciali. In alcuni casi ha luogo infatti un investimento finanziario autonomo realizzato dagli stessi Enti/organismi di Formazione Professionale (a volte anche a prescindere dalla possibilità di reperire specifici finanziamenti pubblici) relativamente ad alcuni interventi/servizi orientativi.

Oltre che per la molteplicità di azioni da considerare, la matrice risulta però da arricchire anche per la quantità e qualità dei soggetti/sistemi ai quali le azioni ed i servizi vengono "forniti" dagli Enti/Organismi di Formazione Professionale, come ad esempio le agenzie di lavoro interinale, con le quali alcuni Centri di Formazione Professionale hanno già avviato le prime collaborazioni.

Inoltre, le interviste hanno consentito di riscontrare una gamma di utenti più ampia di quella considerata nella proposta iniziale: ad esempio, carcerati, disabili, immigrati, risultano destinatari di azioni orientative, ed il target di utenza, coerentemente, influenza in misura consistente le caratteristiche stesse delle azioni orientative e la "strutturazione" dell'intervento messo in atto specificatamente e per le situazioni particolarmente problematiche.

### **3.2. LA MATRICE DELLE AZIONI ORIENTATIVE:**

#### **I RISULTATI DEL CONFRONTO CON I SOGGETTI INTERVISTATI E LA NUOVA PROPOSTA**

Oltre che le funzioni ed le azioni presenti nella matrice originaria, le interviste hanno consentito di focalizzare alcune altre forme di intervento praticate dagli Enti/organismi di Formazione Professionale, che rappresentano un arricchimento ed una ulteriore articolazione del quadro interpretativo iniziale. In particolare:

- a) fra le azioni ricomprese nella funzione orientativa di base risultano rientrare ad esempio: la produzione di opuscoli e di materiale orientativo distribuito nelle SMI, SMS e nei Centri per l'Impiego; i seminari informativi; le visite guidate e le testimonianze che vengono realizzate presso le SMI e le SMS; i percorsi (che hanno in certi casi anche una durata di 120 ore) realizzati nell'ultimo anno delle SMI.
- b) fra le azioni ricomprese nella funzione di accompagnamento devono essere ricomprese azioni non considerate inizialmente, quali ad esempio: i colloqui (definiti di "ri-motivazione" e di "ri-orientamento") realizzati nell'ambito del NOF/NOS; i "pacchetti integrati" (di azioni o percorsi individuali) previsti nell'ambito del NOF, dell'Università e della Scuola. Nell'ambito del NOS va segnalata anche la sperimentazione di specifici percorsi di accompagnamento realizzati al di fuori del contesto scolastico (ad esempio nella Formazione Professionale) e rivolti a gruppi ristretti di studenti (individuati dal Consiglio di classe).
- c) fra le azioni ricomprese nella funzione consulenziale vanno inserite oltre alle azioni già identificate, attività quali l'apertura (su richiesta) di uno "sportello informativo e di counselling individuale" (integrato anche da momenti di gruppo) realizzato presso le scuole superiori e rivolto a docenti, studenti e genitori.

Le azioni che la Formazione Professionale eroga per il sistema universitario su richiesta dello stesso (in particolare, nell'ambito di bandi promossi dalle Aziende per il Diritto allo Studio Universitario) sono risultate complessivamente ancora limitatamente diffuse, anche se in via di consolidamento. Si tratta in prevalenza della progettazione ed organizzazione di attività di tirocinio orientativo rivolto a laureandi e laureati (sia in Italia che all'estero), e forse in prospettiva (cfr. la riforma D.L. 509/99) anche agli stessi studenti ad integrazione del "curricolo" ordinario; in tali ambiti intervengono alcuni Enti/Organismi di Formazione Professionale che hanno sviluppato in questi anni una particolare esperienza al riguardo.

Lo scenario che sembra emergere, è uno scenario nel quale da un lato si fa sempre più orientamento "dentro" il sistema di Formazione Professionale come elemento costitutivo del "fare formazione"; e dall'altro lato si fa sempre più orientamento come "servizio" rivolto agli utenti inseriti negli altri sottosistemi (Scuola, Università, Servizi per l'Impiego). In questo quadro tende ad aumentare anche l'"autonomizzazione" dei servizi orientativi significativamente rappresentato anche dalle articolazioni organizzative più strutturate degli organismi e delle unità funzionali preposte (cfr. 4).

Nei vari sottosistemi, l'erogazione dei servizi orientativi viene realizzata, in diversi casi, mediante la costituzione di ATI, nell'ambito delle quali i diversi organismi partner si assegnano compiti diversi e organizzano lo svolgimento delle attività anche sulla base delle proprie aree di competenza.

Sul piano organizzativo questa crescente tendenza degli Enti ad associarsi per la gestione delle attività pare costituire sia la risposta alle sollecitazioni che provengono dalle Province, e sia la volontà, dichiarata dagli stessi, di favorire lo sviluppo di modalità di lavoro integrate e più omogenee (cfr. 2.1.3. e 2.2.3).

La tendenza a realizzare forme associative fra strutture in funzione dell'erogazione dei servizi orientativi se, da un lato, può apparire un comportamento "tattico", dall'altro assume anche valenze strategiche e consente agli Enti (affermano gli intervistati) di presentarsi "sul mercato" con una 'compattezza' maggiore e una forza contrattuale più elevata.

In questa prospettiva, alcuni sottolineano che la riflessione sulla professionalità di coloro che operano nell'orientamento non dovrebbe prescindere dalla dimensione del "team" (*pool* di risorse), nel quale le competenze psicologiche (un tipo di risorse professionali che non è presente in tutte le strutture formative) sono solo alcune delle competenze che devono essere integrate. La collaborazione fra strutture diverse nell'ambito dello stesso progetto valorizza inoltre un ulteriore componente: la 'complementarietà' delle esperienze e delle competenze rispetto ai destinatari dei progetti e alle attività da realizzare. In quest'ottica, si afferma, ciascuna struttura mette in campo le proprie peculiarità e le proprie specificità.

Collocarsi all'interno di un sistema integrato significa anche distinguere quali sono le strutture che in forma permanente svolgono un servizio di 'informazione' e 'prima accoglienza' (è soprattutto in questo ambito che gli Enti di F.P. si trovano nella necessità di fornire risposte ad una domanda "ineludibile"), e quali Enti invece svolgono questa attività in forma 'accessoria' e/o integrativa rispetto ad altri punti della rete, che da questo punto di vista, sono più connotati, o deputati istituzionalmente.

In sede di analisi dei dati, così come era stato previsto dal disegno di ricerca, è stato realizzato un confronto tra la matrice che era stata costruita "a priori" in funzione della verifica con i soggetti interessati e le matrici "specifiche", corrispondenti alla realtà di ciascuno di tali soggetti. Questa operazione si è rivelata molto proficua, in quanto ha consentito di raggiungere risultati in relazione a diversi ambiti.

#### *Rispetto all'impianto generale di classificazione delle funzioni e delle azioni:*

- È stata sostanzialmente validata l'ipotesi di classificazione proposta: è stata quindi confermata la articolazione delle azioni in tre funzioni: tale articolazione sembra procedere, nella rappresentazione degli intervistati, in modo correlato al livello di ciò che viene definito come "specificità orientativa" delle funzioni stesse (mutuando il termine dal dibattito corrente).
- Grazie alla ricchezza delle informazioni raccolte, è stato possibile precisare in modo più netto i confini di ciascuna funzione, ridefinendone la stessa denominazione, ed è stato possibile individuare un'area separata nella quale sono ricomprese le azioni che hanno una finalità orientativa indiretta (si tratta in particolare delle azioni che appartengono al campo in genere definito come didattica orientativa e come formazione orientativa).

- È emerso inoltre il fenomeno, assai diffuso, della progettazione ed erogazione degli interventi per “pacchetti di azioni”, al quale si è ritenuto di dover riconoscere un’evidenza particolare in quanto in termini di sistema tipologico di classificazione esso pone il problema di valutare se si tratti semplicemente di un “assemblaggio” contingente e temporaneo di azioni già classificate nelle tre macro-funzioni, che nulla aggiunge alla loro natura ed alle loro caratteristiche, oppure se (come non appare improprio ritenere) questa nuova “forma” nella quale le diverse azioni sono integrate in “pacchetti” (ad esempio: bilancio di competenze, moduli sulle competenze di base e trasversali e tirocinio) in qualche modo esprima un altro e nuovo tipo di macro-funzione, con una sua specificità distintiva rispetto alle altre, e soprattutto “dello stesso tipo logico”. Da questo punto di vista, va sottolineato che il seminario di restituzione dei risultati ha fatto emergere un sostanziale consenso degli intervistati in ordine a non considerare i “pacchetti di azioni” come una ulteriore e specifica “macro-area” di attività orientativa. In relazione, in particolare, alla definizione di standard di azione, è emerso come valutazione comune che i “criteri di qualità” definiti per le singole azioni debbano restare gli stessi anche quando le azioni risultino “integrate” in pacchetti “dedicati”.

Si è reso necessario distinguere tra il contesto della Scuola e quello dell’Università (inizialmente proposto come “indistinto”), in quanto sono emerse differenze significative soprattutto alla luce delle attività realizzate dalle Aziende per il Diritto allo Studio Universitario.

*Rispetto alla gamma delle azioni orientative:*

- Molte delle azioni orientative realizzate corrispondono a quelle che erano state identificate a priori, e sono state quindi confermate. In alcuni casi è stata mantenuta la definizione utilizzata nella matrice iniziale, in altri casi la definizione è stata leggermente modificata. In alcuni casi, si è reso necessario specificare l’azione in relazione al suo contesto di realizzazione.
- Alcune azioni orientative sono state aggiunte ex novo, in quanto non erano state previste come tali nella matrice iniziale.

Nonostante l’impianto generale sia stato sostanzialmente confermato, si è ritenuto opportuno costruire una nuova matrice (cfr. Allegato 4) attraverso la quale fosse possibile rendere conto, anche visivamente, dei risultati emersi e del nuovo quadro d’insieme che ne deriva.

Come nella matrice precedente, nelle colonne sono rappresentati i sistemi/contesti entro cui le azioni vengono realizzate ad opera degli Enti/organismi di Formazione Professionale. Come si può osservare, sono ora presenti due colonne distinte per la Scuola e per l’Università. I dati raccolti hanno infatti mostrato che le azioni realizzate presso i due sistemi non sempre sono sovrapponibili (come si era ritenuto in fase di costruzione della matrice originaria), essendo caratterizzate da differenze in alcuni casi sostanziali.

Il seminario di restituzione dei risultati ha inoltre fatto emergere un ulteriore ambito in via di sviluppo e che si tratta di valutare se aggiungere come ulteriore colonna: si tratta del “sistema delle imprese” con il quale sempre più gli organismi di formazione si trovano direttamente ad avere a che fare in relazione ad interventi di orientamento. Si tratta di attività orientative di varia natura (a finalità diretta e indiretta) anche caratterizzate da accesso individuale (L. 53/00, L. 236/93), che spesso rientrano nel piano complessivo di crescita e di sviluppo dell’impresa.

Nelle esperienze richiamate da uno degli intervistati, rientrano in quest’area alcuni specifici (seppure ancora limitati) interventi di “consulenza al ruolo”; si tratta di attività di “consulenza” (nella forma di colloqui, accompagnamento, project work, seminari, etc.) rivolte a ruoli specifici di responsabilità e/o imprenditoriali, e finalizzate al rafforzamento e al sostegno delle competenze trasversali e di relazione nell’ambito della cultura di impresa (in quest’area possono essere collocati anche gli interventi sul tema del “passaggio generazionale” all’interno delle imprese).

Ma dove soprattutto la “nuova versione” della matrice mostra il risultato del confronto con gli intervistati e della acquisizione di ciò che “emerge dal campo” è nella distinzione tra:

- *azioni con finalità orientativa indiretta;*
- *azioni con finalità orientativa diretta;*
- *azioni integrate con finalità orientativa.*

Il primo gruppo - *azioni con finalità orientativa indiretta* - comprende le azioni che hanno un “effetto” orientativo pur non assumendo l’orientamento quale finalità diretta o primaria. Nel sistema che è stato oggetto dell’indagine (il sistema di Formazione Professionale) queste azioni, che siano realizzate all’interno della Formazione Professionale stessa, o all’interno di altri sistemi, corrispondono ad azioni che hanno una finalità prevalentemente formativa o didattica (ad esempio: *moduli formativi di socializzazione, moduli sulle competenze di base e trasversali, etc.*; oppure *metodologie didattiche specifiche come le visite guidate, gli stage, etc.*). Nella nuova matrice tali azioni sono quindi ricomprese nell’area di attività definita formazione e didattica orientativa.

Il secondo gruppo - *azioni con finalità orientativa diretta* - è articolato a sua volta in tre aree di attività (che corrispondono sostanzialmente alle tre funzioni proposte nella classificazione della matrice originaria):

- *informazione orientativa*, che comprende ad esempio le azioni di *accoglienza/filtro presso la struttura; erogazione di informazioni attraverso attività di sportello, etc.*;
- *accompagnamento*, che comprende ad esempio le azioni di *tutorato individuale e di gruppo; organizzazione e gestione di tirocini; etc.*;
- *consulenza alla scelta e alla definizione di progetti di sviluppo individuale*, che comprende ad esempio azioni quali *colloqui e percorsi di consulenza individuale a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale.*

Il terzo gruppo - *azioni integrate con finalità orientativa* - comprende quei “pacchetti” di azioni che vengono sempre più progettati ad hoc per soddisfare richieste/bisogni specifici (spesso si tratta di soluzioni pensate in funzione di particolari categorie di utenza). Nella nuova matrice tali azioni sono ricomprese nell’area di attività definita *pacchetti integrati* (ad esempio: *percorso rivolto a donne con difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro che prevede: bilancio di competenze; moduli sulle competenze di base; organizzazione e gestione di tirocini*). In questi casi, due o tre azioni di tipo diverso vengono articolate in un percorso che a volte è proposto in maniera identica per tutti i potenziali destinatari, mentre altre volte viene costruito ‘su misura’ dei bisogni dei singoli destinatari (ad esempio nel caso dei *percorsi rivolti a giovani soggetti al NOF finalizzati a prevenire l’insuccesso formativo*). Come si è richiamato in precedenza, nel seminario di restituzione dei risultati è emerso una tendenza degli intervistati presenti a non considerare tale tipo di azioni come “qualitativamente” distinte rispetto agli altri (dei quali sembra invece essere considerata una variante di configurazione). Pur prendendo atto di questa valutazione, si è optato in questa sede per il mantenimento della “forma-matrice” proposta al seminario, per favorire una riflessione più allargata.

Per quanto riguarda il nuovo tipo di classificazione, le principali differenze rispetto alla matrice precedente sono quindi le seguenti:

- la non presenza del termine “funzione” per designare gli ambiti di attività;
- la non presenza del continuum “alta/bassa specificità orientativa” quale riferimento per riconoscere la natura delle azioni orientative;
- la distinzione tra finalità orientativa “diretta” e “indiretta” delle azioni;
- la trasformazione di quella che originariamente era stata definita “funzione orientativa di base” in due aree distinte (denominate *formazione didattica e orientativa* e *informazione orientativa*) collocate ora in due ambiti distinti della matrice;
- la presenza delle *azioni integrate con finalità orientativa* (qui mantenute a scopo di dibattito, segnalando comunque la diversa valutazione degli intervistati).

Le azioni che in precedenza erano classificate come azioni con funzione orientativa di base sono state ora articolate in *azioni con finalità orientativa diretta* (che possono quindi a tutti gli effetti essere trattate come azioni orientative volte, in particolare, a potenziare la capacità

degli individui di accedere alle informazioni) e *azioni con finalità orientativa indiretta* (che producono "effetti" orientativi, ma che hanno come finalità primaria il raggiungimento di obiettivi formativi e/o didattici). Naturalmente il confine fra le due aree di attività è alquanto sfumato; ne è la conferma la presenza di azioni molto simili tra loro nelle due aree (ad esempio, quelle relative al potenziamento delle capacità di ricerca del lavoro). Con la differenziazione introdotta si è cercato soprattutto di distinguere fra, da un lato, azioni che fanno ormai tradizionalmente parte dei programmi formativi e didattici e (stante il confronto con gli intervistati) vengono percepite dai soggetti appartenenti al sistema della Formazione Professionale come azioni che rientrano nell'area della Formazione Professionale e dell'istruzione, e, dall'altro, azioni finalizzate in modo specifico a facilitare i processi orientativi dell'individuo, e quindi percepite dai soggetti erogatori come appartenenti al mondo dell' "orientamento", e in particolare dell' "informazione orientativa". Quindi, mentre nella matrice originaria era presente una "funzione orientativa di base", nella nuova matrice sono presenti invece due aree di attività distinte, definite rispettivamente "*formazione e didattica orientativa*" e "*informazione orientativa*".

L'area di attività dell' "*accompagnamento*" comprende la maggior parte delle azioni che nella matrice precedente erano collocate nella "funzione di accompagnamento", con alcune eccezioni.

L'azione che nella matrice originaria era definita come "*informazione*" ed era collocata all'interno del sistema di Formazione Professionale è stata articolata in più azioni, definite in maniera più specifica, e queste sono state collocate nell'area di attività denominata "*informazione orientativa*", che la nuova matrice ha esplicitato ed evidenziato. Alla luce delle trasformazioni organizzative che stanno riguardando molti Centri di Formazione Professionale, infatti, è emerso che l'attività informativa si sta sviluppando come servizio che tende ad acquisire una propria autonomia rispetto ai "corsi", mentre in passato essa costituiva semplicemente uno dei momenti di avvio dei corsi stessi, e come tale poteva essere considerata come una fase dell'accompagnamento dell'utente. Sempre più spesso gli utenti usufruiscono invece di un servizio di informazione orientativa strutturato, prima ancora di avere deciso di frequentare un corso o di realizzare un tirocinio, e in alcuni casi senza che questo avvenga (ad esempio quando la fase di accoglienza sfocia in un rinvio ad altra struttura).

Una ulteriore modificazione introdotta nella nuova matrice consiste nel atto che i colloqui che vengono realizzati nei Centri per l'Impiego ai sensi del D.L. 181/00 ed ora del successivo D.L. 297/02, considerati nell'ambito della "funzione orientativa di base" nella matrice originaria, sono stati ora collocati nell'area di attività definita "*accompagnamento*".

Più in generale, l'area di attività definita "*accompagnamento*", che costituisce come indicato un ambito per diversi motivi emergente in tutti i sistemi considerati (Formazione Professionale, Scuola, Università, Servizi per l'Impiego) si conferma anche dalle interviste quale area in grande sviluppo: ciò da un lato rimanda a motivi di ordine generale (di tipo antropologico, sociologico, psico-sociologico, economico, etc.) e dall'altro genera problemi relativi alla chiara definizione di questo "campo" e delle azioni che in esso vengono ricomprese. Da questo punto di vista, anche in considerazione di quanto emerso in relazione alla necessità di definire standard di qualità precisi e cogenti, la chiara definizione di questo "campo" appare un compito istituzionale ineludibile.

L'area di attività denominata *consulenza alla scelta e alla definizione di progetti di sviluppo individuale* è stata "arricchita" (rispetto alla impostazione originaria) mediante la introduzione di alcune azioni realizzate dagli Enti/Organismi di Formazione Professionale in particolare quale "fornitura di servizi" al sistema della Scuola ed anche a quello dell'Università, che in fase di progettazione dell'indagine non apparivano quali ambiti particolari di intervento della Formazione Professionale. Invece, da qualche anno risultano affidate (mediante il dispositivo del bando di gara) ad Enti/Organismi di Formazione Professionale addirittura azioni "specialistiche" di consulenza quali il bilancio di competenze per laureandi e laureati.

Va sottolineato che la presenza, all'interno dell'area della consulenza, di una tipologia di azioni particolarmente ridotta dal punto di vista quantitativo va interpretata come sintomo di almeno due condizioni, entrambe problematiche:

- la prima consiste nella relativa "opacità" di questa definizione anche nell'ambito degli stessi "addetti ai lavori" (per cui non risulta particolarmente "chiaro" che cosa debba intendersi per consulenza, al di là del fatto che tutti convengono sulla "particolare competenza" e sulla "qualità professionale" che devono caratterizzare gli operatori che vi sono addetti): ad esempio, non sempre viene percepito come chiaro il "confine" tra consulenza orientativa e counselling;
- la seconda consiste nella presenza, nelle esperienze "sul campo", di una gamma di "interpretazioni" anche degli stessi tipi di azioni (un esempio emblematico: il bilancio delle competenze) davvero molto eterogenea, che sulla base di una auto-attribuzione da parte dei diversi Enti/Organismi ed operatori (ed anche grazie alla mancanza di standard di riferimento condivisi e normati) può produrre sotto la stessa denominazione ad un estremo percorsi estremamente brevi (magari in gruppo) e all'altro estremo percorsi individuali particolarmente lunghi e strutturati.

Questa indeterminazione e questa confusione sono il motivo essenziale della scelta, che si è operata, di utilizzare il termine "consulenza" senza particolari dettagli operativi per definire questa area di attività, rinviando ad una fase successiva del progetto RIRO la specificazione delle singole azioni e dei relativi contenuti.

Anche nell'ambito della riflessione maturata all'interno del seminario di restituzione dei risultati, è emersa con forza da parte dei referenti della Formazione Professionale la necessità di trovare una "definizione condivisa" all'area della consulenza, sia in termini di requisiti (competenze) di professionalità degli operatori che operano in questo contesto, sia in termini di tipi di azioni che possono essere ricomprese (bilancio delle competenze, assessment, counselling, consulenza orientativa, etc.) in tale area. Tale definizione consentirebbe di pervenire ad alcune acquisizioni certe 'su cosa debba intendersi per consulenza', al di là del fatto che tutti possano convenire sulla "particolare competenza" e sulla "qualità professionale" che devono caratterizzare gli operatori che vi sono addetti, e di precisare, inoltre, a quali specifici bisogni e/o tipologie di destinatari i diversi tipi di azioni che rientrano in quest'area forniscono risposte più adeguate (diversi interlocutori lamentano di non trovare corretto e/o adeguato proporre attività di consulenza/bilancio delle competenze a certe tipologie di utenti, come ad esempio quella del NOF).

Quanto alla area di attività dei *"Pacchetti integrati"*, la sua presenza ed "emergenza" sembra una tendenza visibile in direzione della "finalizzazione convergente" delle azioni da parte degli Enti di programmazione e degli Enti/Organismi di Formazione Professionale, e quindi anche verso forme di personalizzazione/individualizzazione di percorsi, nell'ambito dei quali le singole azioni assumono significato non tanto "in sé", quanto in relazione all'obiettivo "integrato". Naturalmente, come abbiamo già osservato, in termini di sistema tipologico di classificazione essa *"può presentarsi come un "assemblaggio" contingente e temporaneo di azioni già classificate nelle tre macro-funzioni, che nulla aggiunge alla loro natura ed alle loro caratteristiche (come mostrano di ritenere gli intervistati), ma anche come una nuova "forma" nella quale le diverse azioni sono integrate in "pacchetti" (ad esempio: bilancio delle competenze, moduli sulle competenze di base e trasversali e tirocinio) che in qualche modo potrebbero esprimere un altro e nuovo tipo di macro-funzione, con una sua specificità distintiva rispetto alle altre, e soprattutto "dello stesso tipo logico"*. Si intende consegnare al dibattito allargato tale riflessione, in ragione del "valore" che tali considerazioni sono in grado di generare al di là del risultato specifico a cui esse consentono di pervenire.

È importante sottolineare che l'esperienza realizzata finora in questo ambito da alcuni organismi formativi, ha consentito di mettere in evidenza che per alcune tipologie di utenti (soprattutto per i soggetti che presentano situazioni di particolare problematicità) le azioni integrate siano una *'condizione indispensabile'* per fornire risposte adeguate ed efficaci alle

esigenze manifestate: in tali casi, si afferma, se non si predispone un'azione integrata, l'intervento rischia di connotarsi in modo inadeguato e di non consentire ai singoli soggetti di 'attivarsi' o di 'riattivarsi' rispetto al proprio progetto di vita e di lavoro.

La formulazione a "pacchetto" o a "paniere" (sono locuzioni in uso nel sistema) degli interventi orientativi (modalità già in uso in alcune Province) si è dimostrata un dispositivo efficace per la 'personalizzazione' degli interventi e dei percorsi orientativi: tale modalità, si afferma, consente all'operatore di 'attingere dal paniere', ad esempio, un certo ammontare di colloqui o una certa quota di accompagnamento in funzione delle reali necessità espresse dai soggetti.

Gli intervistati, sottolineano che tale dispositivo si è dimostrato uno strumento efficace anche per superare la rigidità di alcuni vincoli/regole di finanziamento e di rendicontazione attualmente in uso nella formazione (parametro ora/corso, formulario, etc.) che non consentono di proporre alle persone percorsi flessibili e vicini alle loro esigenze.

## 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 organizzazione<sup>1</sup>, 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).

---

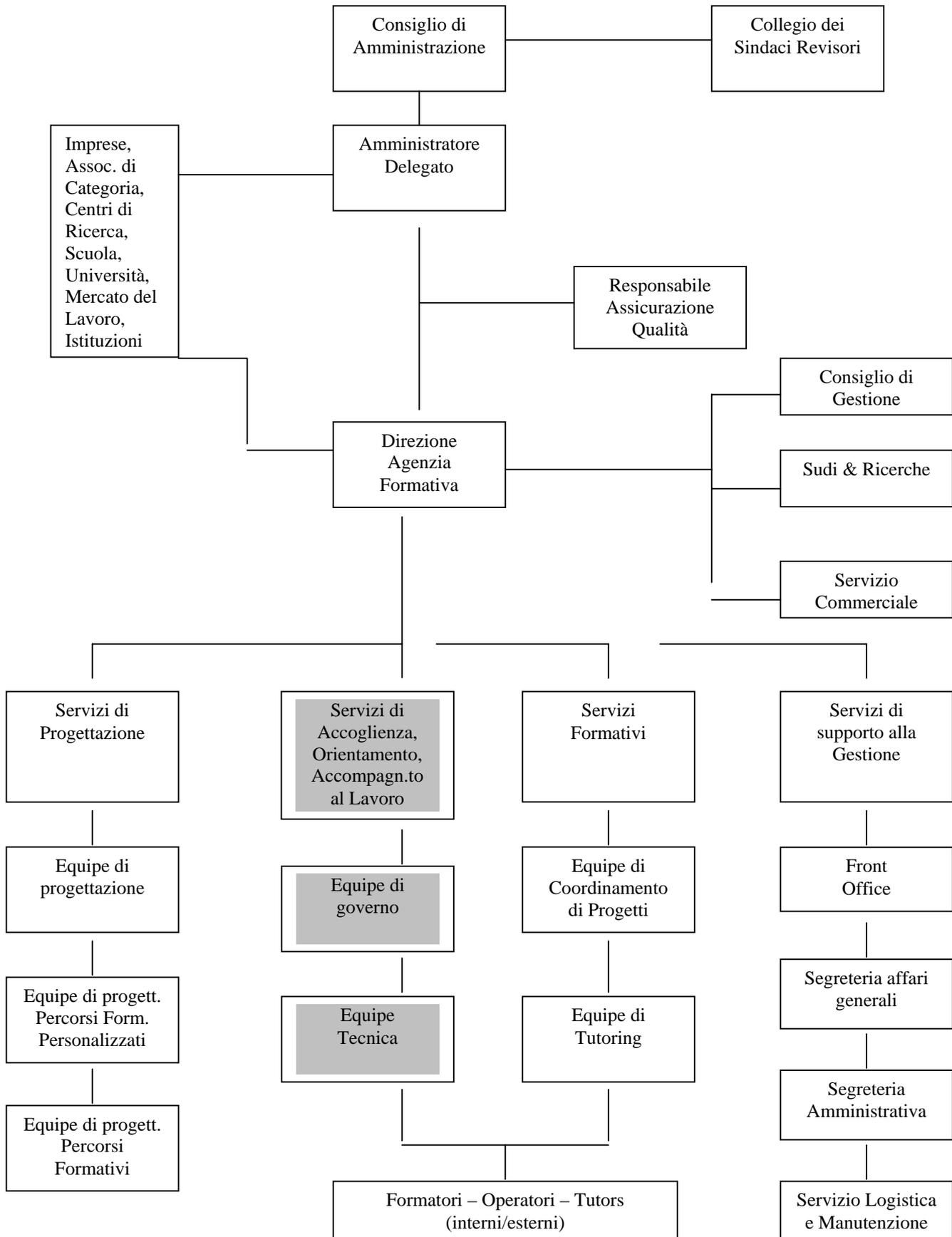
<sup>1</sup> Informazioni più ampie al riguardo possono essere reperite in: «Ripensare il modello pedagogico per la formazione integrata», a cura di G. Antonelli e G. Sacchi, Franco Angeli Ed, 2002, in particolare il cap. III, del quale è autore G.Morsia, direttore della struttura.

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.

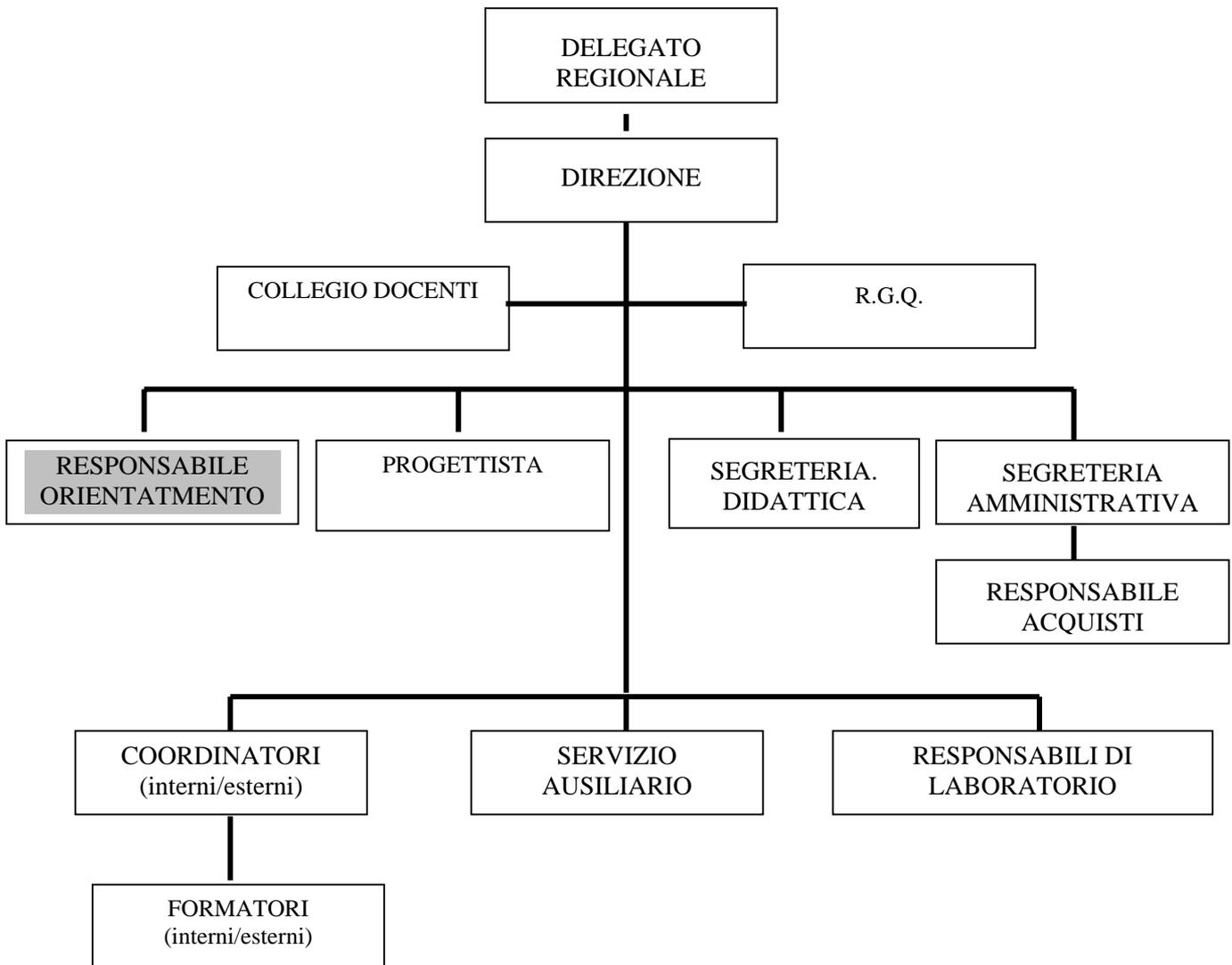
## **CNOS FAP – Forlì**

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).

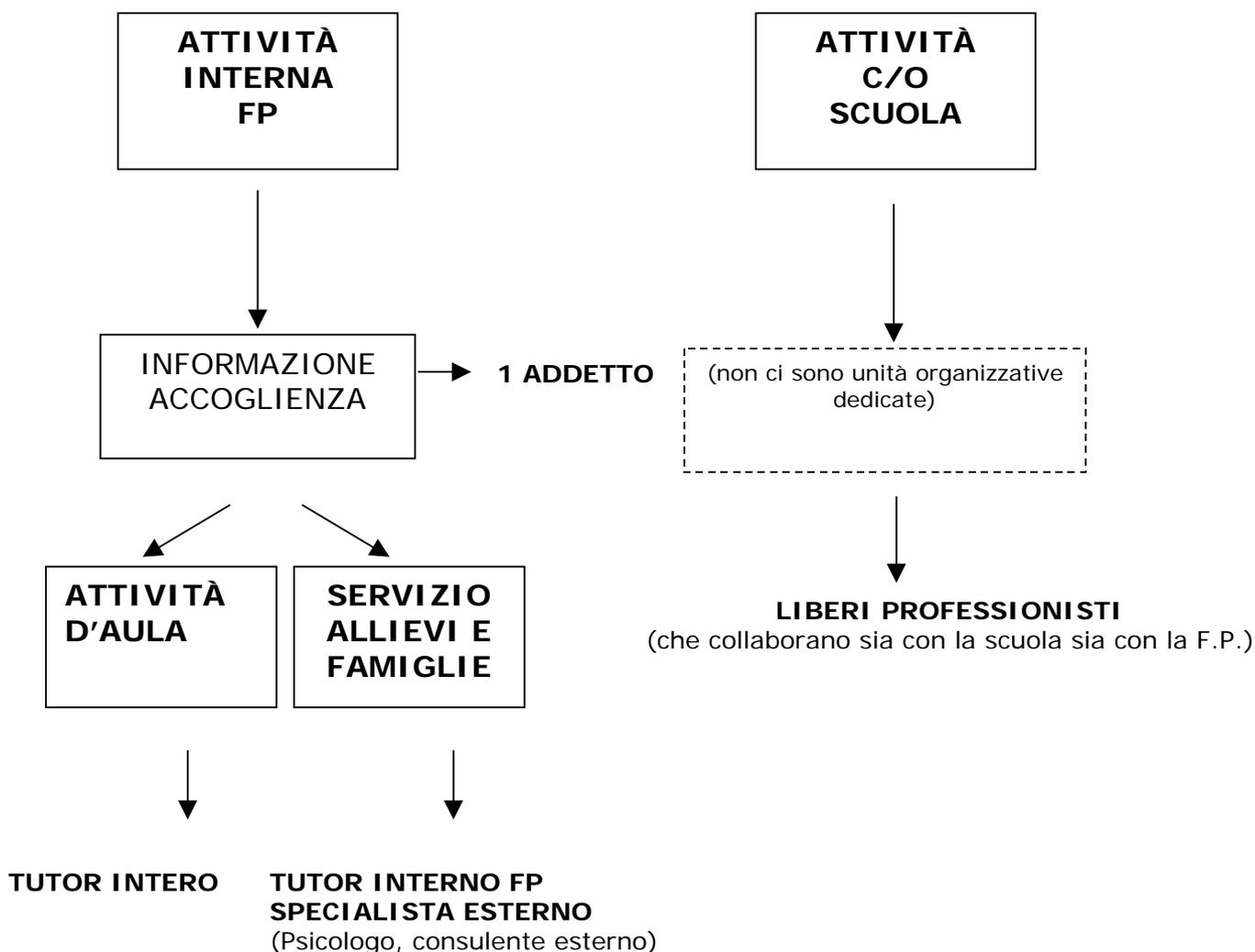
L'organizzazione prevede per il punto "accoglienza e informazione" un solo operatore che presidia la funzione, mentre per le aree "attività d'aula" e "servizio famiglie ed allievi" sono presenti due tipi distinti di operatori: il tutor che opera trasversalmente ai due ambiti (in aula rilevando i problemi 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:

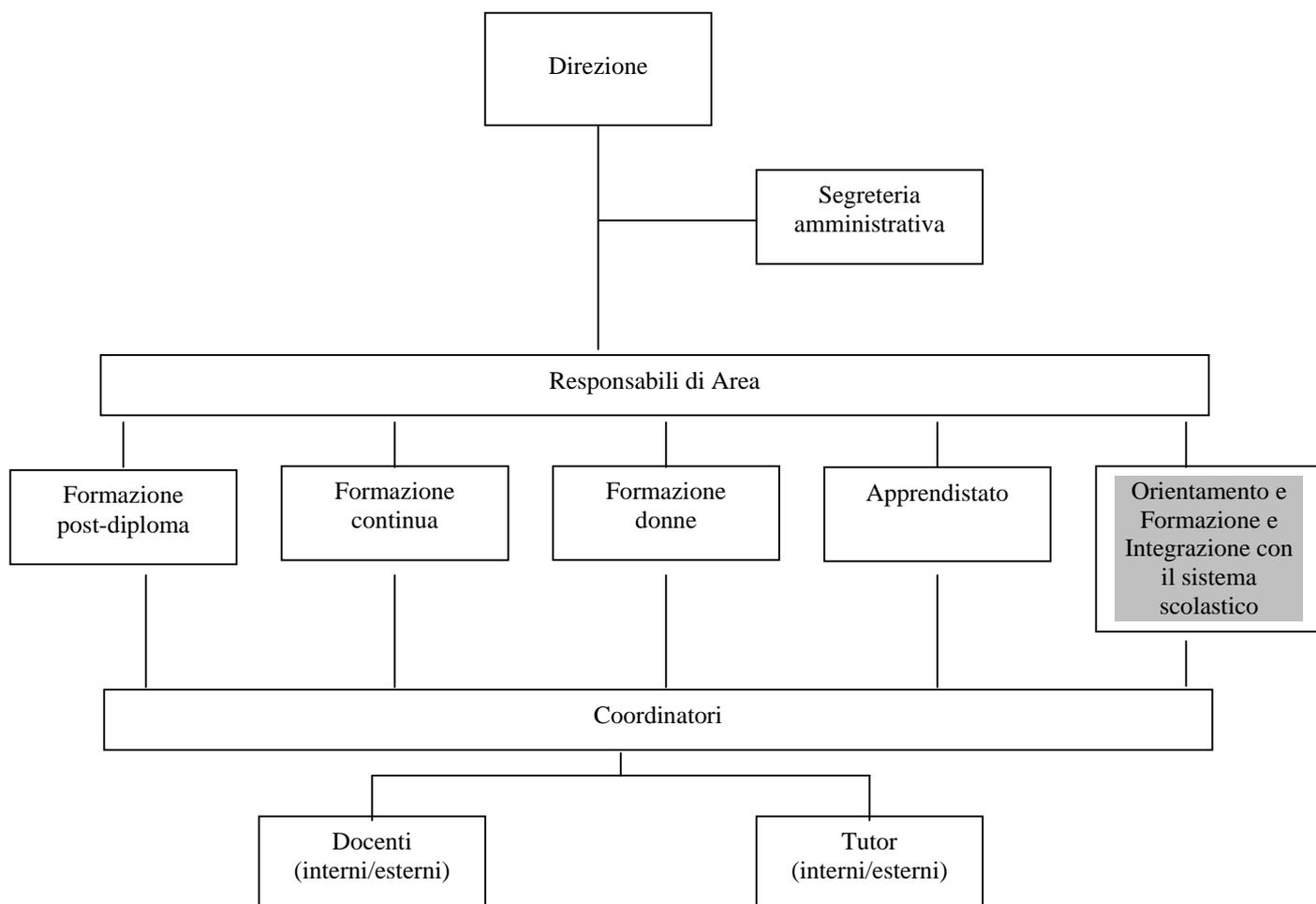


In alcuni casi (riscontrabili soprattutto negli Enti/Organismi di emanazione delle Camere di commercio o di Associazioni di categoria) risultano particolarmente sviluppati i rapporti con l'esterno e con gli altri sottosistemi (Scuola, Università, MdL), a tal punto da prevedere la presenza di una specifica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

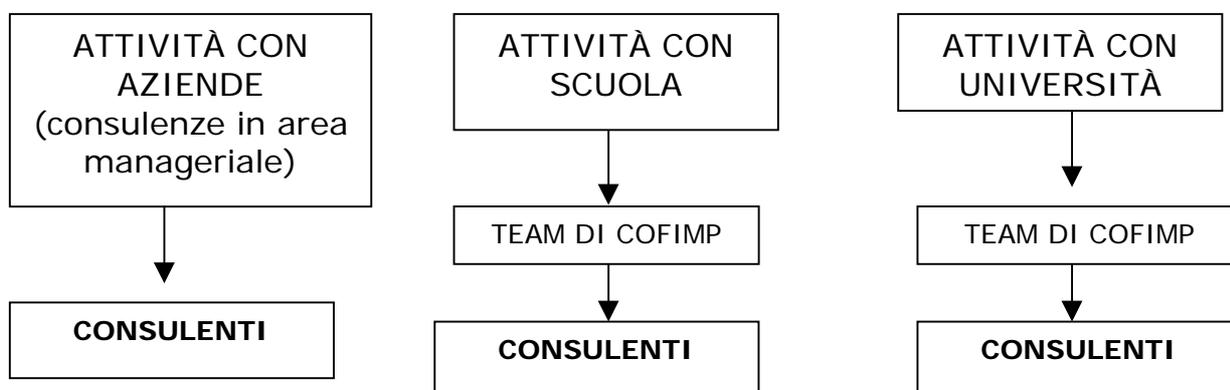
L'adozione di una strutturazione "per team" costituisce una precisa scelta organizzativa e "culturale" di COFIMP, ed è originata anche dalla esigenza di integrare professionalità e competenze diverse negli specifici interventi orientativi attivati.

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.

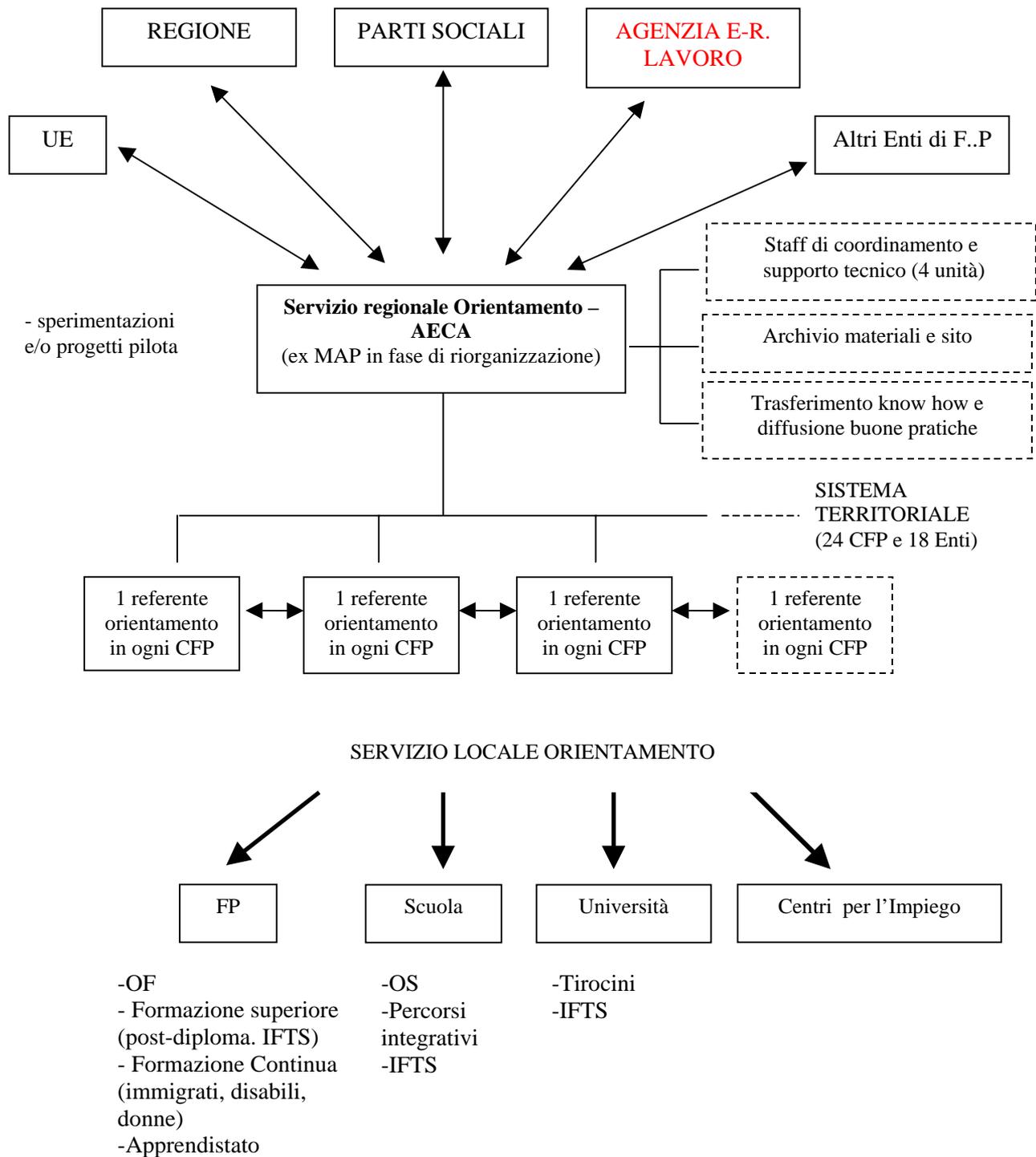
In questi due casi, la struttura regionale agisce da servizio di secondo livello (in quanto offre servizi alle sedi locali) nei confronti della rete territoriale dei Centri, che sono dedicati invece alla erogazione di attività “di primo livello” ai clienti-utenti “finali”: nella sede regionale è presente 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.

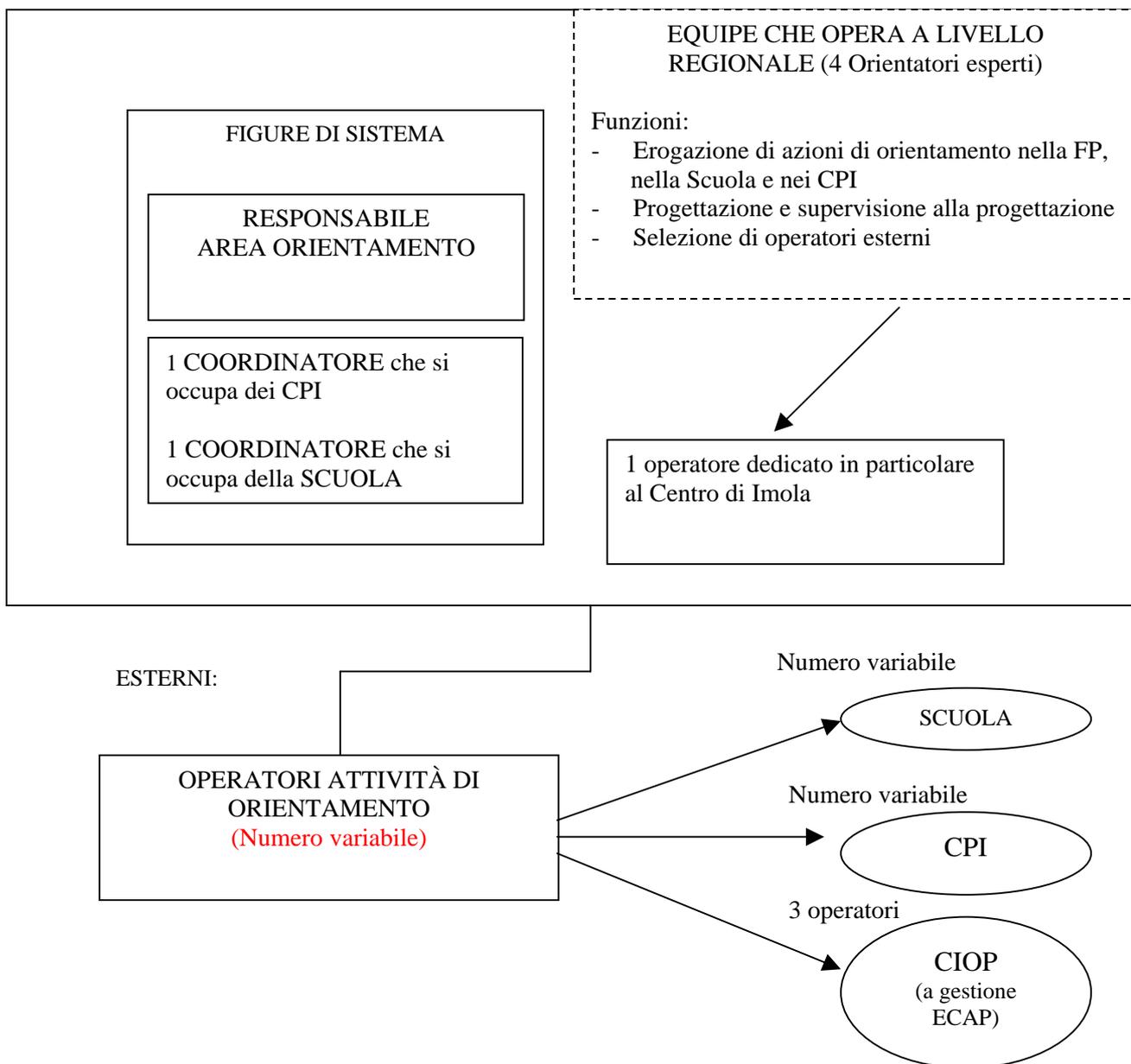
Nella ricostruzione offerta dagli intervistati, la configurazione ‘a cascata’, la presenza di una struttura di secondo livello e una marcata diffusione locale favoriscono:

- 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	
	all'accompagnamento	accoglienza e front office 2 unità	
	alla consulenza	primi colloqui	*
	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 CIOF: 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 Forli	
		interni	esterni
	Responsabile/direttore		
	Coordinatore/referente	1 unità accoglienza, orientamento (1 <sup>a</sup> 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 Forli	
		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><b>FUNZIONE ORIENTATIVA DI BASE</b> (azioni orientative aspecifiche connesse alla maturazione della persona)</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p><b>FUNZIONE DI ACCOMPAGNAMENTO</b> (azioni di accompagnamento dei percorsi formativi e scolastici)</p> <p style="text-align: center;">⇓</p> <p><b>FUNZIONE DI CONSULENZA ALLA SCELTA E AI PROGETTI PROFESSIONALI</b></p> <p>• ad alta specificità</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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]</li> <li>- Metodologie didattiche con finalità orientative (visite guidate, testimonianze, stage, esperti, etc.)</li> <li>- Accoglienza/filtro</li> <li>- Informazione</li> <li>- Analisi delle caratteristiche in ingresso</li> <li>- Attività di tutorato individuale e di gruppo</li> <li>- Tirocini</li> <li>- Azioni di sostegno alla ricerca del lavoro e all'inserimento del lavoro</li> <li>- Colloqui e percorsi di consulenza individuale (integrata da momenti di gruppo) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attività informativa (percorsi F.P., Scuola, Università, etc.)</li> <li>- Formazione integrativa sulle competenze di base e trasversali</li> <li>- Metodologie didattiche con finalità orientative (visite guidate, testimonianze, stage, esperti, etc.)</li> <li>- Attività di tutorato individuale e di gruppo</li> <li>- Tirocini (D.L. 509/99)</li> <li>- Azioni di sostegno alla ricerca del lavoro e all'inserimento del lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accoglienza/filtro</li> <li>- Informazione</li> <li>- Gestione colloqui (D.L. 181/00 – 297/02)</li> <li>- Attività di tutorato (individuale e di gruppo) per l'obbligo formativo</li> <li>- Tirocini</li> <li>- Azioni di sostegno alla ricerca del lavoro e all'inserimento del lavoro</li> <li>- Colloqui e percorsi di consulenza individuale (integrata da momenti di gruppo) a supporto della definizione di un progetto formativo o professionale</li> </ul>

## **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
<b>AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA INDIRETTA</b>					
FORMAZIONE E DIDATTICA ORIENTATIVA		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
<b>AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA DIRETTA</b>					
<b>INFORMAZIONE ORIENTATIVA</b>		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
<b>ACCOMPAGNAM ENTO</b>		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
CONSULENZA ALLA SCELTA E ALLA DEFINIZIONE DI PROGETTI DI SVILUPPO INDIVIDUALE		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...
<b>AZIONI INTEGRATE CON FINALITÀ ORIENTATIVA</b>					
<b>PACCHETTI INTEGRATI</b>		- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...	- ... - ... - ...

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

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

N.B.: MATRICE "PIENA"

# ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

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

**AREE  
DI  
ATTIVITÀ**

## AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA DIRETTA

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

**N.B.: MATRICE "PIENA"**

# ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

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

**AREE  
DI  
ATTIVITÀ**

## AZIONI CON FINALITÀ ORIENTATIVA DIRETTA

<b>CONSULENZA SCELTA E DEFINIZIONE PROGETTI SVILUPPO INDIVIDUALE</b>	<b>ALLA ALLA DI DI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulenza orientativa individuale (eventualmente integrata da azioni nei confronti delle famiglie e/o dei docenti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.)</li> </ul>
--	------------------------------------	---	---	---	---

N.B.: MATRICE "PIENA"

# ATTIVITÀ ORIENTATIVA REALIZZATA DALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

AREE  
DI  
ATTIVITÀ

SISTEMI

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

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**