

# La rete territoriale per l'orientamento: principi generali e strategie di sviluppo

Claudio Magagnoli - IRRE Emilia Romagna

## Principi generali e definizioni

### L'integrazione tra sistemi e soggetti : processo sociale complesso

L'integrazione delle azioni e dei servizi di orientamento, appartenenti a contesti diversi, come scuola, formazione professionale, servizi per l'impiego e università è certamente processo complesso che richiede forti volontà e risorse.

Ci si può chiedere, quindi, se l'enfasi sulla necessità di tale processo per l'orientamento sia giustificata al di là dei numerosi documenti formali.

In effetti se è vero che numerosi documenti Comunitari, del coordinamento delle Regioni italiane, delle varie Regioni e Province pongono nell'integrazione delle politiche d'istruzione, della formazione e del lavoro un obiettivo irrinunciabile, d'altra parte sono altrettanto note a tutti agli addetti ai lavori le difficoltà che impediscono a queste dichiarazioni di divenire pienamente operative.

Si tratta di difficoltà, in particolare, connesse a identità e culture diverse, ma anche alla possibilità di competizione sia sulle risorse rese disponibili da Programmi Europei sia sugli utenti da reperire.

Premesso che non si vuole sostenere, sempre e a tutti i costi, la necessità dell'integrazione su tutto e tra tutti (esistono in ogni caso diversi livelli di integrazione), si ritiene che sull'orientamento tale finalità sia irrinunciabile.

Questo per ridurre, se non eliminare (G. Sarchielli 2002), tre possibili effetti negativi che possono ridurre l'efficacia delle azioni di orientamento, due dei quali già segnalati da uno studio svolto per conto della Commissione Europea nel 1994- relativi a:

- *frammentazione/parzialità* delle risposte fornite dai vari servizi al soggetto; la presenza di risposte frammentarie o parziali, anche se corrette, è certamente pericolo molto reale se pensiamo che la traduzione operativa dei riferimenti normativi sull'orientamento hanno generato servizi ed azioni specifiche all'interno dei vari contesti, con pericoli di autoreferenzialità molto alti;
- conseguente *discontinuità* delle modalità di sostegno orientativo; se le persone sono interessate ai servizi di orientamento in tutto l'arco della loro vita, può diventare insufficiente e soprattutto non coerente e continuativo il supporto che è fornito da servizi legati a contesti specifici. In particolare restano scoperte le fasi transizione;
- modalità di lavoro tendenzialmente autosufficienti e a *ridotto numero di relazioni reciproche*, sia con riferimento ai differenti tipi di servizi e funzioni orientative erogate nella scuola, nella formazione professionale, nell'inserimento al lavoro, nell'università, sia rispetto alle stesse strutture dedicate di orientamento.

Indubbiamente tali effetti sono ben visibili nel nostro Paese (Malizia e altri 1999) ed anche in Regione Emilia Romagna, seppure in misura nettamente inferiore sia per la presenza di importanti accordi di integrazione interistituzionale, sia per l'azione di promozione e coordinamento svolta dalle Amministrazioni Provinciali. Si tratta però di iniziative sperimentali e/o parziali che fino a questo momento non hanno prodotto *sistemi* di orientamento, integrati con tutti i soggetti in gioco, in territori significativamente vasti.

### La rete sociale come modalità organizzativa che favorisce l'integrazione

Prima di introdurre il concetto di rete, è importante chiarire la definizione "sistema di orientamento" richiamata in precedenza, che frequentemente appare in documenti sia istituzionali sia tecnici ed è centrale nello stesso titolo di questo seminario.

Si ritiene che con questo termine si debba indicare non tanto un ulteriore insieme di strutture e risorse autonome rispetto ai sistemi già presenti, quanto un concetto/idea guida, per identificare luoghi e livelli territoriali ottimali per una concertazione delle politiche e per il coordinamento e integrazione delle azioni (Pombeni 2002).

Se il contesto è questo, è indubbiamente molto più complesso operare secondo logiche di sistema quando il sistema è solo virtuale (come in questo caso).

Allora è ancora più necessario precisare quali ipotesi organizzative e quali meccanismi possano consentire il raggiungimento *intenzionale* di questo complesso obiettivo di integrazione.

Esperienze dirette ma anche la stessa letteratura specialistica al riguardo (Lomi, A. 1997, Maguire, L. 1999, R.Toniolo Piva 2000) identificano nel concetto di **rete** la modalità organizzativa più propria per l'integrazione.

Possiamo indicare con tale concetto un duplice significato: a livello *macro* come modalità organizzativa che risponde alla necessità di costituire un net-work di servizi integrato sul territorio; a livello *micro* come intervento a favore di persone singole con la modalità di gestione integrata del caso (case-management), nella quale confluiscono diverse risorse professionali.

In questa sede approfondiremo in particolare il significato *macro* di *organizzazione a rete* definendolo come "un modello organizzativo in cui i diversi soggetti (produttori ed erogatori del servizio o nodi del sistema) convergono su obiettivi comuni, in quanto hanno interiorizzato una cultura progettuale e le regole che governano lo scambio prodotti (servizi) tra l'uno e l'altro. Il salto qualitativo avviene quando ogni centro di erogazione di servizi non si concepisce come elemento autosufficiente ma come parte di una rete di scambi, il cui risultato o prodotto in proprio diventa *materia prima* o prodotto di un altro" (R.Toniolo Piva 2000).

## **Caratteristiche delle Reti sociali**

Gli studi e l'analisi delle organizzazioni a rete e delle loro relazioni o scambi sono nati in campo sociale per estendersi sempre più anche al terreno aziendale dove tale organizzazione viene sempre più privilegiata per le sue caratteristiche di flessibilità (Lomi 1997).

Per quanto riguarda le finalità del nostro lavoro l'analisi delle organizzazioni come rete sociale ci permette di chiarire che, anche per l'orientamento, ci riferiamo alla realizzazione/implementazione di un'organizzazione sociale complessa, superando un concetto di rete esclusivamente limitato agli aspetti informativi/informatici.

A tale scopo è opportuno, quindi, richiamare le caratteristiche distintive delle reti sociali (Sarchielli 2002) per identificare successivamente l'organizzazione cui si vuole tendere e le condizioni necessarie per la sua fattibilità.

In particolare va sottolineato:

- l'esistenza, accanto alle reti intenzionalmente costruite, di reti naturali esistenti di fatto, non programmate né governate che è opportuno comunque identificare e valorizzare;
- la presenza di reti a "bassa diversità" simili per tipologia di utenza, per offerta di servizi e metodologie e di reti ad "alta diversità" con una differenziazione nell'utenza di riferimento e organizzazione del lavoro;
- la differenziazione tra reti sociali in relazione alle caratteristiche dei loro legami; con riferimento alla loro frequenza avremo reti con legami deboli (occasionalmente) e legami forti (più sistematici), reti con legami formali (istituzionalizzati) e legami non formali.

Questa annotazione sulla diversità dei legami e delle relazioni tipiche delle reti, ci consente di "riconoscere" le reti che, in riferimento alla *diversa intenzionalità integrativa*, possono essere raggruppate in tre grandi categorie:

- quella più semplice di tipo *informativo* con scambio di informazioni e dati;
- una intermedia di tipo *collaborativo* in genere limitata nel tempo a singoli progetti ed attività;
- un'organizzazione più complessa che prevede una *connessione continuativa* tra i diversi soggetti della rete con una definizione di forme sistematiche di coordinamento.

Quest'ultima struttura organizzativa è quella che, a tendere, riteniamo necessaria per l'orientamento.

## **Le possibili strategie di sviluppo della rete territoriale per l'orientamento**

### **Lo sviluppo della rete territoriale per l'orientamento**

La strategia che si propone, per sviluppare/implementare una rete territoriale per l'orientamento, è quella di sostenere il passaggio dalle reti naturali, o parzialmente regolate, già presenti nelle Province, ad una rete sociale integrata intenzionalmente costituita e regolata.

Lo sforzo è indubbiamente quello di delineare, in base agli elementi presenti in questa rete naturale, una vera e propria *mappa* delle risorse organizzative, delle interazioni e delle eventuali sovrapposizioni a livello operativo.

Secondo le diversità territoriali, si potrà partire da forme semplici di collaborazione con costruzione (o valorizzazione) di piccole reti a bassa diversità per il passaggio delle informazioni, per poi arrivare ad una rete più complessa.

L'approccio in questo senso non potrà che essere di un mix tra *pianificazione dall'alto* (con documenti di indirizzo e linee guida prodotte a livello regionale e provinciale) e quanto prodotto nell'ambito delle *reti naturali* da quel territorio nella pratica quotidiana.

Ciò appare in linea con quanto espresso nelle occasioni di confronti e dibattiti tecnici a livello nazionale (Documento delle Regioni per il lavoro e la formazione professionale novembre 2001) e con le indicazioni che emergono dal *Manuale operativo* sull'accreditamento delle sedi orientative elaborato dall'Isfol (2002).

In questa prospettiva appare necessario finalizzare il lavoro alla costituzione di una rete territoriale "ad alta diversità", in grado di assicurare un'integrazione delle strutture che garantisca, su base locale, la fruizione completa da parte dell'utente, del ciclo di servizi orientativi messi a disposizione dalle strutture, evitando ridondanze e carenze di ambiti di intervento, da un lato, e valorizzando tutte le risorse disponibili, dall'altro.

Si vuole in ogni caso, in questa sede, non proporre tanto lo standard o il modello di struttura di rete intenzionale sull'orientamento ottimale, che non esiste, quanto di definirne - per una discussione nel merito - sia *i nodi critici da affrontare* sia *gli elementi di facilitazione* su cui potere contare.

## **I nodi critici**

Si è già accennato in precedenza ai fattori critici ed ai loro effetti negativi che giustificano l'integrazione nell'orientamento.

Queste criticità, tuttora presenti anche nella nostra regione, vanno conosciute ed affrontate in quanto ostacolo reale ad ogni tentativo di integrazione; in particolare si sottolinea:

- la mancanza di un quadro di riferimento complessivo che valorizzi le diversità di cultura e di diversa "mission" dei vari servizi;
- il prevalere di una logica competitiva con la ricerca di spazi propri per i vari soggetti sul piano dell'immagine, sulle azioni di marketing nei confronti degli utenti, sugli stessi finanziamenti;
- l'assenza di un sistema di accreditamento delle strutture: l'attuale sistema di accreditamento in regione è pensato per la formazione professionale e la proposta ISFOL conseguente al D.M.166/2001 è ancora una ipotesi sperimentale tutta da discutere;
- la scarsa chiarezza sul tema delle figure professionali preposte all'orientamento sia in maniera esclusiva sia all'interno di altre professioni, in termini di prerequisiti di formazione, ma anche di profili professionali;
- la parziale ricaduta e la non "messa a sistema" delle molte buone pratiche derivanti da progetti europei e la scarsa pratica della valutazione.

## **Le condizioni facilitanti**

Esperienze sul campo (da citare l'esperienza CISEM in Lombardia, ma anche singole esperienze nella nostra regione), nonché la stessa letteratura al riguardo, identificano come elementi di facilitazione (istituzionali, organizzativi e culturali) per la realizzazione di una rete integrata per l'orientamento:

- la presenza di norme ed accordi Istituzionali specifici: ad esempio l'accordo del 21 maggio 2001 per il coordinamento ed il governo integrato è punto di riferimento fondamentale per consentire ulteriori passi avanti, come la programmazione di linee guida e documenti operativi di quadro sull'orientamento, anche per il sistema scolastico;
- la definizione di sedi che, a livello locale, in raccordo con gli organismi presenti a livello regionale e provinciale, permettano accordi operativi territoriali per la programmazione ed il coordinamento degli interventi;
- la presenza, all'interno di Regione e Province, di una unitarietà nella programmazione e gestione delle attività di orientamento delle aree scuola, formazione professionale, lavoro at-

traverso una organizzazione che permetta raccordi periodici sull'orientamento con strutture funzionali di staff e/o dedicate di riferimento tecnico;

- la promozione a livello regionale e provinciale di azioni di formazione degli attori dei diversi sistemi per la costruzione di una cultura comune;
- la differenziazione e divisione del lavoro tra i diversi soggetti all'interno di quadri di riferimento condivisi ;
- la presenza ed il raccordo delle azioni di assistenza tecnica di sistema a livello regionale, provinciale, locale.

### **Un esempio di impulso all'integrazione territoriale: i Piani di zona**

In riferimento all'integrazione territoriale e rispetto a due degli aspetti citati come condizioni che favoriscono l'integrazione (*la divisione delle competenze ed il coordinamento sul territorio degli interventi*) un importante riferimento esemplificativo di impulso all'integrazione è fornito dalla legge n. 328/00 "Legge quadro per la realizzazione del Sistema integrato di interventi e Servizi sociali".

Tale normativa, in corso di attuazione sul nostro territorio, prevede l'utilizzo dei *Piani di zona* come strumento locale per favorire il riordino, il potenziamento, la messa in rete di interventi e servizi sociali locali, identificandone gli obiettivi strategici, gli strumenti di realizzazione e le risorse, in modo da programmarli e realizzarli secondo un'ottica sistemica.

Regione Province Comuni, con ruoli diversi anche in riferimento al principio di sussidiarietà, sono impegnati sia nell'identificazione delle zone, coincidenti di norma con i Distretti sanitari, nella promozione e nella gestione degli accordi con azioni di assistenza tecnica.

Con la stessa logica Province e Comuni, in accordo con le scuole autonome ed altri servizi territoriali, potrebbero elaborare un piano *territoriale specifico per l'orientamento* che potrà evidentemente fare parte di un piano più complessivo per l'istruzione la formazione ed il lavoro, ma che *per essere operativo avrà necessità di risorse tecniche dedicate*.

Si ritiene, infatti, che, fatta salva la necessità di un coordinamento interno rispetto alla funzione orientamento nelle singole amministrazioni richiamata in precedenza, sia altrettanto importante la presenza di *risorse e strutture dedicate*.

Queste strutture accanto all'eventuale erogazione di servizi specialistici potrebbero svolgere importanti funzioni di promozione, sviluppo e coordinamento operativo della rete locale.

Nel piano territoriale per l'orientamento, sulla base degli indirizzi e delle direttive regionali e degli accordi interistituzionali presenti, potranno essere definite dagli attori di quel determinato territorio le funzioni ed i servizi di orientamento attivi, le relazioni di rete presenti, le azioni di sistema.

Il tutto dovrà essere formalizzato con accordi e protocolli.

Rispetto al compito di "regia" delle reti locali un ruolo fondamentale dovrà essere svolto naturalmente dalle Province ma anche dai Comuni (che nei Piani di Zona hanno un ruolo fondamentale), in particolare per le recenti competenze conferite loro sulla scuola di base dal D.lgs.112/98.

### **Riferimenti bibliografici**

- Lomi A. (a cura), (1997), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Maguire L. (1999), *Il lavoro sociale di rete*, Trento, Erikson
- Malizia G., Del Core P., Sasti S., Pieroni V., (1999), *Seconda indagine nazionale sui servizi di orientamento*, Roma, Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale
- Pombeni M.L. (2002) *Relazione introduttiva* al Seminario *Costruire la rete dell'orientamento in Emilia Romagna Bologna*, (relazione dattiloscritta)
- Sarchielli G., (2002), *Il ruolo delle reti sociali nell'organizzazione dei servizi di orientamento*, in *Accreditamento delle sedi orientative "Manuale operativo"* ISFOL Volume 1.
- P.Toniolo Piva (2000) *I servizi alla persona - manuale organizzativo*, Roma, Carrocci