

## Gli standard dei servizi nell'orientamento. Principi di riferimento per un approccio sostenibile

Pier Giovanni Bresciani\*

In modo ambivalente, a volte invocandone la presenza quale elemento quasi salvifico, altre volte criticandone le aporie e le tante difficoltà operative e rivendicando quindi una sorta di libertà assoluta nella progettazione e nella erogazione delle attività, gli standard sono divenuti, in particolare negli anni recenti, un oggetto centrale del dibattito a livello nazionale e a livello locale in diversi settori di attività: la sanità, la formazione professionale, la scuola e l'università, i servizi per l'impiego e da ultimo, non meno importante l'orientamento.

Nell'orientamento, difficilmente riusciremmo a comprendere le ragioni di una riflessione sugli standard dei servizi se non richiamando (in questo contesto, naturalmente, solo per titoli) gli elementi principali dello scenario che fa da sfondo a tale riflessione, e che in qualche modo la chiamano in causa e ne richiedono una declinazione operativa.

Tali elementi sono in genere noti al popolo dell'orientamento:

- la prospettiva del *lifelong learning & guidance*, alla quale anche nel nostro Paese ci stiamo progressivamente, non senza fatica, attrezzando;
- gli indirizzi di programmazione e la conseguente destinazione di risorse finanziarie da parte della UE verso tipi di attività nelle quali il termine orientamento è sempre più evocato, sia come servizio principale ed attività specifica, sia come servizio accessorio e condizione di efficacia per altri tipi di attività principali (l'istruzione scolastica e universitaria, la formazione professionale, i servizi per l'impiego);
- l'emergere di nuove domande e di nuovi bisogni per una tipologia di utenti che, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, si sta differenziando ed ampliando con una accelerazione impensabile solo fino a poco tempo fa;
- conseguentemente, il progressivo emergere di tipologie di intervento orientativo (servizi, azioni) differenziate ed articolate in relazione alla diversità delle domande e degli utenti;

- la moltiplicazione e la diversificazione dei tempi e dei luoghi di erogazione delle azioni che hanno una finalità orientativa;
- l'aumento e la diversificazione dei soggetti di erogazione di servizi e azioni di orientamento (sistemi, soggetti, enti/organismi, strutture);
- conseguentemente, e come risultato in parte inevitabile di tutto questo (in particolare se collocato in una dimensione temporale così ristretta) la grande diffusione di pratiche orientative eterogenee, di linguaggi e approcci locali, di modalità differenziate nell'affrontare lo stesso tipo di problema.

La situazione della galassia-orientamento risulta quindi caratterizzata in modo peculiare, oggi, dalla molteplicità e dalla eterogeneità, di forme, modalità, dispositivi, linguaggi; e nello stesso tempo da una limitata (il termine è volutamente *soft*) integrazione tra i sistemi, i soggetti/strutture, le azioni/servizi.

Come sempre, tale situazione costituisce nello stesso tempo una opportunità ed un vincolo. L'opportunità è costituita dalla ricchezza delle esperienze che in questo modo si sono consolidate, dallo sviluppo di pratiche innovative *bottom-up*, e dalla aderenza ai contesti ed ai bisogni specifici che questo tipo di localismo ha consentito di assicurare. Il vincolo è costituito, specularmente, dalla confusione e dalla babele dei linguaggi, dalla mancanza di certezze, dalla mancanza di equità (per gli utenti, in particolare) e dalla insufficiente qualità che la situazione di differenziazione sopra richiamata ha contribuito a consolidare, ed anche (oggi che con sempre maggiore insistenza si parla di affidamenti di incarico e di gare di appalto) dalla insufficiente definizione univoca degli oggetti di tali transazioni, che hanno implicazioni sul piano finanziario ed amministrativo.

A fronte di tutto questo, da molte parti (soggetti di programmazione, parti sociali, organismi di erogazione, operatori, ecc.) vengono da qualche tempo con particolare insistenza evocate esigenze di leggibilità razionalizzazione del sistema-orientamento, di controllo/regolazione dei soggetti e delle pratiche, di integrazione (dei servizi, delle strutture, dei soggetti, dei sistemi), di miglioramento e sviluppo della qualità dei servizi e delle azioni, di innovazione, di equità.

Responsabilmente, alla evocazione di tali esigenze ha fatto riscontro, in particolare negli ultimi anni, una forte ripresa della riflessione (ed in qualche caso anche della azione istituzionale e programmatica che in effetti dovrebbe derivarne) relativa ai diversi tipi dispositivi che possono essere progettati ed adottati per farvi fronte:

- la ridefinizione delle azioni e dei servizi (che significa aggiornare il linguaggio e ricomporre la gamma di interventi facenti parte dell'universo-orientamento tenendo conto della evoluzione degli anni recenti, e di ciò che essa ha prodotto in termini di obsolescenza del quadro di riferimento adottato fino ad ora);
- la elaborazione di standard dei servizi (e cioè, come meglio si dirà più oltre, la definizione di un insieme di aspetti specifici degli stessi, valutati necessari per assicurarne la qualità) adeguatamente ridefiniti;
- la definizione di criteri per l'accreditamento di strutture che erogano servizi e azioni di orientamento;
- la definizione delle figure professionali e delle competenze valutate necessarie per assicurare qualità ai servizi e alle azioni di orientamento (ed in tale ambito, contestualmente, la messa a punto di dispositivi per la validazione delle competenze che tanti operatori hanno in questi anni acquisito sul campo mediante l'esperienza);
- la definizione di politiche di integrazione (tra sistemi, tra soggetti, tra strutture, ecc.) e di dispositivi operativi in grado di costituirne una efficace implementazione.

Come si può osservare, quindi, la definizione degli standard dei servizi di orientamento viene oggi evocata come uno dei dispositivi essenziali per rispondere alle esigenze che l'esperienza turbolenta di questi ultimi anni (dopo un lungo periodo di latenza nel quale l'orientamento sembrava destinato alla marginalizzazione sia nel dibattito tecnico-scientifico che in quello politico-istituzionale) ha fatto emergere come inderogabili, e sulle quali si registra ormai ampio consenso.

Tuttavia, ed anzi, proprio per questo, quello degli standard resta un oggetto da trattare con molta attenzione, poiché c'è ancora poca chiarezza rispetto a cosa si debba intendere per standard e nello stesso tempo c'è il rischio nell'affermarsi di una sorta di mitologia sociale che surrettiziamente proietti sugli standard le ansie e le aspettative di soluzione rispetto alla gamma assai vasta di problemi che abbiamo in precedenza richiamato.

Per questo motivo, presentiamo di seguito alcune sintetiche (dato il contesto) considerazioni esplicative e propositive relative alla definizione di standard dei servizi di orientamento, con la premessa che alcuni dei principi che assumeremo a riferimento sono stati da noi elaborati nell'ambito delle numerose esperienze di progettazione di standard di servizi per l'impiego che abbiamo nel corso degli anni realizzato come Studio Méta & Associati per diverse

Regioni (ad esempio Emilia-Romagna, Marche, Piemonte, Lombardia).

Quando si affronta il problema degli standard, si tende troppo spesso a dimenticare che uno standard esiste sempre, in qualche modo, al di là del fatto che esso sia stato istituzionalmente/normativamente definito: nel senso che se per standard intendiamo l'insieme degli elementi che caratterizzano in modo costante e riconoscibile un determinato servizio (ma altrettanto si può dire di un prodotto, naturalmente) allora in qualche modo lo standard esiste sempre, almeno come standard di fatto. Un sistema adotta sempre una certa gamma più o meno ampia di servizi; i servizi sono sempre erogati da operatori con determinate competenze, più o meno specialistiche; nell'erogazione si adottano comunque determinate metodologie, tecnologie, strumenti. Tutto ciò significa che una qualche forma di standardizzazione è costitutivamente presente nei servizi, per cui non si tratta tanto di collocarsi aprioristicamente pro o contro l'adozione di standard nei servizi di orientamento, quanto piuttosto di sviluppare una discussione collettiva e partecipata su questo tra i diversi soggetti del sistema, e di definire scelte condivise a tale riguardo, tanto più che la condivisione costituisce, in questo ambito, fattore etico ma anche fattore funzionale.

Se è così, è evidente che il problema non è quello di valutare se sia legittimo o meno definire standard dei servizi (dal momento che questi in qualche modo vengono sempre praticati), ma è piuttosto quello di valutare se sia opportuno, utile o necessario realizzare un confronto a livello tecnico ed a livello politico-istituzionale che consenta di pervenire alla condivisione di un insieme caratteristiche dei diversi tipi di servizi (e cioè di standard degli stessi) che possano o debbano dare luogo, oltre che a uno sviluppo qualitativo delle pratiche operative, anche ad indirizzi normativi cogenti relativi alle stesse.

Quest'ultima osservazione richiama la ambivalenza costitutiva, in qualche modo, della etimologia stessa del termine standard, che come è noto richiama due distinte accezioni:

- da un lato quella di standard come prototipo qualitativo assunto volontariamente quale punto di riferimento (*benchmark*) in una logica di apprendimento, sviluppo e miglioramento (di un prodotto, di un servizio, di una struttura, ecc.);
- dall'altro quella di standard come norma di riferimento, e cioè come modello cui è necessario uniformare (pena qualche tipo di sanzione) i propri prodotti o servizi, i propri processi di produzione o erogazione, la configura-

zione della propria struttura organizzativa o altro. In questa seconda accezione, lo standard rappresenta in qualche modo anche la soglia di accettabilità della prestazione.

Nel primo caso lo standard costituisce un riferimento qualitativo volontariamente assunto dagli attori quale supporto all'azione, obiettivo strategico di medio periodo in una prospettiva di sviluppo; nel secondo caso lo standard costituisce invece un riferimento cogente cui gli attori sono tenuti ad uniformarsi normativamente, pena l'esclusione dal mercato (o almeno dal finanziamento pubblico).

Quanto argomentato fino ad ora rende ragione del fatto che possono essere definiti standard in relazione a dimensioni diverse; in particolare, semplificando un poco in questa sede, si può sostenere che gli standard dei servizi di orientamento possono essere definiti in relazione almeno alle seguenti dimensioni:

- caratteristiche dei servizi (le risorse - informative, tecnologiche, logistiche, umane, ecc. - in *input*; il processo di relazione e le relative attività; il risultato in *output*; e volendo anche l'esito/*outcome*);
- le caratteristiche della struttura di erogazione (l'organizzazione, il *layout*, la collocazione geografica, ecc.);
- le caratteristiche del sistema locale di erogazione dei servizi (e cioè la configurazione della rete degli stessi).

Naturalmente, affermare che quelle indicate costituiscono altrettante caratteristiche potenzialmente standardizzabili non significa perciò stesso affermare che tutte le dimensioni debbano essere standardizzate: se elaborare standard significa definire le caratteristiche di un servizio ritenute desiderabili per il suo buon esito, allora la questione che si pone è di capire quali siano in una determinata fase di sviluppo del sistema le caratteristiche che è necessario, prioritario, opportuno ma anche possibile standardizzare.

La definizione di standard dei servizi di orientamento non può a nostro avviso costituire il risultato di una sequenza logica che porti a:

- convenire su una definizione di orientamento e su una operazionalizzazione di tale termine e concetto mediante la definizione puntuale delle caratteristiche distintive di ciascuna delle grandi aree di servizio che vi si ricomprendono all'interno (da questo punto di vista appare esservi ormai una sostanziale convergenza nell'individuare nella accoglienza e informazione orientativa, nell'accompagnamento e tutorato orientativo e nella consulenza alle scelte formative ed ai progetti professionali tali macro aree);

- convenire sulla tipologia delle azioni orientative diversificate che rappresentano altrettante modalità specifiche (per target, per sistema di riferimento, per finalità, ecc.) mediante le quali quel servizio può essere erogato nei diversi contesti; ciò significa per ciascuna di tali azioni convenire su finalità, risultati attesi, target prevalente, contesto di riferimento;
- convenire su un insieme di indicatori ed eventualmente di misuratori/indici relativi da un lato al tipo di risorse di professionalità e di competenze necessarie per la qualità del risultato, dall'altro ad alcuni aspetti cruciali del processo di erogazione, e dall'altro ancora, infine, ad alcuni aspetti, valutati anch'essi cruciali del contesto di erogazione (aspetti logistici, aspetti organizzativi, aspetti tecnologici, ecc.).

Il termine convenire che abbiamo utilizzato in più punti non è casuale:

quando si parla della definizione degli standard, la condivisione, tra gli attori del sistema, rispetto ai concetti chiave, alla terminologia di base, al linguaggio relativo agli oggetti dei quali ci si occupa, è un elemento essenziale per la qualità del risultato non solo dei singoli servizi/strutture ma dell'intero sistema;

ciò richiama diversi punti di attenzione:

- l'esigenza di adottare un approccio partecipativo alla costruzione degli standard (in tutte le fasi del percorso logico indicato) che sia in grado di fare emergere, mettere in valore e portare a sintesi le esperienze locali, i linguaggi naturali, gli standard di fatto già esistenti. Non si tratta soltanto (il che comunque sarebbe per noi sufficiente) di una esigenza di tipo etico, ma anche di una esigenza di tipo funzionale: senza partecipazione e condivisione, gli standard resterebbero soltanto una formula normativa vuota, subita ma non abitata dai diversi operatori esprimendo appartenenza e presa in carico; per questa via si favorirebbe la progressiva divaricazione tra piano formale e piano sostanziale, e lo sviluppo di pratiche inanimate;
- l'opzione tra standard di qualità e standard minimi e/o essenziali: tale distinzione ha caratterizzato in particolare il dibattito sulla introduzione degli standard dei servizi per l'impiego, e ad essa ha in genere corrisposto una distinzione tra un formato più descrittivo ed articolato (quello degli standard di qualità), ed un formato più compatto, sintetico e schematico (quello degli standard minimi e o essenziali). Negli standard di qualità la preoccupazione principale appare quella di fornire una descrizione argomentata ed ampia dei diversi aspetti dai quali può dipendere la qualità del

risultato finale: l'ipotesi sottesa è che tale descrizione possa costituire, proprio per le sue caratteristiche di analiticità e pur senza la puntuale definizione di misuratori della qualità proposta, uno strumento di lavoro prezioso per tutti coloro che ai diversi livelli sono interessati alla identificazione di piste di lavoro per migliorare le prassi esistenti. Negli standard minimi e/o essenziali la preoccupazione principale appare invece quella di fornire una descrizione sintetica e schematica di alcuni elementi chiave dei servizi, che sono quelli che si ritiene di dovere e/o potere controllare: da un lato per assicurare la qualità di base ritenuta strategicamente necessaria, e dall'altro per verificarne l'effettivo perseguimento da parte dei soggetti di erogazione anche in funzione sanzionatoria.

Comunque sia, in entrambe le accezioni indicate, uno standard costituisce la tipizzazione delle caratteristiche di un elemento (in questo caso un servizio o un'azione orientativa) per ridurre la variabilità, gestire la complessità, controllare la qualità, fornire un modello di riferimento, integrare l'operatività dei soggetti impegnati nell'erogazione (all'interno ed all'esterno della struttura), comunicare il valore del servizio.

Come abbiamo altrove affermato, lo standard costituisce un dispositivo relazionale, in grado di prefigurare numerosi vantaggi sia a livello nazionale/regionale, sia a livello locale di strutture di erogazione, sia in fine a livello di singola azione/servizio.

In conclusione, ma non certo perché si tratti di elementi di minore importanza, ci preme richiamare quelle che amiamo definire condizioni di sostenibilità degli standard.

La prima condizione è che gli standard abbiano senso per coloro che sono chiamati ad operare tenendone conto. La distinzione che abbiamo già richiamato tra abitare attivamente gli standard piuttosto che applicarli burocraticamente esprime in modo adeguato, ci pare, l'alternativa che si pone di fronte a chi intenda costruire un dispositivo di questo genere. Come abbiamo osservato, la partecipazione, la valorizzazione delle pratiche, la condivisione del processo e del linguaggio, la cura delle relazioni sono alcuni dei requisiti essenziali per far sì che lo standard risulti qualcosa di condiviso, rispetto al quale si prova un senso di appartenenza piuttosto che di estraneità, e di cui si percepisce e si accetta il senso, fino a vederlo come uno strumento e una risorsa piuttosto che come un vincolo.

La seconda condizione è che il processo di implementazione degli standard venga strutturato e praticato come occasione di apprendimento e di integra-

zione tra soggetti, culture, rappresentazioni del lavoro, pratiche di intervento, anziché come elaborazione di una procedura e/o modulistica burocratica a fini essenzialmente amministrativi o inessenzialmente decorativi. Gli standard dovrebbero essere pensati come una *chance* straordinaria di confronto, scambio e condivisione: una occasione per costruire socialmente l'oggetto di lavoro cosa che la psicosociologia e gli studi organizzativi più attenti ci segnalano da tempo come fattore primario non solo di efficacia, ma anche di benessere organizzativo e di *sensemaking*, in particolare nell'ambito della erogazione di servizi così particolari e intangibili come quelli di cui stiamo qui trattando.

La terza condizione è, che la definizione degli standard non costituisca l'unico intervento di regolazione da cui ci si attenda il miglioramento dello sviluppo qualitativo del sistema, ma soltanto uno dei diversi dispositivi elaborati ed implementati per questa finalità: occorre occuparsi non solo di standard dei servizi di orientamento, quindi, ma anche di certificazione delle competenze degli operatori (e quindi di definizione delle professionalità necessarie), di accreditamento delle strutture di erogazione, di programmazione e realizzazione di azioni di sistema a supporto dell'integrazione e dello sviluppo (ricerche, formazione dei formatori, scambio di buone pratiche, ecc.). La quarta e ultima condizione, che può apparire paradossale, consiste nel non prendere gli standard troppo alla lettera. Per gli stessi motivi per i quali abbiamo in diverse occasioni sostenuto che i descrittivi delle competenze (relativi ad una persona, piuttosto che ad una figura professionale) costituiscono rappresentazioni forse necessarie ma certamente troppo riduttive e schematiche della complessità e della ricchezza di ciò che pretenderebbero di descrivere, lo standard di un servizio (in particolare se minimo e/o essenziale) non può che costituire una mappa estremamente schematica del territorio che pretende di rappresentare. Così come analizzare un descrittivo di competenze sullo sfondo della conoscenza della ricchezza e della complessità di ciò che vi sta dietro è cosa completamente diversa dall'assumerlo in sé isolatamente, in mancanza di tale sfondo, allo stesso modo analizzare uno standard di servizio di orientamento senza avere una rappresentazione ed una cultura adeguata di ciò che esso sintetizza potrebbe davvero indurre a credere che quella mappa è il territorio, e che davvero ciò che chiamiamo orientamento sia tutto riconducibile alle scarse parole con le quali sono state rappresentate in forma sintetica alcune tracce (per quanto ritenute essenziali) dell'oggetto complesso del quale ci si sta occupando.

Se si riuscirà a prestare attenzione agli elementi che abbiamo indicato quali condizioni per la sostenibilità di un dispositivo come quello degli standard dei servizi di orientamento, allora forse (anche se mai una volta per tutte) la sfida potrebbe essere vinta.

<sup>1</sup> Pubblicato sulla rivista "Professionalità" n. 78/2003

\* Studio Méta & Associati, professore a contratto di Psicologia della formazione, Università di Genova.