L'ISFOL, ente nazionale di ricerca, opera nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale e allo sviluppo locale ed è sottoposto alla vigilanza del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. L'ISFOL svolge e promuove attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione e informazione fornendo un supporto tecnico-scientifico al Parlamento, al Ministero del Lavoro e ad altri Dicasteri, alle Regioni, agli Enti locali ed alle Istituzioni sulle politiche e sui sistemi della formazione ed apprendimento lungo tutto l'arco della vita, del mercato del lavoro e dell'inclusione sociale. Fa parte del Sistema Statistico Nazionale, e collabora con le Istituzioni comunitarie. Svolge inoltre il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme - Programma settoriale Leonardo da Vinci.

Commissario straordinario: Matidle Mancini

Direttore Generale: Aviana Bulgarelli

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. + 39 06854471
Web: **www.isfol.it**

La versione digitale del volume è disponibile sul sito **www.isfol.it**

Unione europea
Fondo sociale europeo

MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

Fse per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

ISFOL

RAPPORTO ORIENTAMENTO 2011

Sfide e obiettivi per un nuovo mercato del lavoro

ISFOL
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE DEI LAVORATORI

La ricerca è stata finanziata dal Fondo sociale europeo nell'ambito dei Programmi operativi nazionali a titolarità del Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali "Azioni di Sistema" (Ob. Competitività Regionale e Occupazione) e "Governance e Azioni di Sistema" (Ob. Convergenza), Asse Capitale Umano, Obiettivo specifico 3.1, in attuazione dei Piani Isfol 2010 di competenza della Direzione Generale per le Politiche Attive e Passive del Lavoro.

Responsabile della ricerca: Anna Grimaldi.

Gruppo di lavoro:
Per Isfol: Anna Grimaldi (coordinamento), Giuseppa Montalbano, Rita Porcelli e Angela Barruffi (coordinatrici della ricerca), Cristina Botti, Francesca Campisi, Sonia Cinti, Sabrina Marciano, Rosa Maria Suglia.
Per l'ATI: per la parte relativa all'analisi dell'offerta: Polis 2000 S.r.l., Tiva S.r.l., Studio Méta & Associati S.r.l., Ce.trans S.r.l., Associazione Ciofs-Fp, Associazione Consorzio Scuole Lavoro; per la parte relativa all'analisi della domanda con l'ATI composta da CRAS S.p.A. e Pragma S.r.l.

Il volume è a cura di Anna Grimaldi.
Sono autori del volume: Aviana Bulgarelli e Giuseppe Mastropietro (prefazione), Anna Grimaldi (introduzione; capp. 1, 2; parr. 3.2.3, 4.7, conclusioni), Angela Barruffi (parr. 3.2, 4.1, 4.3), Sonia Cinti (par. 3.1), Sabrina Marciano (parr. 4.7.1, 4.7.2), Giuseppa Montalbano (cap. 2, parr. 4.2, 4.4), Rita Porcelli (parr. 3.4, 4.5, 4.6), Alessia Rossi (introduzione, conclusioni), Rosa Maria Suglia (parr. 3.3, 4.7.2, 4.7.3).
Sono autori del primo approfondimento tematico: Francesco Avallone (par. 1); Alberto Bramanti (par. 2); Guido Sarchielli (par. 3); Pier Giovanni Bresciani (par. 4); è autrice del secondo approfondimento tematico: Paola Gatti.

Testo chiuso: giugno 2012

Volume diffuso in occasione del convegno di presentazione del 25 ottobre 2012.

Copyright (C) [2012] [ISFOL]
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale –
Condividi allo stesso modo 3.0 Italia License.
(http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.it)

ISBN: 978-88-543-0079-8

Vogliamo qui rivolgere i nostri più sentiti ringraziamenti a tutti coloro che, a diverso titolo, hanno fornito un prezioso contributo al progetto Isfol.

I membri del Comitato di Indirizzo:
Pietro Orazio Ferlito, Alessandra Tomai, Marianna D'Angelo, Paola Patasce, Andrea Falcone - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale per le Politiche Attive e Passive del Lavoro; Grazia Strano, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale per le politiche dei servizi per il lavoro; Speranzina Ferraro - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca - Direzione Generale per lo Studente, l'Integrazione, la Partecipazione e la Comunicazione; Cecilia Spinazzola, Elena Gaudio - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca - Direzione Generale per l'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore e per i Rapporti con i Sistemi Formativi delle Regioni; Andrea Messeri - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca - Dipartimento per l'Università, l'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica e per la Ricerca; Lorenzo Quilici – Dipartimento della Gioventù; Alessandro Ferrucci -Tecnostruttura delle Regioni per il FSE; Gianni Biagi e Elio Satti – Coordinamento IX Commissione Conferenza Regioni e Province Autonome Istruzione, Lavoro, Innovazione e Ricerca; Romano Benini - Unione delle Province d'Italia; Claudio Gentili – Confindustria; Fabrizio Dacrema – CGIL; Giuseppe De Biase –FIR CISL; Iperide Ippoliti – UIL PA Università e Ricerca; Francesca Giannessi, Emanuela Stefani – CRUI.

I membri delle Direzioni Scientifiche delle ATI:
Francesco Avallone, Alberto Bramanti, Pier Giovanni Bresciani, Michele Colasanto, Jean Guichard, Klement Polacek, Gian Piero Quaglino, Guido Sarchielli, Pier Antonio Varesi, Aureliana Alberici, Annamaria Di Fabio, Paolino Serreri, Giancarlo Tanucci.

I referenti delle società delle ATI:
Alessia Rossi - Polis 2000, Claudio Avallone - Tiva, Carla Ruffini - Studio Méta & Associati, Giovanni Mazzotti - Ce.trans, Suor Lauretta Valente - Associazione Ciofs-Fp, Giuseppina Traversa - Associazione Consorzio Scuole Lavoro, Monica Sensi - CRAS, Danilo De Candido - Pragma.

I colleghi per il loro prezioso contributo:
Maria Andò, Leni Avataneo, Lucia Biancolini, Alessandra Bonsignore, Francesco Capogreco, Ilaria Grana, Francesca Gullo, Maria Mocerino, Micol Motta, Valentina Orienti, Scipione Sarlo, Gianfranco Zucca.

Infine un grazie di cuore a tutti gli enti e le strutture, alle regioni, alle province, alle università e agli utenti, che con la loro collaborazione e/o partecipazione hanno contribuito alla realizzazione della ricerca.

Indice

Prefazione

Introduzione

Cap. 1 La ricerca

1.1 L'offerta di orientamento in Italia: la metodologia di ricerca

1.1.1 L'analisi censuaria

1.1.2 L'indagine quali-quantitativa

1.1.3 L'indagine qualitativa

1.2 La domanda di orientamento in Italia: la metodologia di ricerca

1.2.1 Dimensioni indagate

1.2.2 Campioni e caratteristiche peculiari

1.2.3 I prodotti del progetto

Cap. 2 Politiche di orientamento: le *governance* regionali e le azioni intraprese

2.1 Introduzione

2.2 Abruzzo

2.3 Basilicata

2.4 Calabria

2.5 Campania

2.6 Emilia-Romagna

2.7 Friuli Venezia Giulia

2.8 Lazio

2.9 Liguria

2.10 Lombardia

2.11 Marche

2.12 Molise

2.13 Piemonte

2.14 Puglia

2.15 Sardegna

2.16 Sicilia

2.17 Toscana

2.18 Trentino Alto Adige

2.19 Umbria

2.20 Valle D'aosta

2.21 Veneto

2.22 Un quadro di sintesi: verso una carta dei servizi per l'orientamento

2.23 Per un'intesa tra stato-regioni che ponga le basi del sistema nazionale di orientamento

Allegato 1: La carta di Genova 2011 - una proposta per l'avvio di un percorso di lavoro comune

Cap. 3 L'orientamento in italia tra domanda e offerta nell'ambito dei diversi sistemi

3.1 Istruzione e orientamento in Italia tra domanda e offerta

3.1.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.1.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.2 Università e orientamento in italia tra domanda e offerta

3.2.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.2.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.2.3 *Focus*: le azioni di *job-placement* universitario. Stato dell'arte e prospettive di sviluppo

3.3 Formazione professionale e orientamento in Italia tra domanda e offerta

3.3.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.3.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.4 Centri di orientamento e servizi per il lavoro in italia: un inquadramento di sintesi

3.4.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.4.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

3.4.3 *Focus* di approfondimento: l'orientamento in CNA, CONFAPI, CONFARTIGIANATO, CONFINDUSTRIA, LEGACOOP

3.4.4 Scheda di approfondimento CNA nazionale

3.4.5 Scheda di approfondimento CONFAPI

3.4.6 Scheda di approfondimento CONFARTIGIANATO IMPRESE

3.4.7 Scheda di approfondimento LEGACOOP

3.4.8 Scheda di approfondimento CONFINDUSTRIA

Cap. 4 Metodi e strumenti di orientamento: un approfondimento quali-quantitativo

4.1 Obiettivi e metodologia dell'indagine di approfondimento

4.2 L'offerta di metodi e strumenti di orientamento nell'ambito dell'istruzione

4.3 L'offerta di metodi e strumenti di orientamento nell'ambito dell'università e alta formazione

4.4 L'offerta di metodi e strumenti di orientamento nell'ambito della formazione professionale

4.5 L'offerta di metodi e strumenti di orientamento nell'ambito dei centri di orientamento e servizi per il lavoro
4.6 Il panorama dei metodi e degli strumenti di orientamento in uso a livello nazionale: uno sguardo d'insieme
4.7 *Focus*: l'orientamento *on-line*: conoscenza, uso e integrazione con i servizi "in presenza"
4.7.1 *E-guidance*: le funzioni orientative della rete
4.7.2 L'orientamento *web-based*: conoscenza e diffusione tra i lavoratori italiani
4.7.3 La conoscenza e l'uso dell'orientamento *online* tra i giovani
4.7.4 *Internet* come strumento per la ricerca di opportunità lavorative e formative: l'approccio di giovani e adulti a confronto
4.7.5 Qualche nota su risultati di ricerca e fenomeni emergenti nel campo dell'orientamento via *web*

Conclusioni

Approfondimenti intorno al rapporto orientamento
Primo approfondimento. tre anni di storia del progetto orientamento. un bilancio dell'esperienza
1 Assetti planetari, lavoro e orientamento
1.1 I cambiamenti nello scenario internazionale
1.2 Mercato del lavoro e disoccupazione
1.3 Occupazione e orientamento

2 Mercato del lavoro e orientamento. il contributo delle politiche attive
2.1. Macro obiettivi dell'investimento sul capitale umano e orientamento.
2.2. Cambiamenti sul mercato del lavoro e "politiche attive"
2.3. Cambiamenti indotti sul sistema dell'offerta formativa
2.4. il contenuto dell'orientamento
2.5. Il contributo delle imprese

3. Nuove domande per l'orientamento: cambiamenti di prospettiva, arricchimenti metodologici e implicazioni operative
3.1. Introduzione
3.2. Crescente ruolo dei fattori contestuali nel definire i bisogni orientativi
3.3. Ampliamento delle richieste di accesso ai servizi
3.4. Incisivi cambiamenti di paradigma e delle logiche di azione
3.4.1 Riprecisazione degli scopi
3.4.2 Evoluzione degli approcci tecnici e degli strumenti
3.4.3 Una più decisa attenzione alle evidenze empiriche: integrazione tra approcci qualitativi e quantitativi per la qualità dei servizi
3.5 Forti esigenze di interazione e coordinamento tra sistemi e servizi
3.5.1 Un dialogo più costruttivo tra sistemi

3.5.2 *Partnership* e collaborazioni
4 L'orientamento in Italia: una agenda per il futuro
4.1 Il rapporto sull'orientamento come risorsa per la policy: il valore del prodotto, l'importanza del processo
4.2 Tre anni di rapporto sull'orientamento: alcune suggestioni da una lettura diacronica
4.2.1 Le 'conferme'
4.2.2 Le 'sorprese'
4.3 Dai rapporti sull'orientamento, l'agenda per il futuro. piste di lavoro

Secondo approfondimento
Repertorio bibliografico di approfondimento in tema di metodi e strumenti per l'orientamento

Bibliografia

A Maria Luisa Pombeni nella certezza di aver realizzato anche un suo desiderio.

Prefazione

I dati raccolti nel triennio del progetto di ricerca sull'orientamento in Italia, promosso dalla Direzione generale per le politiche attive e passive del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, e di cui il presente Rapporto rappresenta l'annualità conclusiva, tracciano un percorso evolutivo di analisi, e nello stesso tempo di sintesi, sul piano della conoscenza e della razionalizzazione dei molti elementi che legano l'orientamento all'istruzione, alla formazione e al lavoro. Anzitutto si è andato definendo il quadro, ricco e composito, dell'offerta di servizi, che trova nell'Archivio nazionale dell'orientamento (la banca dati che comprende tutti gli enti e le strutture che nel nostro Paese erogano azioni orientative) la prima razionalizzazione formalizzata e pubblica dell'universo "orientamento" in Italia. Il lavoro svolto ci restituisce una fisionomia del contesto "orientamento" caratterizzata da una forte complessità e, al tempo stesso, da una scarsa sistematicità di competenze, professionalità, sperimentazioni, servizi, utenti. Al fine di governare il processo, l'obiettivo principale che ha sostenuto e sorretto il progetto è stato quello della sistematizzazione, per trovare regole condivise e per fare chiarezza su *mission*, obiettivi, competenze e professionalità dei diversi sistemi chiamati a dare risposte concrete ad una moltitudine di soggetti portatori di istanze culturali diverse. Anche su quest'ultimo versante, il lavoro realizzato ha consentito di leggere e di precisare gli elementi che fondano e sorreggono la domanda di orientamento attuale, ma anche emergente, nelle diverse fasce di popolazione.

Il progetto si è collocato in un momento storico caratterizzato da una profonda crisi economica e strutturale che ha posto al centro della riforma del mercato del lavoro lo sviluppo di azioni positive e attive. In un quadro complessivo di difficoltà e incertezze, il ruolo che le politiche attive possono svolgere è, infatti, sostanziale e la necessità di elaborare strategie di valorizzazione del capitale umano è più che mai attuale e significativa. La riforma del mercato del lavoro, il testo unico dell'apprendistato, l'ultimo riordino dei diversi cicli e istituti del sistema scolastico e dell'università, il potenziamento del sistema integrato di istruzione e formazione professionale sono alcuni tra gli interventi legislativi che hanno accompagnato una seria riflessione in materia di orientamento, riconoscendone la funzione strategica. In relazione all'occupabilità, l'orientamento si inserisce, infatti, nelle urgenze sollecitate dal mercato del lavoro che impongono la ricerca di nuove e più efficaci modalità di *matching* domanda-offerta e una rinnovata disponibilità e professionalità da parte degli operatori del settore. Ciò sarà possibile attraverso modalità di intervento finalmente trasversali ai

diversi sistemi dell'istruzione, della formazione e del lavoro, sistemi che dovranno essere sempre più integrati, quindi, nei luoghi e nei tempi.
In questa logica, l'orientamento e le sue pratiche professionali acquistano il valore di azione di sistema e di servizio integrato al cittadino solo se vedono convergere attori di contesti diversi uniti dal comune obiettivo di fornire servizi in cui il soggetto e il suo progetto di vita siano considerati centrali. Ma se si condivide questa lettura del fenomeno, che vede quale finalità delle politiche orientative quella di accompagnare le persone in un percorso di vita discontinuo ed incerto, come enfatizzato anche dalla recente riforma del lavoro, allora è necessario che i servizi per il lavoro si dotino di modelli organizzativi di qualità dove siano definiti e condivisi livelli essenziali di prestazioni e *benchmark* di risultato.
In questa direzione l'Osservatorio proposto nel Rapporto Orientamento è un'occasione di rilancio e ripensamento delle *policy* orientative. La messa a punto di un Archivio Nazionale dell'orientamento, consultabile *on-line*, che oggi conta più di 18.000 strutture, rende disponibile alla comunità operativa e ai cittadini un patrimonio di conoscenze e opportunità di indiscutibile valore. A fronte della frammentarietà che da sempre caratterizza l'orientamento in Italia, il lavoro dell'Isfol, finalizzato ad una ricostruzione censuaria dello stato dell'orientamento nel nostro Paese, sia relativamente all'offerta sia relativamente alla domanda, conferma sul fronte politico-istituzionale l'urgenza di passare dall'orientamento come una pratica professionale di sostegno al singolo individuo a un orientamento come strumento di politica attiva per favorire l'occupabilità e migliorare le condizioni di lavoro. Questo ri-posizionamento dell'orientamento è strettamente legato allo scenario in cui si svolge il confronto sulle politiche destinate allo sviluppo dell'istruzione, della formazione e del lavoro, politiche che si inscrivono all'interno di una dimensione sovranazionale in cui è affermato e condiviso da tempo sia il concetto di *lifelong learning* sia quello di *lifelong guidance.*
In conclusione, allo stato dei fatti, è necessario adoperarsi per prefigurare uno scenario futuro che solleciti la pro-attività delle persone, sviluppi le competenze, migliori l'occupabilità dei giovani, crei pari opportunità, favorisca il benessere sociale e superi il divario nord-sud del Paese.
È dunque fondamentale un progetto politico integrato che individui un modello per facilitare:

- una *governance* co-partecipata e multilivello tra i diversi attori a livello nazionale, regionale e locale che definisca obiettivi e *benchmark* e che svolga funzioni di assistenza tecnica, supporto alla formazione degli operatori, promozione della qualità del sistema di integrazione con i servizi per il lavoro ed i servizi di

formazione e politica attiva e anche attività di sviluppo. Ciò permetterà di identificare, descrivere e monitorare le *policy* regionali messe in atto per lo sviluppo dell'orientamento. In tal senso, per il passaggio dalle sperimentazioni alla sedimentazione del servizio, è strategico mettere in rete i *policy maker* coinvolti ai diversi livelli;

- un sistema di qualità che favorisca l'accesso ai servizi, ponga attenzione ai bisogni dei cittadini e del sistema produttivo e contribuisca all'integrazione con i sistemi del lavoro. Gli obiettivi di innovazione, riferiti nell'ambito delle politiche e delle azioni dell'orientamento, non riguardano solo la programmazione di nuovi servizi e l'ottimizzazione di quelli esistenti da offrire all'utenza, ma anche la programmazione di nuove procedure organizzative a supporto degli interventi di orientamento (banche dati, servizi telematici, ecc.);
- la definizione di livelli essenziali di prestazione condivisi, sia relativamente ai servizi sia relativamente ai professionisti di orientamento, a garanzia della stessa qualità ma anche per implementare e diffondere la cultura della valutazione e di un sistema condiviso di accreditamento di servizi e professionisti;
- la definizione di *benchmark* relativi ai risultati che si intendono conseguire.

In tale prospettiva, l'osservatorio continuo e dinamico del processo "orientamento", avviato dall'Isfol, con la partecipazione attiva delle Regioni, delle parti sociali e degli *stakeholder* che, a diverso titolo, compongono l'universo orientamento, ha consentito da un lato di restituire una fotografia dello stato dell'orientamento nel nostro Paese aggiornata e facilmente fruibile da decisori e cittadini, dall'altro di svolgere un ruolo di stimolo e di traino per l'identificazione e la messa a regime di *policy* nazionali, regionali e locali , necessarie per lo sviluppo di una cultura e di un sistema di orientamento di qualità.

Aviana Bulgarelli
Direttore Generale Isfol
e Giuseppe Mastropietro
Direttore Generale – DG PAPL
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Introduzione

«Non è perché le cose sono difficili che noi non osiamo,
è perché non osiamo che esse sono difficili»
(Seneca)

È passato più di un anno da quando è stato presentato il secondo Rapporto Orientamento, e molti approfondimenti e domande di ricerca che erano rimaste in agenda, come punti di attenzione e questioni aperte, hanno trovato seguito e sviluppo in questo nuovo lavoro.
I dati raccolti nel 2011 tracciano un percorso evolutivo di analisi, e nello stesso tempo di sintesi, dei principali esiti dell'indagine andando a completare un ciclo triennale di grande impegno sul piano della conoscenza e della sistematizzazione dei molti elementi che legano l'orientamento all'istruzione, alla formazione e al lavoro. Anzitutto si è andato definendo il quadro, ricco e composito, dell'offerta di servizi, ma ancor più di progetti e pratiche a finalità orientativa. Allo stesso modo, si è precisata e articolata la domanda di orientamento attuale, ma anche emergente, nelle diverse fasce della popolazione studentesca, giovanile e attiva dei lavoratori.
Parafrasando la citazione di Seneca, si può dire che l'Isfol, nonostante le difficoltà insite in ogni progetto ambizioso, ha avuto la determinazione di dare voce ai diversi attori dell'orientamento in un dialogo che si è rivelato ricco di sfide e propositi. La realtà italiana che si è andati a fotografare attraverso gli spaccati regionali e provinciali, ha messo infatti in luce sia le caratteristiche e gli elementi di significatività rispetto ai diversi contesti operativi, sia le molte esperienze di valore che sono diffuse nel nostro Paese.
Nel ripercorrere questo periodo di attività non si può non richiamare l'enfasi posta sulle questioni dell'orientamento in questi ultimi dieci anni da diverse fonti istituzionali[1] e di ricerca[2]. In un quadro complessivo di

[1] Si ricordano per brevità la Dichiarazione di Copenaghen del 2002 tesa a favorire l'occupabilità, la cittadinanza attiva, l'integrazione sociale e lo sviluppo personale, il comunicato di Bruges del dicembre 2010 a firma dei ministri responsabili per l'Istruzione e la formazione professionale degli Stati membri dell'UE, e più in generale le raccomandazioni contenute nella Strategia Europa 2020 rinvenibili su http://ec.europa.eu/europe2020/targets/eu-targets/index_it.htm
[2] Tra le varie e autorevoli fonti che negli ultimi anni si sono espresse sul tema in questione ricordiamo i numerosi lavori di ricerca pubblicati dal CEDEFOP, i dati dell'indagine speciale

difficoltà e incertezze, il ruolo che le politiche attive possono svolgere resta tuttora centrale, e il dibattito sulle strategie di valorizzazione del capitale umano è più che mai attuale e significativo.

La riforma del mercato del lavoro, il testo unico dell'apprendistato, l'ultimo riordino dei diversi cicli e istituti del sistema scolastico e dell'università, il potenziamento del sistema di istruzione integrato a quello della formazione professionale, sono alcune tra le questioni principali che hanno accompagnato una seria riflessione in materia di orientamento. Lo stesso monitoraggio del mercato della formazione e del lavoro e l'attenzione alla dinamica occupazionale[3] si inseriscono all'interno di un quadro normativo e strategico, che vede rafforzata la funzione dell'orientamento.

In questa direzione di lavoro, l'osservatorio proposto nel Rapporto Orientamento è un'occasione di bilancio, ma inevitabilmente anche di rilancio. È il contenitore nel quale confluisce un nuovo corpus di risultati che, in virtù di un accurato incrocio tra i dati dell'offerta e della domanda di orientamento, è stato possibile sintetizzare[4] a favore di una lettura di scenario e di processo. Come si era annunciato nel precedente Rapporto si è scelto di ridurre all'essenziale i dati descrittivi optando per gli approfondimenti, le letture incrociate e i quadri interpretativi.

D'altro canto, nell'attuale fase congiunturale, gli aspetti di scenario che prefigurano scelte e investimenti importanti sul fronte della crescita e della competitività sono al centro di un dibattito già ampiamente ancorato a dati di ricerca che ne evidenziano l'urgenza e la drammaticità (e che travalicano i confini nazionali). Valgano per tutti, i dati contenuti nell'ultimo Rapporto annuale dell'Istat[5], nel Rapporto Isfol 2012[6] e nelle pubblicazioni dell'Ocse[7] richiamati nelle pagine a seguire. Guardando solo all'Italia, nel primo trimestre 2012 il tasso di disoccupazione nella fascia tra i 15 e i 24 anni è aumentato al 35,9%. A questo dato si associa quello più preoccupante che identifica nel 22,7%, la schiera dei cosiddetti "*neet*" (*not in education, employment or training*), cioè i ragazzi che non studiano e non cercano lavoro.

Eurobarometro su "Atteggiamento rispetto all'istruzione e alla formazione professionale" rinvenibili sul sito http://ec.europa.eu/ public_opinion/archives/eb_special_379_360_en.htm#369

[3] Isfol, a cura di G. Baronio, Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro 2011.

[4] L'insieme ampio e composito dei dati raccolti è messo a disposizione dal gruppo di ricerca Isfol facendone richiesta diretta. Molti di questi dati sono contenuti nell'Archivio Nazionale *on-line* sul portale dell'Isfol.

[5] Istat, Rapporto annuale 2012. La situazione del Paese.

[6] Isfol,Rapporto 2012. Le competenze per l'occupazione e la crescita.

[7] Si fa riferimento in particolare alle previsioni dell'Ocse nel rapporto semestrale Economic Outlook**.**

In premessa a questo volume vorremmo pertanto evocare quattro punti di attenzione che derivano dall'analisi dei dati, qui presentati, e che trovano ancoraggio nei diversi contributi che li commentano[8].

1. In tempi di crisi la domanda di orientamento aumenta

La prima riflessione non può che muovere dallo scenario di crisi che ha accompagnato l'arco temporale di sviluppo dell'indagine negli ambiti dell'istruzione, della formazione e del lavoro. Gli effetti di questa crisi segnalano pienamente il passo con cui si sono moltiplicate le necessità di orientamento nei diversi momenti e luoghi di transizione. È un passo che ha assunto in questi ultimi anni, per non dire mesi, un ritmo troppo rapido e faticoso, a tratti incalzante, vista la diffusa percezione di mancanza di punti di riferimento e orizzonti occupazionali. Senza mezzi termini, cresce il tasso di disoccupazione, aumenta il tasso di inattività nella fascia 15-64 anni, soprattutto tra gli uomini, diminuisce l'occupazione in generale, si aggrava la dispersione scolastica e formativa. Non è un caso che la riduzione del tasso di abbandono scolastico (al di sotto del 10%) e l'adeguamento dell'offerta di competenze alle esigenze del mercato del lavoro (con l'aumento al 40% dei 30-34enni con un'istruzione universitaria) siano due raccomandazioni importanti della Commissione Europea all'Italia[9].

A fronte di queste esigenze, conoscere forme e toni della domanda di orientamento non può che influire anche sulla qualità dell'offerta formativa e di lavoro disponibile, soprattutto in funzione di una sua migliore segmentazione e distribuzione territoriale. In questa direzione, il Rapporto Orientamento ha rilevato il grado di conoscenza e fruizione dei servizi, la soddisfazione percepita, le motivazioni al loro utilizzo, le richieste espresse e gli stereotipi che vi sono associati.

La fototografia che ne emerge appare molto chiara: la domanda verso gli interventi di orientamento cresce per necessità, meno per una scelta di interesse.

Un primo dato della ricerca mostra una fruizione delle attività di orientamento complessivamente elevata in tutti i gruppi di rispondenti, che oscilla dal 45% dei soggetti lavoratori all'87% degli studenti

---

[8] Si confronti in particolare il capitolo "Tre anni di storia del Progetto Orientamento. un bilancio dell'esperienza".

[9] Il 30 maggio 2012 la Commissione europea ha presentato un insieme di raccomandazioni agli Stati membri in tema di riforme per promuovere la stabilità, la crescita e l'occupazione nell'UE. Sei paesi (Danimarca, Ungheria, Italia, Lettonia, Malta e Spagna) hanno ricevuto raccomandazioni affinché affrontino la piaga della dispersione scolastica, mentre sette paesi (Austria, Bulgaria, Repubblica Ceca, Ungheria, Italia, Lettonia e Slovacchia) hanno ricevuto raccomandazioni per quanto concerne l'istruzione superiore. http://eur-lex.europa.eu/Result.do.

(essendo di fatto chiamati a seguire una serie di iniziative interne alle scuole). Tuttavia, la fruzione negli studenti è *spot*, almeno una volta hanno fatto ricorso a un servizio di orientamento scolastico, universitario o esterno, ma non diventa pratica consolidata. Questo comportamento spiega, anche, come a una buona conoscenza dei servizi che raramente scende sotto il 64% del campione totale di tutti gli intervistati, non corrisponda un'altrettanto sostenuta ed adeguata fruizione degli stessi. Tre studenti universitari su quattro, pur essendo informati sull'esistenza di una rete di servizi orientativi, scelgono di non usufruirne.

Dai dati raccolti emerge infatti che sono soprattutto gli studenti, sia delle scuole secondarie di secondo grado che universitari, a non fruire dei servizi di orientamento, vuoi organizzate internamente alla scuola vuoi esternamente. Preoccupante è la percentuale di coloro che tra gli studenti non riconosce alcuna utilità a questo genere di servizi, ammonta al 25,8%.

Diversa è la posizione di chi lavora, o rientra, comunque, nella considetta popolazione attiva, ovvero in età da lavoro. I dati sulla fruizione dei servizi evidenziano per questo *target* di utenti una crescita diffusa, in particolare verso i Centri per l'Impiego (negli ultimi tre anni ne ha usufruito il 28,6% del campione). Di particolare interesse è anche il dato che indica nel 60% il segmento di intervistati con meno di 35 anni, che vogliono cambiare mansioni lavorative e che si sono rivolti a un servizio di orientamento. Queste prime indicazioni confermano che i servizi nei quali l'orientamento è incardinato all'interno di azioni di sostegno alla ricerca di lavoro, così come avviene nei Cpi e nelle agenzie per il lavoro, tendono ad attirare un'utenza mediamente più giovane e istruita, in alcuni casi composta più da donne che da uomini.

2. Nella società delle transizioni l'offerta di orientamento deve crescere in qualità

La ragionevole possibilità di trovare un lavoro, tenuto conto del *matching* residenza/luogo di lavoro, competenze possedute/richieste, lavoro di cura/tempi di lavoro, è un obiettivo che coinvolge numeri sempre più elevati, e che necessita di interventi di sostegno e accompagnamento qualificati. L'offerta di servizi che si è andati a fotografare ha messo infatti in luce gli ambiti in cui tale offerta potrebbe migliorare in funzione della domanda di riferimento.

Diventa quindi più che mai cruciale chiedersi cosa può offrire l'orientamento a un pubblico di giovani e meno giovani a rischio di futuro, che qualcuno ha già definito la nuova emergenza sociale. Perché non ci sono solo i giovani precari del lavoro, ma il 65% dei disoccupati over 40 è capofamiglia (Istat, 2012).

Un orientamento di qualità, come si evince dai dati triennali di questo Rapporto, deve fondarsi su esperienze orizzontali che vedano coinvolte scuole, centri di formazione professionale, università e agenzie per il lavoro, in una prospettiva di rete.
Dai dati della già citata indagine Eurobarometro emerge che meno della metà di tutti gli intervistati di età compresa fra i 25 e i 39 anni e i 40 e i 54 anni è dell'avviso che i giovani ricevano un orientamento professionale adeguato. Dall'indagine emerge che, al momento della scelta dei percorsi formativi, è ancora la famiglia ad essere la principale fonte di informazione per i giovani (il 47% dei giovani di età compresa fra i 15 e i 24 anni dichiara di aver consultato i propri familiari). Nella stessa ottica, il livello di istruzione dei genitori è un fattore importante nella scelta operata dai figli: quasi i due terzi delle persone i cui genitori hanno ottenuto titoli di istruzione e formazione professionale hanno seguito la stessa strada.
Internet e le reti sociali *on line* esercitano un'influenza sempre più forte: il 43% degli intervistati di età compresa fra i 15 e i 24 anni dichiara di avere consultato tali canali di informazione. Anche le scuole svolgono un ruolo importante a livello di orientamento e di trasmissione di informazioni.
Questi dati sono perfettamente in linea con quelli emersi nel Rapporto Orientamento dai quali si evince un ampliamento della gamma di azioni orientative o a carattere orientativo (ad alta o a bassa specificità) come risposta “dovuta” al crescente sviluppo della domanda istituzionale, sociale, individuale di un orientamento *lifelong* e *lifewide*. Di notevole diffusione e impatto è il ventaglio di interventi di informazione orientativa, mentre appare meno consolidata la proposta di interventi di accompagnamento e consulenza orientativa.
Il dato preoccupante è che esiste una percentuale di soggetti che reputa gli interventi di orientamento assolutamente inutili e tale percentuale diventa più alta tra i soggetti rimasti fuori dal sistema della formazione e da quello del lavoro. Va sottolineato che sono proprio gli intervistati esclusi dai due sistemi ad aver esperito nell’ultimo anno il maggior numero di servizi. L’utilizzo ricorrente e ripetuto di questo genere di servizi segnala indirettamente l’elevato livello di aspettative riposte nel funzionamento degli stessi. Da qui può essere colta l’insoddisfazione e la maggiore severità di giudizio.
Nello stesso tempo questo dato deve far riflettere circa l’importanza che scuola e famiglia rivestono ancora sul piano del sostegno alla scelta. La ricorrenza dell’accoppiata famiglia scuola indica un’interazione interessante tra i principali soggetti educativi nella vita di un giovane. Combinazione che conferma la sua forza se si confrontano i dati rilevati nella presente indagine tra gli studenti universitari: più di uno su tre ha dichiarato di essere stato aiutato dalla famiglia nella scelta del percorso di studi, il 25% menziona gli amici e il 21% gli

insegnanti della scuola superiore. Nonostante i giovani presentino atteggiamenti verso la scelta che rischiano di scadere in passività e delega, i genitori che dichiarano l'esigenza di conoscere meglio il sistema dei servizi, corrispondono al 32,2% del campione intervistato. Questa percentuale, considerata assieme alla necessità di un confronto con un consulente di orientamento (indicata dal 15,9% dei casi), permette di delimitare un'area di interesse verso l'orientamento che attraverso opportune campagne di informazione e sensibilizzazione potrebbe condurre una buona fetta di genitori a indirizzare i figli verso percorsi di informazione e consulenza orientativa.

3. Beneficiare di un intervento di orientamento accresce le proprie competenze

Risale a maggio 2012 la riunione del consiglio dell'OCSE[10] svoltasi a Parigi all'insegna di questo motto: "Prima di tutto: politiche in favore di una crescita inclusiva e del lavoro". In questa occasione è stata riaffermata la Strategia sulle Competenze[11] che vuole incoraggiare i governi a investire nelle competenze e nell'educazione al fine di migliorare l'occupabilità. Oggi, nei paesi dell'Ocse un giovane su cinque termina il periodo di scolarizzazione senza passare al secondo ciclo degli studi superiori. In molti paesi, un terzo degli adulti non possiede il livello minimo di competenze elementari necessarie per proseguire una formazione e trovare un lavoro qualificato.

In Italia, il sistema di istruzione e formazione professionale resta piuttosto frammentato e la partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente ancora bassa rispetto alla media dell'UE. Basti richiamare le priorità contenute nella strategia Europa 2020 - in particolare il lavoro di valutazione della commissione europea sul programma nazionale di riforma 2012 dell'Italia[12] - per cogliere l'urgenza di adeguare ulteriormente i sistemi di istruzione e formazione in funzione delle condizioni del mercato del lavoro e della domanda di competenze, migliorandone al tempo stesso l'efficienza e la qualità. Concentrarsi sui settori e le professioni in cui la mancanza di competenze o di personale è più acuta, emergeva come obiettivo prioritario già dai risultati

---

10 La RCM 2012 ha visto la partecipazione, oltre che di tutti i ministri del paesi dell'Ocse, anche della Federazione della Russia, dell'Africa del Sud, del Brasile, della Repubblica popolare Cinese, dell'India e dell'indonesia.

11 http://skills.oecd.org

12 Il 30 maggio 2012 la Commissione europea ha presentato un insieme di raccomandazioni agli Stati membri in tema di riforme per promuovere la stabilità, la crescita e l'occupazione nell'UE. Sei paesi (Danimarca, Ungheria, Italia, Lettonia, Malta e Spagna) hanno ricevuto raccomandazioni affinché affrontino la piaga della dispersione scolastica, mentre sette paesi (Austria, Bulgaria, Repubblica ceca, Ungheria, Italia, Lettonia e Slovacchia) hanno ricevuto raccomandazioni per quanto concerne l'istruzione superiore. http://eur-lex.europa.eu/Result.do

dell'indagine del Cedefop del febbraio 2010[13] sulla domanda e l'offerta di competenze professionali previste entro il 2020[14].
D'altro canto, la necessità di dare alle persone i giusti incentivi per migliorare le loro competenze, tra cui adeguati e qualificati interventi e servizi di orientamento è rimarcata anche da alcune recenti affermazioni di Androulla Vassiliou, commissaria europea responsabile per l'istruzione, la cultura, il multilinguismo e la gioventù: "*l'istruzione e la formazione professionale non riescono ad attirare un numero sufficiente di giovani. È necessario continuare a migliorare l'orientamento professionale e informare meglio i giovani sulla notevole domanda di personale qualificato nel mondo professionale*[15]*."*

4. Competenze e carriere si sviluppano attivamente rimanendo attivi
Completa il quadro delle raccomandazioni dell'Europa, al nostro paese, il perseguimento di un'efficace strategia in materia di invecchiamento attivo, per offrire adeguate opportunità di lavoro ai lavoratori anziani, in particolare alle donne. Non dimentichiamo, infatti, che il 2012 è l'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni e che tra le iniziative volte a migliorare le possibilità di invecchiare restando attivi molte hanno una finalità orientativa e di supporto alla riprogettazione professionale e di carriera[16]. In questa direzione occorre disegnare nuove politiche, a livello regionale e centrale, che non si limitino a erogare passivamente tutele e sussidi, di tipo risarcitorio o assistenziale, a chi esce dalla condizione di soggetto attivo ma che prevedano e garantiscano continue opportunità e dispositivi per mantenere la condizione di soggetto attivo.

A conclusione di questo primo triennio di progetto, il volume riporta un quadro di sintesi dei principali risultati emersi (rimandando per i dettagli alla lettura dei precedenti rapporti 2009 e 2010) dall'incrocio tra domanda e offerta di orientamento, privilegiando gli approfondimenti su specifici *focus*, che sono stati evidenziati nel corso del triennio, prefigurando uno scenario di piste e prospettive future.

---

[13] Si tratta dell'indagine dal titolo "*New skills for new jobs: action now*" realizzata per la Commissione Europea da un gruppo di esperti e rinvenibile sul sito della stessa Commissione.
[14]Il Cedefop aveva riesaminato le sue previsioni a medio termine del fabbisogno di competenze in Europa per il 2015, pubblicate nel febbraio 2008, ampliando l'orizzonte temporale fino al 2020 nel testo "*Future skill needs in Europe - Focus on 2020*".
[15] L'affermazione è ripresa dal discorso di presentazione dei dati dell'indagine Eurobarometro su "Atteggiamento rispetto all'istruzione e alla formazione professionale" presentata a Bruxelles il 30 settembre 2011.
[16] Per sostenere l'acquisizione, l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze chiave nei settori dell'istruzione, della formazione e del lavoro la Commissione Europea ha avviato il piano dal titolo evocativo "Un'agenda per nuove competenze e per l'occupazione".

Capitolo 1
LA RICERCA

L'attività di ricerca che ha dato vita al Rapporto Nazionale sull'Orientamento è stato impostato su un lavoro di natura tecnico-istituzionale volto a fare il punto sullo stato dell'arte nel nostro paese rispetto all'agire orientativo (sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda di orientamento), e creare uno spazio di dialogo e integrazione tra i diversi ambienti e i diversi attori che si occupano del tema.

Stante questa premessa, facendo seguito ai lavori delle precedenti annualità, l'indagine è stata articolata, per l'annualità corrente, lungo alcune linee processuali principali:

1. una delineazione dell'universo degli enti che erogano offerta di orientamento sempre più puntuale e realistica finalizzata alla messa a punto di un Archivio Nazionale delle strutture completo ed esaustivo;
2. uno spaccato quantitativo relativamente al profilo organizzativo di molte delle strutture censite che hanno risposto al questionario di ricerca;
3. un approfondimento qualitativo, a livello regionale, sulle governance, sulle eccellenze e sulle criticità evidenziate;
4. un *focus* quali-quantitativo relativamente alle metodologie e agli strumenti in uso a livello nazionale;
5. un'analisi del bisogno e della domanda di orientamento in relazione a specifiche tipologie di utenza, al diverso ciclo di vita e alle diverse realtà territoriali.

Analizzare in un'unica indagine lo stato dell'arte relativamente all'offerta e alla domanda di orientamento in Italia nasce con l'obiettivo di contribuire ai processi di razionalizzazione e di innovazione del dominio orientamento. L'approfondimento di tale tematica consente, infatti, a livello teorico-concettuale di esplorare in quale modo e secondo quali differenti *pattern* si struttura la domanda di orientamento e come rispondono a tali esigenze i diversi sistemi; a livello tecnico-operativo di progettare e realizzare interventi di orientamento più consoni con la reale domanda degli utenti; e infine, a livello politico-culturale di integrare domanda e offerta di orientamento.

Qui di seguito si presentano i passaggi metodologici e operativi realizzati, nonché i principali prodotti e risultati conseguiti.

1.1 L'OFFERTA DI ORIENTAMENTO IN ITALIA: LA METODOLOGIA DI RICERCA

L'indagine sull'offerta di orientamento in Italia è stata realizzata attraverso tre distinte fasi metodologiche:

- un'analisi censuaria mirata alla messa a punto di un archivio delle strutture e degli enti che in Italia erogano azioni di orientamento;
- un'analisi quali-quantitativa volta a raccogliere informazioni approfondite sul piano organizzativo delle strutture censite con un *focus* specifico relativamente alle metodologie e agli strumenti in uso nelle diverse realtà**;**
- un approfondimento qualitativo, a livello regionale, sulle governance, sulle eccellenze e sulle criticità evidenziate

1.1.1 L'analisi censuaria

Per la realizzazione del censimento delle strutture che svolgono attività di orientamento sono stati utilizzati come contesti territoriali di riferimento le Regioni e le Province autonome (nel totale 22 contesti).
Nel rispetto della realizzazione dell'indagine è stata privilegiata una metodologia estensiva che ha individuato come unità statistica di rilevazione ogni Regione e come unità di analisi le singole organizzazioni pubbliche e private che in un determinato territorio regionale erogano/offrono servizi di orientamento, nell'ambito di 5 diversi macro-contesti: istruzione, università e alta formazione, formazione professionale, centri di orientamento e servizi per il lavoro (abb. lavoro), aziende.
L'ottica di questo censimento, trasversale ai sistemi dell'istruzione, dell'università, della formazione e del lavoro, ha richiesto di differenziare tali strutture rispetto ai diversi fabbisogni orientativi cui rispondono, quindi rispetto al proprio specifico *target* di riferimento, ma anche rispetto alla localizzazione regionale e alla distribuzione territoriale delle sedi. Facendo seguito al lavoro delle precedenti annualità[17], da un universo teorico, stimato sulla base di informazioni derivate da diverse fonti di ricerca, si è proceduto alla verifica della loro esistenza, della loro appartenenza alla popolazione di riferimento e del loro effettivo impegno relativamente all'erogazione di servizi di orientamento, attraverso una duplice metodologia:

1. via *web* con l'invito a compilare un modulo di registrazione su un sito appositamente dedicato, dove si richiedevano una serie di dati anagrafici della struttura (sistema di appartenenza, tipologia organizzativa, indirizzo *web,* ecc);

[17] Si rimanda il lettore al Rapporto Orientamento 2009 e al Rapporto Orientamento 2010.

2. con contatto telefonico: per gli enti non registrati *on-line* si è provveduto a contatti telefonici e/o diretti (visite in loco) volti a raccogliere le stesse informazioni richieste nel modulo *on-line*.

I dati forniti al momento della registrazione *on-line* o telefonica sono stati archiviati e pubblicati nell'Archivio Nazionale dell'orientamento[18], una banca dati pubblicata *on-line*, all'interno del quale è possibile trovare gli indirizzi e le caratteristiche di tutte le strutture censite. L'Archivio Nazionale conta 18.385 strutture.

1.1.2 L'indagine quali-quantitativa

Tutte le strutture censite secondo le modalità di cui al paragrafo precedente sono state invitate a compilare un questionario messo a punto all'uopo. Nello specifico, considerata la diversità di contesti e funzioni legate alle diverse specificità degli organismi che erogano azioni di orientamento, il gruppo di ricerca ha messo a punto 5 questionari, uno per ogni ambito di intervento, la cui prima versione è stata "testata" sui territori nel corso di specifici incontri di presentazione e sensibilizzazione del progetto[19].
La condivisione dello strumento con gli *stakeholder* di riferimento ha fatto emergere suggerimenti pertinenti e interessanti per la revisione dei questionari. In particolare, nella scheda di lavoro prevista in questa fase di testing, si sono raccolte annotazioni utili a integrare e precisare alcune domande che hanno portato alla versione definitiva del:

1. questionario rivolto al mondo delle scuole secondarie di primo e secondo grado
2. questionario rivolto al mondo dell'università e dell'alta formazione
3. questionario rivolto al mondo della formazione professionale
4. questionario rivolto ai centri di orientamento e ai servizi per il lavoro
5. questionario rivolto alle aziende.

Ogni questionario si articola in cinque sezioni di domande le cui risposte richiedono di fornire dati e riferimenti precisi rispetto alla propria realtà organizzativa relativamente a:

1. dati organizzativi di classificazione generale
2. spazi e organizzazione delle attività di orientamento
3. utenti e relazione con l'utenza
4. dati sul personale che svolge attività di orientamento
5. dati di chi risponde.

[18] L'Archivio è consultabile *on-line* sul sito *www.isfol.it*.
[19] Per il lettore interessato il questionario è consultabile sul sito *www.isfol.it*.

Per facilitare la raccolta dati, la compilazione del questionario è avvenuta *on-line* o in forma cartacea e ha consentito di aggiornare e implementare i dati dell'Archivio Nazionale dell'Orientamento, relativamente alle strutture che partecipano a questa fase di campo.
Al termine di questo triennio di ricerca hanno risposto all'invito di compilare il questionario 5.235 strutture corrispondenti al 28,47% degli enti censiti. I risultati di questa fase saranno descritti più avanti, distinti per ogni diverso sistema oggetto di indagine. Parallelamente all'indagine quantitativa è stata svolta un'indagine qualitativa attraverso la compilazione di una scheda di approfondimento e la realizzazione di specifici *focus group* con interlocutori significativi provenienti dagli ambiti dell'Istruzione, dell'Università, della Formazione professionale e del Lavoro, identificati in base alla esperienza maturata in relazione agli oggetti di analisi. Tale percorso ha ulteriomente consolidato l'interlocuzione tra Isfol e tutte le Regioni e Province Autonome del nostro Paese attraverso il coinvolgimento attivo di alcune realtà particolarmente attente a innovare la gamma degli strumenti e dei metodi in uso nel campo dell'orientamento.
I risultati ottenuti, per tale fase di lavoro, saranno puntualmente presentati più avanti nel capitolo 4.

1.1.3 L'indagine qualitativa

Nella convinzione che un Rapporto che descriva lo stato dell'orientamento nel nostro Paese non può non tener conto degli assetti istituzionali, dei fabbisogni, delle eccellenze e delle criticità dei singoli territori, è stata condotta un'analisi qualitativa a livello territoriale, con il coinvolgimento di tutte le Regioni e le Province Autonome, nello specifico con i referenti e i rappresentanti istituzionali dei vari sistemi (a livello regionale, provinciale, scolastico, universitario, ecc.). Tale percorso procedurale ha favorito l'attivazione di una dinamica interlocuzione che, oltre a consentire la ricostruzione dello scenario locale relativamente all'orientamento, ha rappresentato di fatto una sorta di osservatorio interattivo che si è proposto da un lato di favorire una lettura qualitativa del processo, dall'altro di raccogliere e valorizzare le esperienze di qualità e i casi di eccellenza, partendo dalle buone pratiche di *networking* territoriale oggi esistenti, anche nell'ottica di promuovere lo sviluppo di sinergie efficaci e sostenibili in futuro. Questo nella convinzione che un orientamento di qualità, come è stato messo in luce dal rapporto italiano redatto per il memorandum europeo, deve fondarsi su esperienze orizzontali che vedano coinvolte scuole, centri di formazione professionale, università e agenzie per il lavoro, in una prospettiva di rete. Proprio in virtù di quanto detto, è stato costituito, sin dal primo anno del progetto, un Comitato di Indirizzo che ha visto

la partecipazione delle istituzioni più rappresentative[20]. Compito di tale Comitato di Indirizzo è assolvere ad una funzione di cabina di regia del lavoro. In particolare, il Comitato si confronta sulle impostazioni generali delle diverse azioni, sull'individuazione delle aree da esplorare, sull'individuazione delle piste da percorrere per favorire e sollecitare, attraverso i risultati del Rapporto, lo sviluppo di politiche orientative in accordo con le politiche formative e del lavoro in un'ottica sistemica. Un Comitato di Indirizzo così concepito garantisce, inoltre, un aggiornamento continuo anche relativamente alle tematiche culturali e alle aree di intervento che via via si vanno definendo e si configura, per la molteplicità di attori coinvolti, di per sé come azione sinergica e partecipata. Nello specifico della metodologia e dei risultati ottenuti, per tale fase di lavoro, si darà conto puntualmente nel successivo capitolo.

1.2 LA DOMANDA DI ORIENTAMENTO IN ITALIA: LA METODOLOGIA DI RICERCA

L'indagine sulla domanda di orientamento ha utilizzato un approccio quantitativo alla rilevazione attraverso la somministrazione di un questionario a 4 sub-campioni riferibili a quattro *target* differenti di popolazione: i lavoratori, gli studenti in uscita dal quinto anno delle scuole superiori, gli studenti universitari e i soggetti che frequentano corsi di formazione professionale.
Le prime tre sotto-popolazioni sono state studiate usando dei campioni di individui estratti da un panel *on-line* composto da 64.100 soggetti rappresentativo della popolazione italiana[21.] Il campione dei soggetti in

[20] Il Comitato di indirizzo, oltre che dal gruppo di lavoro Isfol e dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali – DG POF -, che lo promuovono e coordinano, è composto da: Romano Benini - Unione delle Province d'Italia, Fabrizio Dacrema - CGIL, Giuseppe De Biase - CISL, Speranzina Ferraro - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca - Direzione Generale per lo Studente, l'Integrazione, la Partecipazione e la Comunicazione, Alessandro Ferrucci - Tecnostruttura delle Regioni per il FSE, Elena Gaudio - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca - Direzione Generale per l'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore e per i Rapporti con i Sistemi Formativi delle Regioni, Claudio Gentili - Confindustria, Iperide Ippoliti - UIL, Coordinamento delle Regioni, Andrea Messeri - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca - Dipartimento per l'Università, l'Alta Formazione Artistica, Musicale e Coreutica e per la Ricerca, Gianluca Puliga - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale del Mercato del Lavoro, Francesca Giannessi – CRUI, Cecilia Spinazzola - Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca - Direzione Generale per l'Istruzione e Formazione Tecnica Superiore e per i Rapporti con i Sistemi Formativi delle Regioni, Emanuela Stefani – CRUI.
21 Si riportano i dati complessivi relativamente a ciascuna popolazione di riferimento: universo dei lavoratori (15 e i 64 anni), 24.974.716 unità (fonte Rilevazione continua sulle forze di lavoro dell'Istat - medie dell'anno 2010); popolazione di studenti in uscita dal quinto delle scuole superiori 473.729 studenti (fonte MIUR 2008/2009); universo studenti universitari iscritti per l'anno accademico

formazione professionale risulta delineato con caratteristiche diverse rispetto a quelle relative agli altri gruppi *target*. Il reclutamento dei soggetti è avvenuto, infatti, in maniera occasionale, attraverso il ricorso alla rete di centri di formazione censiti e la raccolta dei dati è avvenuta attraverso l'auto-somministrazione dei questionari da parte di soggetti impegnati in corsi di formazione professionale[22]. Per gli altri tre sottocampioni la tecnica usata per la raccolta dei dati è di tipo *web-based* "CAWI" (*Computer Aided Web Interview*)[23].

1.2.1 Dimensioni indagate

Sebbene siano stati formulati 4 diversi questionari per renderli più consoni e comprensibili ai 4 diversi *target* di popolazone su cui verte l'indagine, le dimensioni indagate sono le stesse. Si descrive, a titolo esplicativo, la struttura del questionario riferito alla popolazione attiva, come esemplificazione valida anche per gli altri questionari. Il questionario è articolato in 10 sezioni virtuali: dimensione socio-anagrafica (sesso, età, condizione occupazionale e variabili territoriali); dimensione occupazionale (qualifica, tipo di azienda, settore di attività, tipo di contratto e regime orario del lavoro); transizioni occupazionali verificatosi negli ultimi tre anni; conoscenza dei servizi di orientamento;

2010/2011 1.743.457 soggetti; popolazione soggetti in formazione professionale consiste in tutti quei soggetti impegnati in corsi di formazione professionale attivi nel periodo settembre/ottobre 2011.

[6]Si coglie l'occasione per ringraziare gli enti che hanno collaborato alla rilevazione: En.A.I.P; Consorzio Futuro, Immaginazione e Lavoro; Co.Ver.Fo.P.; Centro Servizi Formazione e Occupazione; Jobiz Formazione; Forim; Iride Formazione; Centro di Formazione Professionale Ticino Malpensa; Aspic Counseling e Cultura; Forcoop; A.In.Com; Engim, Ciofs.

[7].Secondo tale metodo l'utente viene contattato dal ricercatore ma decide liberamente quando rispondere al questionario. Quindi autonomia nella compilazione, personalizzazione del questionario, che ne facilita la comprensione, e inserimento direttamente nel corso della redazione dei controlli di coerenza (*consistency check*) migliorano la qualità dei dati imputati. A fronte di questi vantaggi le indagini via web presentano lo svantaggio di sovra-rappresentare alcuni *target* di popolazione poiché l'utenza di internet è mediamente più giovane e istruita. Questo fenomeno, noto come *digital divide*, introduce all'interno dei risultati alcune distorsioni legate soprattutto al profilo socio-demografico dei rispondenti. Per ovviare a questi problemi si sono apportati dei correttivi ai risultati di ciascuna indagine. I dati della *survey* sulla popolazione attiva sono stati sottoposti a una complessa operazione di calibrazione del campione usando il metodo degli "stimatori di calibrazione" [Deville, Särndal 1992] e un apposito software elaborato dall'ISTAT. I dati dell'indagine sugli studenti superiori e universitari sono stati invece semplicemente riponderati, ripristinando le grandezze rilevate nella popolazione di riferimento.

fruizione degli stessi; soddisfazione percepita; utilizzo dei servizi di orientamento *on-line* e rappresentazioni dell'orientamento.
Completano il questionario le sezioni relative a variabili demografiche e al ruolo della famiglia sulle scelte formative/lavorative dei propri figli[24].

1.2.2 Campioni e caratteristiche peculiari

Il campione di lavoratori - L'indagine sulla popolazione attiva ha preso in esame un campione di 3.000 lavoratori (ossia soggetti "occupati", "disoccupati", "in cerca di prima occupazione" o in "cassa integrazione/mobilità") rappresentativi per sesso, classe di età, ripartizione geografica, ampiezza del centro di residenza e condizione occupazionale della popolazione attiva italiana. Il campione, a un livello di confidenza del 95%, offre stime con un margine di errore del ± 1,8%[25]. Le caratteristiche del campione sono riportate nella tabella 1.1.

Tabella 1.1 - Distribuzione del campione per genere e classi d'età

Classi età	Genere				Totale	
	Uomo		Donna			
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
15-24 anni	124	7,0	82	6,8	206	6,9
25-34 anni	389	22,0	295	24,0	684	22,8
35-44 anni	543	30,6	393	32,0	936	31,2
45-54 anni	468	26,4	324	26,4	792	26,4
55-64 anni	213	12,0	123	10,0	336	11,2
Oltre 64	35	2,0	11	0,9	46	1,5
Totale	1772	100,0	1228	100,0	3000	100,0

Fonte Isfol, 2011

Nel complesso il campione è composto per il 59,1% da uomini e per il restante 40,9% da donne, di cui il 99,2% dei casi complessivi sono di cittadinanza italiana.

Il campione degli studenti in uscita dal sistema scolastico - In complesso 300 gli studenti in uscita dal sistema scolastico intervistati e rappresentativi della popolazione di riferimento per sesso, ripartizione geografica e tipologia di

[24] Per un approfondimento sugli strumenti di indagine a.grimaldi@isfol.it.
[25] Poiché è stata adottata una tecnica di rilevazione basata sul web, al termine della rilevazione la principale distorsione ha riguardato il titolo di studio degli intervistati. La sovrastima degli individui con un titolo di studio elevato (diploma e laurea) è stata ridotta adottando le tecniche di calibrazione delle popolazioni campionarie elaborate dall'Istat. Il margine di errore è riferito a una variabile dicotomica perfettamente equidistribuita (p*q = 0,25).

scuola frequentata[26]. A un livello di confidenza del 95%, il campione offre stime con un margine di errore del ± 5,8%. La tabella 1.2 ne delinea le caratteristiche, in relazione alla popolazione di riferimento.

Tabella 1.2 – Raffronti tra campione e popolazione

Tipologia di scuola	Popolazione	Campione
Licei	46,9	47,6
Tecnici	36,5	37,0
Professionali	16,6	15,3
Totale	100,0	100,0
Area geografica		
Nord Ovest	20,6	21,0
Nord Est	16,0	14,7
Centro	19,1	19,4
Sud ed Isole	44,3	44,9
Italia	100,0	100,0
Sesso		
Maschi	49,5	50,2
Femmine	50,5	49,8
Totale	100,0	100,0

Fonte Miur 2011, Isfol 2011

Il campione degli studenti del sistema universitario – È stato individuato un campione rappresentativo di 400 studenti. Anche in questo caso il livello di confidenza è del 95%, il campione offre stime con un margine di errore del ± 5%.

Le caratteristiche del campione complessivo sono riportate in tabella 1.3.

Tabella 1.3 – Raffronti tra il campione e popolazione

	Popolazione	*Campione*
	%	%
Sesso		
Maschio	43,1	43,0

[26] Le aree geografiche prese in considerazione sono quattro e raggruppano le regioni italiane come segue: Nord-Ovest, comprendente Piemonte, Valle d'Aosta, Liguria e Lombardia; Nord-Est con le regioni Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna; Centro, con Toscana, Umbria, Marche e Lazio; ed infine il Sud e le Isole con le regioni Abruzzo, Molise, Puglia, Campania, Basilicata, Calabria, Sardegna e Sicilia. Il tipo di scuola secondaria superiore, invece, raggruppa le scuole in base ad una tripartizione che vede la distinzione tra istituti tecnici, professionali e licei: tra questi ultimi vengono aggregati tanto gli istituti d'arte, quanto quelli magistrali.

Femmina	56,9	57,0
Totale	100,0	100,0
Area disciplinare dei corsi		
Area umanistica	24,1	24,0
Area scientifica	31,0	31,0
Area sociale	35,0	35,0
Area sanitaria	9,9	10,0
Totale	100,0	100,0

Fonte Miur, 2011, Isfol, 2011

I soggetti in formazione professionale - L'indagine rivolta agli utenti del sistema formazione professionale ha visto il coinvolgimento di 37 centri di formazione professionale dislocati sull'intero territorio nazionale[27]. I soggetti che hanno preso parte all'indagine sono 733 di cui 304 soggetti di età compresa tra i 18 e i 25 anni, con un'età media di 21,6 anni, definiti "Giovani"; e 429 soggetti di età compresa tra i 26 e i 64 anni con un'età media di 37 anni, definiti "Adulti". Un'età media, quest'ultima, che si attesta verso il basso e che unita al dato che ci dice che solo il 17,7% dei soggetti ha un'età superiore ai 45 anni, può rappresentare un indice di scarsa adesione dei soggetti più maturi alle attività di formazione.
Con un intervallo di confidenza del 95%, in questo caso i dati campionari presentano un margine di errore del ±4%[28].La tabella 1.4 ne riporta alcune caratteristiche.

Tabella 1.4 – il campione di soggetti in formazione professionale

Target	*Sesso*					
	Maschi		Femmine		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Giovani	67	22,0	237	78,0	304	100,0
Adulti	126	29,4	302	70,6	428	100,0

Fonte Isfol, 2011

[27] Sono stati coinvolti 14 centri del Nord-Ovest, 8 del Nord-Est, 5 del Centro e 10 del Sud e Isole.
[28] Il margine di errore dei due campioni di individui in formazione professionale è stato calcolato considerando, convenzionalmente, una popolazione di riferimento superiore al milione d'individui [Santarelli 1991].

1.2.3 I prodotti del progetto

A tre anni dal progetto i prodotti realizzati costituiscono uno zoccolo importante dal forte impatto informativo e integrativo per azioni di sviluppo futuro. Vogliamo qui ricordarne i principali:

Il Comitato d'indirizzo presieduto dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale PAPL - [29] ha consentito, per la sua natura multidimensionale e interistituzionale, un importante momento per un approfondito dibattito culturale sull'argomento. In primis è emersa la riflessione su un problema istituzionale relativo alla mancanza di regole e norme condivise che possano facilitare lo sviluppo di un sistema di governance nazionale di orientamento. In più si è ragionato sulla necessità di una definizione condivisa di orientamento. Spesso infatti permangono diverse definizioni che fanno riferimento a modelli culturali diversi, che non sempre portano a una condivisione dell'intera comunità sia scientifica sia operativa. E ancora è emersa la necessità di implementare la cultura dell' orientamento nel mondo aziendale. Tutte le sollecitazioni emerse hanno visto una forte ricaduta operativa nella conduzione dei lavori e nella costituzione di un comitato di pilotaggio che per ricomporre la frammentazione avvii la riflessione sulle *governance* e sulle politiche del lavoro.

Il network con le Regioni - È stato attivato in Isfol, un tavolo di lavoro con tutte le regioni italiane per portare avanti la riflessione sulle prospettive di sistema delle azioni e delle strategie in materia di lavoro e di orientamento, nonché di perseguire un approfondimento sugli aspetti più squisitamente inerenti le politiche di governance e gli assetti istituzionali. Si rimanda il lettore alla lettura del capitolo successivo.

Il network con le Università – Per gli stessi motivi che hanno sorretto la messa in rete dei territori regionali è stato promosso un *network* con tutti gli atenei italiani. Nel corso del triennio si è sviluppata una ricca riflessione sull'orientamento e sulle competenze messe in atto dai singoli atenei. In particolare il dibattito si è concentrato sulla necessità di sviluppare opportune azioni di *job-placement* che possano favorire il passaggio dei giovani dall'*education* al lavoro. Le sollecitazioni emerse dal gruppo di lavoro hanno motivato la ricognizione delle esperienze e l'affondo di ricerca che il lettore trova in allegato al capitolo dedicato al sistema università.

I seminari interregionali – Per favorire la messa a punto di reti territoriali in grado di sollecitare il dibattito sull'argomento e ipotizzare percorsi e sviluppi futuri, abbiamo organizzato e realizzato una serie di seminari coinvolgendo gli attori più significativi dei diversi territori. In molte regioni italiane, seguito di tale

[29] Si ringrazia in particolare Pietro Orazio Ferlito, DirigenteDivisione I-DGPAPL - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

sollecitazione, sono stati avviati *network* e tavoli di lavoro per riflettere sull'argomento, consolidare i rapporti tra i vari committenti e prefigurare sviluppi futuri.

L'Archivio Nazionale dell'orientamento. L'offerta di orientamento in Italia negli ultimi anni è cresciuta vertiginosamente e senza regolamentazioni facendo aumentare il numero e le tipologie di strutture presenti nei diversi territori regionali ma senza una corrispondente conosenza delle caratteristiche e dei profili organizzativi di tali strutture. Inoltre la molteplicità dei soggetti organizzativi, soprattutto di natura privata, che continuamente si aggiunge alla lista, ha reso molto difficile l'identificazione di un universo stabile e reale.

Facendo seguito ai lavori delle precedenti annualità sulla definizione di un universo di enti e strutture che in Italia erogano azioni di orientamento[30], l'indagine di approfondimento e di verifica intrapresa nell'arco di questi tre anni ha consentito di pervenire con un buon grado di attendibilità alla fotografia reale. Così da un universo stimato si è passati ad un universo reale che conta complessivamente 18.385 strutture come riportato nella tabella 1.5.

Tabella 1.5 – Universo degli enti che erogano orientamento in Italia nei cinque macro ambiti di riferimento

AMBITI/SISTEMI	UNIVERSO STIMATO		UNIVERSO REALE	
	v.a.	%	v.a.	%
Aziende	1.107	5%	388	2,1%
Centri di formazione professionale	7.242	32%	3861	21,0%
Centri di orientamento e servizi per il lavoro	2.733	12%	2898	15,8%
Istruzione	11.196	50%	11.000	60,0%
Università e Alta Formazione	224	1%	238	1,1%
Totale	**22.502**	**100%**	**18.385**	**100%**

Fonte Isfol, 2011

Alcune considerazioni nella composizione numerica dei vari sistemi relativamente alle stime sono d'obbligo. Secondo le verifiche al 2011 sono quindi 11.000 scuole che dichiarano di svolgere attività orientative. Tra queste, le scuole secondarie di primo grado corrispondono al 52.54%, mentre quelle di secondo grado al 44.1% (tabella 1.6). Rimane un 3.36% di Istituti che non ha specificato la propria tipologia d'appartenenza.

[30] Si rimanda il lettore ad un confronto con i dati riportati nel Rapporto Orientamento 2010.

Tabella 1.6 – Tipologia degli Istituti scolastici censiti

	v.a.	%
Scuola secondaria di I grado statale	5.146	46.78
Scuola secondaria di I grado non statale	632	5.75
Scuola secondaria di II grado statale	3.430	31.18
Scuola secondaria di II grado non statale	1.421	12.92
Non specificato	370	3.36
Totale	11.000	100.0

Fonte Isfol, 2011

Relativamente agli enti censiti nell'ambito delle Università e Alta Formazione, a dicembre 2011, il censimento ci conferma la presenza nel nostro paese di 238 enti che erogano servizi di orientamento, tabella 1.7.

Tabella 1.7- Enti censiti nell'ambito Università e Alta Formazione

Tipologia	v.a.	%
Università Statale	71	29,8
Università Privata	33	13,9
Accademie (Belle Arti e Arte Drammatica)	45	18,9
Conservatorio di musica	54	22,7
Istituti musicali e per le industrie artistiche	22	9,2
Non specificato	13	5,5
Totale	238	100.0

Fonte Isfol, 2011

Quanto agli enti di formazione professionale che offrono interventi di orientamento in Italia, la complessità ed eterogeneità organizzativa che fa riferimento all'ambito della formazione professionale, determinata anche dai diversi sistemi di accreditamento regionali degli enti di formazione, ha richiesto un'attenzione particolare nella fase censuaria ad essa dedicata. Non è un caso che il potenziale universo di strutture stimato in avvio dell'indagine si sia ridotto nel corso del censimento: molti enti di formazione hanno, in proposito, dichiarato di non erogare servizi di orientamento, pur essendo potenzialmente deputati a farlo.

Anche il censimento degli enti inclusi nel sistema "Centri di orientamento e Servizi per il lavoro" (definito d'ora in poi Sistema Lavoro) ha impegnato l'équipe di ricerca in un lavoro complesso relativo sia alla definizione della tipologia di enti pubblici e privati da includere in questo sistema, ma anche alla identificazione e aggiornamento degli stessi. I dati aggiornati al 2011 evidenziano un totale di 2.898 enti che dichiarano di svolgere azioni di orientamento (tabella 1.8). Questo universo ovviamente è in continuo mutamento in quanto, essendo la nascita, ma anche la mortalità di molte organizzazioni, soprattutto quelle private, spesso legate a finanziamenti comunitari specifici e non a piani istituzionali consolidati.

Tabella 1.8. Enti censiti composizione sistema "Centri di orientamento e Servizi per il Lavoro"

Centri di orientamento e servizi per il lavoro	v.a.	%
Agenzie per il lavoro	482	16,6
Centri per l'impiego	703	24,3
Informagiovani	1074	37,1
Associazione di categoria	367	12,7
Altri centri/servizi di orientamento	174	6,0
Non specificato	98	3,4
Totale	**2.898**	**100,0**

Fonte Isfol, 2011

Infine per quanto riguarda il mondo aziendale sono ancora poche le organizzazioni che dichiarano di svolgere attività di orientamento. È bene richiamare l'attenzione sul fatto che, nonostante il censimento abbia riguardato direttamente le aziende con più di 1.000 dipendenti, sono state invitate a prender parte alla ricerca anche le piccole e medie aziende che erogano al loro interno servizi e attività di orientamento.
La tabella 1.9 riporta i dati dei singoli sistemi distribuiti per territori regionali.

Tabella 1.9 Universo degli enti che erogano orientamento in Italia - Distribuzione per Regioni/Sistemi

	Aziende	Formazione	Lavoro	Istruzione	Università	*Totale*
Abruzzo	16	84	79	299	10	*488*
Basilicata	5	172	33	175	3	*388*
Calabria	3	264	63	526	14	*870*

Campania	13	119	257	1.277	17	*1.683*
Emilia-Romagna	68	159	247	601	19	*1.094*
Friuli-Venezia Giulia	5	34	63	195	5	*302*
Lazio	49	428	158	992	24	*1.651*
Liguria	18	116	65	250	7	*456*
Lombardia	109	671	656	1.568	36	*3.040*
Marche	21	230	118	300	11	*680*
Molise	2	30	16	88	2	*138*
Piemonte	35	352	226	656	9	*1.278*
Puglia	0	96	139	753	13	*1.001*
Sardegna	2	33	103	374	4	*516*
Sicilia	5	446	163	1.153	21	*1.788*
Toscana	4	157	196	561	17	*935*
Trentino-Alto Adige	9	110	35	210	5	*369*
Umbria	4	118	41	158	5	*326*
Valle d'Aosta	2	13	6	31	2	*54*
Veneto	18	229	234	833	14	*1.328*
Totale	**388**	**3.861**	**2.898**	**11.000**	**238**	**18.385**

Fonte Isfol, 2011

Le ragioni della minore o maggiore concentrazione di centri sui territori regionali e delle province autonome sono individuabili oltre che nell'ampiezza del territorio e nella densità di popolazione che richiama la domanda di servizio, anche nelle politiche in tema di orientamento che abbiamo approfondito con un affondo più qualitativo che viene riportato nel capitolo successivo a cui rimandiamo il lettore.

Gli enti e le strutture censite nel corso del triennio costituiscono l'Archivio Nazionale dell'Orientamento[31,] la banca dati pubblicata *on-line*, all'interno del quale è possibile trovare gli indirizzi e le caratteristiche di tutte le strutture censite. Attraverso un modulo di ricerca è possibile interrogare l'archivio sulla base di alcuni criteri specifici: per regione, provincia, città, denominazione, sistema e tipologia di appartenenza e laddove disponibili, anche sulla base di specifiche caratteristiche organizzative (es. tipologia di utenti, servizi erogati, strumenti utilizzati, figure professionali coinvolte).

[31] L'Archivio è consultabile *on-line* sul sito www.isfol.it**.**

Capitolo 2
Politiche di orientamento: le governance regionali e le azioni intraprese

2.1 Introduzione

Il lavoro svolto nel corso dei tre anni ci restituisce una fisionomia del contesto orientamento caratterizzata insieme da una forte complessità e da una scarsa sistematicità: di competenze, di professionalità, di sperimentazioni, di servizi, di utenti. Porsi un obiettivo di semplificazione è ingenuo, anche perché si correrebbe il rischio di perdere la ricchezza e il patrimonio di *expertise* accumulato nel tempo, porsi un obiettivo di sistematizzazione è ambizioso ma più realistico e significherebbe governare il processo, trovare regole condivise, fare chiarezza su *mission*, obiettivi, competenze e professionalità dei diversi sistemi chiamati a dare risposte concrete ad una moltitudine di soggetti, portatori di istanze culturali diverse. Conoscere lo stato dell'arte nel nostro Paese relativamente alle politiche dell'orientamento e alle corrispondenti pratiche professionali messe in atto sia sul versante offerta sia sul versante domanda è stato il primo e fondamentale obiettivo che ha sorretto e sostenuto il lavoro di ricerca realizzato nel triennio 2009-2011. La messa a punto di un Archivio Nazionale dell'orientamento, che aggrega in un unico database *on-line* più di 18.000 strutture, rende disponibili alla comunità scientifica e operativa un patrimonio di conoscenze e opportunità di grande valore ma perché questo sapere possa diventare un bene per la collettività è necessario condividerne strategie di gestione e utilizzo da parte dei decisori politici e dei professionisti. Nella consapevolezza, da un lato della ricchezza di forme organizzative e operative cui si presenta l'offerta di orientamento nel nostro Paese, e dall'altro della quantità di esperienze che si sono sedimentate per andare incontro a una domanda crescente, rimane da riflettere su come organizzare tale mole di informazioni. In altri termini ci siamo interrogati su quali possibili strategie e quali processi potessimo attivare per utilizzare al meglio i dati sull'offerta e la domanda di orientamento. La risposta più immediata va ricercata nella dimensione territoriale che ha caratterizzato sin dal primo momento questa indagine. In particolare le azioni intraprese in proposito sono state finalizzate a favorire la creazioni di reti territoriali in grado di sollecitare il dibattito sull'argomento e ipotizzare percorsi e sviluppi futuri. Nello specifico abbiamo organizzato e realizzato:

- seminari di comunicazione pubblica e promozione della partecipazione. La prima finalità è quella di diffondere la consapevolezza dell'importanza di un'offerta orientativa di qualità, non tanto presso tecnici ed esperti, quanto presso un pubblico sempre più ampio e differenziato di potenziali utenti.

Senza la conoscenza del contesto e delle opportunità che vi sono, la domanda di orientamento rischia di rimanere implicita e sganciata dalla realtà;

- *network* e tavoli di lavoro nelle diverse regioni italiane per consolidare i rapporti tra i vari attori dell'orientamento. Costruire occasioni di scambio e dialogo, all'interno e all'esterno dello stesso bacino territoriale di popolazione e di interventi, consente di conoscere l'esistente e valorizzare le esperienze di eccellenza che vi sono promosse;
- nuovi spazi e strategie di intervento per soddisfare nuovi bisogni. Se è condiviso che l'orientamento viene visto sempre di più come un dispositivo trasversale che può facilitare il raggiungimento di obiettivi di *public policy* nel campo dell'apprendimento, del lavoro e dell'equità sociale, occorre saper gestire flussi maggiori di persone anche creando nuovi servizi alternativi alla consulenza *vis à vis*, di per sé limitata a un numero ridotto e selezionato di utenti.

Nel tentativo di soddisfare a pieno questa esigenza di un uso dei dati di ricerca che potremmo definire "sociale" e al servizio dei cittadini, prima ancora che culturale e scientifico, tutte le azioni intraprese sono state concertate e condivise in Isfol da una cabina di regia che ha visto la partecipazione congiunta di tutte le regioni italiane[32]. Sebbene

[32] Si coglie l'occasione per ringraziare tutti i rappresentanti regionali che hanno partecipato al tavolo di lavoro per la competenza mostrata, la sensibilità evidenziata e la assiduità di lavoro. Il compito che ci siamo auto-assegnati è stato infatti complesso, l'obiettivo ambizioso e l'impegno considerevole. Un grazie di cuore, quindi a: Germano De Sanctis - Direzione Lavoro e Formazione Regione Abruzzo; Carlo Amoroso - Servizio Programmazione e gestione delle politiche dell'istruzione - Diritto allo studio ordinario e universitario - Accreditamento organismi di formazione Regione Abruzzo; Maria Rosa Di Lallo, Valeria Rastelli - Regione Abruzzo; Liliana Santoro - Direzione Lavoro e Formazione Regione Basilicata; Anna Maria Martino, Assunta Palamone, Maria Teresa Abbate, Regione Basilicata; Bruno Calvetta - Direzione Lavoro e Formazione Regione Calabria; Concettina Di Gesu - Regione Calabria; Paolo Gargiulo - Direzione Lavoro e Formazione Regione Campania; Patrizia Di Monte e Pasquale Di Marzo - Agenzia per il Lavoro e L'istruzione Regione Campania; Cristina Balboni -Direzione Scuola, formazione professionale, università e ricerca, lavoro Regione Emilia Romagna; Rosanna Altizio - Regione Emilia Romagna; Ketty Segatti, Rita Giannetti - Servizio Istruzione, Università e Ricerca Regione Friuli Venezia Giulia; Mariella Zezza - Assessore Lavoro e formazione Regione Lazio; Alessandro Stirpe - Regione Lazio; Bellotti Rosanna - Direzione Istruzione Regione Lazio; Rita Zaccherini -Regione Lazio; Erminio Grazioso - Servizio Università Ricerca Alta Formazione e Orientamento Regione Liguria; Massimo Terrile, Direttore Agenzia Liguria Lavoro; Furio Truzzi - Agenzia Liguria Lavoro; Maria Pia Redaelli - Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Lombardia; Mansueto De Nardo - Regione Lombardia; Mauro Terzoni - Servizio Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Marche; Paola Paolinelli - Regione Marche; Antonio Francioni - Direzione Lavoro e Formazione Professionale Regione Molise; Vincenzo Rossi - Regione Molise; Angiolina Fusco Perrella - Ass.

l'interlocuzione con i territori sia sempre stata una priorità del progetto dalle sue fasi di avvio, e pertanto sempre attiva e dinamica, da una modalità binaria fondata su un processo comunicativo tra Isfol e singolo territorio, si è passati, già dalla seconda anualità ad una modalità comunicativa più circolare che ha consentito il confronto interregionale tra territori diversi. È stato quindi attivato in Isfol, di concerto con le Regioni e in primis con la IX Commissione del Coordinamento delle Regioni, un tavolo di lavoro, alla stregua di una cabina di regia, con la finalità di maturare una riflessione sulle prospettive di sistema delle azioni e delle strategie in materia di lavoro e di orientamento, nonché di perseguire un approfondimento sugli aspetti più squisitamente inerenti le politiche di *governance* e gli assetti istituzionali. Le marcate differenze regionali nella determinazione di tali assetti se da un lato rappresentano una ricchezza, e la possibilità di favorirne il confronto non può che valorizzare le singole esperienze, dall'altro necessitano di essere presidiate e concertate attraverso una governance co-partecipata e condivisa.

Per conseguire criteri di conoscenza, trasparenza e razionalizzazione, in linea con lo spirito collaborativo e integrativo che ha rappresentato il *fil rouge* dell'intero progetto triennale si è deciso di dar voce alle singole realtà regionali, pubblicando qui di seguito, una scheda, redatta a cura delle stesse regioni, che tiene conto di alcuni punti di approfondimento[33] e ne ripercorre le più significative tappe e scelte. Senza voler anticipare quanto in conclusione riportato nel quadro di sintesi e, a seguire, nella

---

Lavoro, Formazione Professionale, Politiche Sociali, Politiche della Famiglia, Politiche Giovanili, Cooperazione e Obiettivi Sanitari - Regione Molise; Filoteo Di Sandro - Ass. all'Istruzione Regione Molise; Paola Casagrande - Direzione Istruzione, Formazione e Lavoro Regione Piemonte; Nadia Cordero, Liris Schiavi - Regione Piemonte; Alba Sasso - Assessore Diritto allo Studio e Formazione Regione Puglia; Elena Gentile - Assessore Welfare, Lavoro, Politiche di Benessere e Pari Opportunità - Regione Puglia; Antonella Panettieri Direzione Politiche del Lavoro Regione Puglia; Antonio Mascia - Direzione Lavoro e Formazione Regione Sardegna; Luca Galassi, Giuseppe Simone - Regione Sardegna; Loredana Carrara - Agenzia Regionale per l'Impiego Regione Sicilia; Gianni Biagi - Settore Formazione e Orientamento Regione Toscana; Elio Satti - Settore Istruzione e Educazione Regione Toscana; Mauro Ghirotti, Luisa Widmann - Agenzia Del Lavoro Provincia Autonoma di Trento; Michael Mayr - Ufficio Servizio lavoro Provincia Autonoma di Bolzano; Rolanda Tschugguel - Ufficio Orientamento scolastico e professionale Provincia Autonoma di Bolzano; Franco Russo, Donatella Masera - Formazione professionale in lingua italiana Provincia Autonoma di Bolzano; Lucio Caporizzi - Coordinatore della Direzione: Area della Programmazione regionale Regione Umbria; Anna Lisa Doria - Coordinatore della Direzione Regionale Risorse Umane, Finanziarie e strumentali Regione Umbria; Antonietta Petetti, Sabrina Paolini - Regione Umbria; Roberto Vicquery - Coordinatore del Dipartimento Politiche del Lavoro Agenzia Regionale del Lavoro Regione Autonoma Valle D'Aosta; Pierangelo Turri - Direzione Lavoro Regione del Veneto; Fabrizia Maschietto - Regione del Veneto.

[33] Gli approfondimenti hanno riguardato in particolare le Policies e le Governance, le Peculiarità/Significatività e le criticità/piste di sviluppo.

proposta di un possibile accordo Stato-Regioni in materia di orientamento, il lettore prenderà certamente nota della diversità dei contributi specchio, questa, di una diversa collocazione normativa e governativa, di una diversa attenzione tecnico-culturale ma anche di una diversa contestualizzazione e strutturazione dell'agire orientativo nei nostri territori. Ma allo stesso tempo emergerà con evidenza dalla lettura delle schede la ricchezza e la molteplicità delle iniziative intraprese dai territori regionali indice, tale ricchezza, di un importante fervore realizzativi volto a soddisfare le richieste di una popolazione sempre più frequentemente in transizione. Lo sforzo di un futuro e, speriamo imminente, progetto politico integrato dovrà quindi essere quello di tenere insieme da un lato la ricchezza e la molteplicità degli approcci magari normandola e differenziandola in relazione ai contesti e agli utenti ma dall'altro perseguire sinergie, definire regolamentazioni ed elaborare strategie in collaborazione tra Stato e Regioni per poter favorire, attraverso azioni di politica attiva, la crescita dell'occupazione e un mercato del lavoro più efficiente, come sottolineato anche dal recente disegno di riforma.

2.2 ABRUZZO[34]

Con la L. R. 17.5.1995, n. 111 “Formazione professionale”, la Regione Abruzzo ha disciplinato anche l'esercizio delle funzioni di orientamento, che ha sostanzialmente confermato con le successive LL. RR.[35]
L'orientamento è concepito come servizio di interesse pubblico, che contribuisce alla promozione della personalità delle donne e degli uomini e a rendere effettivo il diritto al lavoro e alla qualificazione e riqualificazione dell'offerta di lavoro, con particolare attenzione alle persone che sono in difficoltà nella transizione verso il lavoro e sul mercato del lavoro. I servizi di orientamento concorrono alla realizzazione degli obiettivi della Comunità europea e dei programmi comunitari, nonché alla diffusione della mentalità europea, della cultura multietnica e di solidarietà tra tutti i soggetti del sistema formativo regionale. Tali obiettivi e i conseguenti interventi sono definiti e realizzati attraverso la costruzione di un sistema formativo integrato con il mercato del lavoro, le strutture universitarie e della ricerca scientifica e il sistema scolastico.
In attuazione di tali principi la Regione ha avviato, dal 1996, una sperimentazione di servizi di orientamento[36], incentrata nei Centri di Informazione Orientamento (C.I.O.), ubicati nei 4 Comuni capoluogo e coordinati da una struttura centrale (Coordinamento Regionale Orientamento - C.R.O.), che faceva capo all’allora Settore Formazione Professionale, Lavoro ed Emigrazione.
La sperimentazione si è conclusa nel 2000, quando è stata avviata l’attività dei Servizi provinciali per l’Impiego.
Da allora la Regione esercita in materia, ai sensi del D. Lgs. 31.3.1998, n. 112, - attraverso la Direzione Politiche Attive del Lavoro, Formazione ed Istruzione, Politiche Sociali - funzioni di indirizzo e di coordinamento e di sperimentazione.

---

[34] Il contributo è stato redatto da Maria Rosa Di Lallo - Regione Abruzzo - Direzione Politiche attive del Lavoro, Formazione ed Istruzione, Politiche Sociali - Servizio Programmazione e gestione delle politiche dell'istruzione. Diritto allo studio. Accreditamento organismi di formazione - Ufficio Supporto alla programmazione dell'offerta scolastica e universitaria. Rapporti con le Università e integrazione con il sistema delle imprese e della ricerca.

[35] Cfr. L.R. 16.9.998, n. 76 “Disciplina dell’organizzazione del sistema regionale integrato dei servizi all’impiego” e L. R. 3.3.1999, n. 11 “Attuazione del Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112: Individuazione delle funzioni amministrative che richiedono l’unitario esercizio a livello regionale e conferimento di funzioni e compiti amministrativi agli enti locali ed alle autonomie funzionali”.

[36] Cfr. D.G.R. n. 1433 del 29.3.95 “Progetto per l’implementazione e il consolidamento dei servizi territoriali di orientamento” e successive proroghe.

Le Province esercitano funzioni di pianificazione ed attuazione degli interventi, nel quadro degli indirizzi dettati dalla programmazione regionale e delle risorse conseguentemente attribuite.
La normativa regionale sopra richiamata e, in particolare la L.R. n. 111/95 è stata più volte modificata, in relazione alle necessità di adeguamento dettate dai Programmi operativi regionali FSE; è soprattutto in tale ambito, infatti, che la Regione Abruzzo promuove, finanzia e attua interventi nei quali sono comprese azioni di orientamento, concernenti specifici obiettivi e destinatari.
Nel P.O. Abruzzo FSE 2007-2013 - Ob. CRO, infatti, la tematica dell'orientamento è più volte richiamata, con particolare riferimento alla necessità di rafforzare, integrare e migliorare, così come previsto nel Quadro Strategico Nazionale, la qualità dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro e il loro collegamento con il territorio, il che si persegue anche rendendo più strutturato, incisivo e coeso l'intervento dei soggetti e delle istituzioni che operano sul versante dell'orientamento (nella formazione, nell'istruzione, nei servizi per l'impiego). All'interno dell'Asse 4 - Capitale umano è dedicata specifica attenzione all'orientamento, specie come vettore di promozione della cultura tecnico–scientifica, con l'intento di rafforzare percorsi di diffusione di conoscenze e abilità imprescindibili per un qualificato inserimento lavorativo dei singoli e per sviluppare la competitività conseguente ad una migliore predisposizione delle risorse umane alla innovazione tecnologica.
L'orientamento, comunque, è richiamato anche nella descrizione delle attività riferite agli Assi 1-Adattabilità, 2-Occupabilità e 3-Inclusione sociale, quale elemento imprescindibile delle diverse tipologie di azioni; esso, infatti, è previsto nei percorsi integrati volti a favorire la ricollocazione dei lavoratori di imprese e/o settori interessati da processi di ristrutturazione, nelle azioni a sostegno di servizi specialistici presso i Centri per l'Impiego, con particolare riferimento ai disabili, ai soggetti svantaggiati e ai migranti, nei percorsi integrati per studenti appartenenti a famiglie povere, nei progetti pilota di prolungamento della vita attiva rivolti agli adulti e ai lavoratori anziani, nella sperimentazione di un sistema integrato di servizi di informazione, orientamento, tutoraggio, *coaching* e *mentoring* volti a sostenere l'accesso individuale all'apprendimento lungo il corso della vita, ecc..
Di conseguenza, nel Piano operativo 2009-2010-2011 (come, anche, nel precedente Piano 2007-2008), sono state previste, nell'ambito dei Progetti speciali monoasse e multiasse, numerose e diversificate azioni di orientamento, declinate per specifici *target*; si illustrano sinteticamente le più rilevanti, con l'avvertenza che i Progetti cui afferiscono sono in vari stadi di realizzazione, anche in dipendenza

della maggiore o minore complessità delle procedure di attivazione dei medesimi.

Nell'ambito dell'area di intervento "Introduzione di standard di qualità nel sistema regionale dell'orientamento, dell'istruzione e della formazione" si evidenziano:

"Azione di sistema contro la dispersione scolastica"

A seguito del Protocollo d'Intesa stipulato il 4.9.2011 tra Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca e la Regione Abruzzo[37], è stato predisposto e pubblicato un Avviso (con scadenza il 19.1.2012) per la per la presentazione di progetti per la realizzazione di percorsi formativi extracurriculari nelle Istituzioni Scolastiche secondarie di primo e secondo grado autonome statali o ad esse equiparate, al fine di prevenire e contrastare il fenomeno della dispersione scolastica, attraverso specifici interventi volti all'assolvimento dell'obbligo scolastico.

Sono tre le tipologie di interventi finanziabili:

- Tipologia A - Percorsi e progetti d'integrazione di studenti disabili e stranieri
- Tipologia B - Percorsi e progetti di recupero indirizzati a studenti in situazioni di difficoltà, che rischiano di compromettere il buon esito del completamento dell'anno scolastico e del programma di studi
- Tipologia C - Percorsi e progetti di orientamento, in funzione della prevenzione della dispersione scolastica, rivolti agli alunni delle scuole secondarie di primo grado e con il coinvolgimento delle famiglie, finalizzati al supporto della successiva scelta di un percorso di studio nella scuola secondaria di secondo grado.

Fra esse si evidenziano, in particolare, nella tipologia B:

- il percorso B.1, consistente in attività di 80 ore, indirizzata agli studenti che rischiano di compromettere il buon esito del completamento dell'anno scolastico, già alla luce dei risultati conseguiti al termine del primo quadrimestre, con lo scopo di contribuire - attraverso interventi di qualificazione, orientamento, sostegno e recupero, anche personalizzati - a rendere più attraente l'offerta scolastica, facilitare la permanenza nella struttura formativa dei destinatari o, attraverso uno specifico riorientamento, prevedere il passaggio ad altro istituto scolastico più rispondente alle attitudini e alle aspirazioni dello studente.

[37] "Realizzazione di interventi finalizzati all'integrazione e al potenziamento dei servizi dell'offerta dell'istruzione per gli anni scolastici 2011/2012-2012/2013" e successivo Accordo tra Regione Abruzzo e Ufficio Scolastico Regionale, sottoscritto il 24.11.2011.

- il percorso B.3, attivato attraverso l'allestimento di uno specifico sportello (attivo per almeno 6 ore settimanali), come spazio scolastico, nel quale trovano ascolto le istanze di studenti e genitori, in relazione alle varie problematiche che possono investire il percorso di crescita personale e scolastica dell'allievo, con particolare riferimento a quelle relative all'orientamento (analisi dei reali interessi del ragazzo, motivazione allo studio; validità della scelta di studi compiuta).

Nella tipologia C si evidenzia invece:

- il percorso C.1, diretto ad accompagnare gli alunni alla scelta dei percorsi di istruzione o di istruzione e formazione professionale rispondenti il più possibile alle loro attitudini e aspirazioni; si tratta di un intervento rivolto in particolare alle classi terze, che potrà essere realizzato anche attraverso laboratori finalizzati alla valorizzazione delle potenzialità degli alunni, in modo da favorirne la motivazione, svilupparne il senso di autostima e contribuire, sulla base di un progetto personale sviluppato e concordato dal minore con la famiglia, ad un orientamento nella futura scelta formativa.
- il percorso C.2, consistente in workshop e seminari e analoghe attività, dirette a sensibilizzare le famiglie sulle problematiche riguardanti la dispersione scolastica e a coinvolgerle nelle azioni di orientamento scolastico.

Il totale delle risorse disponibili per le tre tipologie è di € 1.650.000,00, ripartito su base provinciale, tenendo conto del numero degli alunni iscritti nelle Istituzioni Scolastiche secondarie di prime e secondo grado autonome statali o ad esse equiparate e dei punti di erogazione del servizio delle medesime Istituzioni, funzionanti nell'a.s. 2011-2012. L'importo massimo di ciascun progetto è pari ad € 71.739,00.

"Repertorio regionale dei Profili e delle Qualifiche"

Obiettivo generale del Repertorio è quello di creare un elenco di figure professionali descritte sulla base di standard professionali, identificate nei sistemi economico-produttivi del territorio abruzzese; è evidente la sua valenza anche quale strumento di orientamento e di informazione per gli utenti/cittadini. Non a caso tale intervento e quello relativo al libretto formativo del cittadino sono stati raccolti in un'unica azione, per la cui realizzazione è stata indetta una gara d'appalto a procedura aperta, ai sensi dell'art. 55 del d.lgs. 163/06, per l'affidamento del servizio di "Definizione e costruzione del repertorio regionale dei profili professionali e formativi, definizione del sistema regionale di offerta formativa e del sistema regionale di formalizzazione e certificazione delle competenze".

Il totale delle risorse disponibili è di € 2.000.000,00.

Nell'ambito dell'area di intervento "Potenziamento di reti fra mondo della formazione superiore, della ricerca, del sistema universitario e delle imprese, volte al trasferimento di know how al tessuto imprenditoriale e alla crescita della competitività del sistema nel suo complesso" si evidenziano due interventi (che reiterano sostanzialmente analoghe, positive, azioni del Piano operativo 2007-2008), affidati, rispettivamente, al Laboratorio Nazionale del Gran Sasso (L.N.G.S.) e alle tre Università abruzzesi, sulla base di due, rispettivi, Protocolli d'intesa.

"La società della conoscenza in Abruzzo"

Si tratta di un intervento diretto alla realizzazione di attività di alta formazione e di formazione continua specialistiche in grado di garantire il trasferimento di conoscenze avanzate al tessuto produttivo regionale e contribuire alla crescita della competitività del territorio regionale e alla valorizzazione del capitale umano. Le caratteristiche peculiari del L.N.G.S. e le modalità organizzative attribuiscono valenza intrinsecamente prototipale alle attività previste, la cui gran parte si risolve nella costruzione e sperimentazione di modelli innovativi di relazioni tra ricerca e sistema produttivo; pertanto anche quando le azioni sono di tipo formativo la dimensione minima del numero dei soggetti coinvolti, l'altissima specializzazione delle competenze fanno sì che la natura sperimentale dell'attività prevalga e sia il sistema complessivo della rete a beneficiarne.

É prevista la realizzazione delle seguenti azioni:

- Promozione della conoscenza.
- Formazione *on-line* per le aziende.
- Innovazione Tecnologica.
- Lab_GS_Orienta.
- Centro di fisica astroparticellare.
- Attività divulgative ad elevato contenuto scientifico-culturale.

Fra queste si segnala l'azione "Lab_GS_Orienta", diretta a rafforzare il sistema dell'Istruzione, coinvolgendo il L.N.G.S. e le reti di ricerca che con esso interagiscono nella definizione di metodi ed ambiti di orientamento e diffusione innovativi della cultura tecnico-scientifica, che è articolata come segue:

- Attività presso il Museo della Fisica ed Astrofisica "Galileium" a Teramo.
- "Incontri con la Scienza", per studenti della scuola primaria e della secondaria di primo grado.
- Incontri denominati "La Scienza Utile" rivolti a studenti e famiglie.
- "Scuola estiva" per 25 studenti del triennio della scuola secondaria superiore, presso il L.N.G.S.

- Attività di formazione ed aggiornamento per gli insegnanti di Fisica e di discipline scientifiche.
- Il totale delle risorse disponibili è di € 2.650.000,00.

"Reti per l'Alta Formazione"

Il progetto si pone come obiettivi fondamentali la crescita del capitale umano, attraverso la promozione dell'innovazione come fattore di competitività del sistema, e il rafforzamento della formazione tecnico-scientifica; in particolare è finalizzato alla formazione di figure professionali in grado di affiancare le P.M.I. abruzzesi nei processi di crescita e di innovazione, sia in termini di processo, che di prodotto.

É prevista la realizzazione delle seguenti azioni, per le quali ciascuna delle Tre Università ha predisposto articolati progetti in corso di realizzazione:

- Rafforzamento delle competenze dei giovani ricercatori, che operano negli Atenei Abruzzesi, attraverso opportunità di alta formazione nella ricerca.
- Attivazione di master e corsi di perfezionamento, finalizzati a sostenere la ricerca ed il trasferimento dei suoi risultati, attraverso percorsi di disseminazione delle conoscenze nei sistemi produttivi locali, ed in particolare nelle PMI, al fine di rafforzarne la capacità di accedere all'innovazione tecnologica ed organizzativa.
- Sviluppo di un'azione innovativa di sistema che impegni l'intera filiera dell'Istruzione e della Ricerca (Università, Centri di Ricerca, Istituti di istruzione secondaria e primaria) verso l'orientamento alle discipline tecnico-scientifiche degli studenti in età scolastica.
- Promozione di accordi e partenariati tra Università e Centri di Ricerca abruzzesi ed esteri, per la realizzazione di scambi e di progetti di ricerca e trasferimento tecnologico.

Con riferimento all'Azione 3, ciascuna delle tre Università ha programmato molteplici attività, che si indicano sinteticamente:

- Corsi intensivi su materie scientifiche con preparazione ai test di ingresso alle corrispondenti Facoltà universitarie.
- Cicli di lezioni pratiche ed esperienze dimostrative di laboratorio da effettuare presso laboratori universitari specificamente dedicati con il coinvolgimento di studenti senior.
- Open Days con visite ai laboratori didattici universitari e in aziende.
- Aggiornamento delle competenze dei formatori, attraverso corsi rivolti ai docenti della scuola e al personale universitario preposto all'orientamento.
- Incontri con rappresentanti di aziende, rivolti agli studenti, anche universitari.

- Scuole estive, organizzate anche in collaborazione con altri enti, finalizzate all'approfondimento di tematiche scientifiche.
- Partecipazione alla realizzazione di esperimenti scientifici.
- Incontri tra Scienziati e studenti accompagnati dalle famiglie.
- Portale regionale per l'orientamento tecnico scientifico.
- Piattaforma e- learning di rinforzo alle attività in presenza dedicata all'erogazione di sessioni di orientamento *on-line*.
- Giochi di ruolo on-line tra le scuole.
- Salone dello studente.

Il totale delle risorse disponibili è di € 8.011.409,00, di cui € 644.404,00 per l'Azione 3.

Nell'ambito dell'area di intervento "Sostegno e rafforzamento di misure di inclusione sociale per le categorie svantaggiate e a rischio di emarginazione" si evidenzia il "Programma di inclusione sociale", articolato in 6 Linee d'intervento:

1. Sistema dell'inclusione sociale.
2. Diversamente abili.
3. Immigrati.
4. Detenuti ed ex detenuti.
5. Prevenzione dipendenze.
6. Occupazione femminile.

In tutte le linee d'intervento suindicate (tranne la prima) sono previsti progetti integrati in cui convergono orientamento, formazione e azioni specifiche per il *target* individuato.

A titolo di esempio si illustra sinteticamente la linea di intervento concernente i percorsi integrati per l'inserimento socio-lavorativo dei detenuti e degli ex-detenuti, per i quali le risorse disponibili ammontano a € 2.496.500,00.

A seguito di attività di concertazione interistituzionale nell'ambito del Tavolo Tecnico di Lavoro e di condivisione tra la Regione Abruzzo e il Ministero della Giustizia-Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria - Provveditorato Regionale per l'Abruzzo e il Molise e Centro per la Giustizia Minorile per l'Abruzzo, Molise e Marche, è stato predisposto e pubblicato un Avviso (con scadenza il 16.1.2012) per la presentazione di progetti inerenti percorsi integrati di formazione finalizzati al (re)inserimento socio-lavorativo di detenuti, ex-detenuti e di minori, giovani adulti, sottoposti a provvedimento dell'Autorità Giudiziaria Penale.

Sono previste le seguenti tipologie di intervento:

- Tipologia A - Percorsi integrati finalizzati all'acquisizione di qualifiche professionali ovvero alla certificazione delle competenze rivolti ai detenuti costretti presso gli Istituti di Pena e all'inserimento lavorativo per i detenuti in regime di esecuzione penale esterna e per i detenuti in fase di

conclusione dei periodi di reclusione, attraverso l'erogazione di servizi di orientamento al lavoro e inserimento in contesti lavorativi in forma di *work experience*;

- Tipologia B - Percorsi integrati finalizzati al (re)inserimento socio-lavorativo per i minori, giovani adulti, sottoposti a provvedimenti dell'Autorità Giudiziaria Penale.
- In ambedue le tipologie si richiede l'attivazione di servizi di orientamento; in particolare, nella tipologia A.2 (Percorsi integrati finalizzati all'inserimento lavorativo per i detenuti in regime di esecuzione penale esterna e per i detenuti in fase di conclusione del periodo di reclusione) si prevede l'attivazione, presso ciascun Istituto di Pena, di uno sportello carcere-lavoro, con funzioni anche di orientamento di primo livello, a cura dei Centri per l'Impiego della Provincia competente, da svolgersi su tutta la popolazione carceraria di riferimento dell'Istituto di Pena interessato al progetto e con una frequenza di almeno una volta la settimana per tutta la durata del progetto.

Progetto speciale multiasse ad attuazione provinciale.

Il Progetto prevede azioni in materia di formazione professionale e di politiche attive del lavoro, concernenti quattro cluster di interventi da reiterare nelle tre annualità del Piano:

- Cluster A - Rafforzamento delle istituzioni del Mercato del Lavoro;
- Cluster B - Inserimento e reinserimento al lavoro, contrasto alla precarietà lavorativa;
- Cluster C - Accompagnamento al lavoro ed altre azioni a favore di soggetti in condizioni di povertà;
- Cluster D - Adattabilità dei lavoratori e del management delle piccole imprese.

Nel Cluster B sono previste azioni integrate di consulenza individuale e familiare, orientamento, formazione, tirocini, work-experience, ed altre azioni di accompagnamento, voucher formativi, etc.).

Nel Cluster C sono previste misure di accompagnamento sotto forma di tutoraggio, consulenza individuale e familiare, orientamento, borse, assegni ed altro, con l'obiettivo finale dell'inserimento nel MdL.

Infine si evidenzia il Programma Integrato "Giovani Abruzzo" 38 che la Regione Abruzzo ha sviluppato per ricondurre in una cornice unica le azioni finanziate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per

---

[38] Cfr. D.G.R. 8.8.2011, n. 572: Convenzione Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali/Regione Abruzzo/Regione Molise, Prot. N. 0029279 del 2/12/2010, approvata con D.G.R. n. 244 dell'11/04/2011. Progetti nazionali affidati a Italia Lavoro S.p.a.: AMVA e FixO S6U. Approvazione documento programmatico denominato: "Programma integrato Giovani Abruzzo".

l'attivazione del Programma Obiettivo Giovani della Regione Abruzzo e i programmi di valenza nazionale affidati a Italia Lavoro e dedicati al medesimo target:

- Apprendistato e Mestieri a Vocazione Artigianale (AMVA);
- Formazione e Innovazione per l'Occupazione Scuola e Università (FIxO S&U).

Il Piano è articolato in due aree, strutturate in linee d'intervento:

1. Area Occupabilità e Placement:

- Linea d'intervento 1 - Tirocini di qualità.
- Linea d'intervento 2 - Apprendimento per competenze.
- Linea d'intervento 3 - Placement scuole secondarie.

2. Area Occupabilità e Creazione d'impresa:

- Linea d'intervento 4 - Auto-imprenditorialità.

Sono previste, inoltre, due azioni trasversali, per le attività di promozione, comunicazione e *benchmarking* e per la diffusione di buone prassi mediante una comunità di pratica.

Per ciò che attiene all'orientamento si evidenzia quanto segue:

- Nella Linea d'intervento 1 è prevista la qualificazione di 1.000 tirocini di orientamento e formazione rivolti a laureati, con la sperimentazione del Libretto Formativo, previsto nell'ambito del Programma Nazionale FIxO Scuola & Università.
- Nella Linea d'intervento 3 è prevista l'attivazione di sportelli di placement in 20 Istituti Tecnici e Professionali, nel cui ambito svolgere tirocini di orientamento e formazione rivolti a giovani neodiplomati, nell'ottica del potenziamento dei servizi di placement e intermediazione delle scuole secondarie di secondo grado, come operatori della rete regionale dei servizi per il lavoro in grado di erogare servizi specialistici e promuovere dispositivi e misure di politiche del lavoro a favore dei diplomandi e diplomati.

A conclusione di questa stringata esposizione si evidenziano alcuni spunti di riflessione:

- La tematica dell'orientamento è certamente presente nella maggior parte dei progetti definiti dalla Regione Abruzzo nell'ambito del P.O. Abruzzo FSE 2007-2013 - Ob. CRO ed è anche oggetto di specifici interventi al di fuori di tale quadro programmatorio.
- Rispetto a quanto già realizzato o ancora in corso di attuazione (nell'ambito del Piano operativo 2007-2008) sono individuabili interventi con esito ampiamente positivo: p.e. le azioni di orientamento condotte nell'ambito dei Progetti Speciali multiasse "Gran Sasso in rete" e "Reti per la Conoscenza e l'Orientamento Tecnico Scientifico per lo Sviluppo della Competitività (Re.C.O.Te.S.S.C.), affidati, rispettivamente, al

Laboratorio Nazionale del Gran Sasso e a una A.T.S. composta dalle tre Università abruzzesi e che, non a caso, sono stati reiterati nel Piano operativo 2009-2010-2011.

- Si riscontra, tuttavia, l'inadeguatezza del quadro normativo generale entro cui ricondurre i progetti e gli interventi attinenti l'orientamento, al di là delle definizioni di principio contenute nelle disposizioni regionali vigenti, che, essendo ormai, in gran parte, obsolete, non possono contemplare le più recenti acquisizioni teoriche e pratiche in materia, declinate all'interno delle competenze attribuite alle Regioni ex Legge Costituzionale n. 3 del 18.10.2001. Un riflesso di tale situazione si riscontra nella definizione dell'assetto organizzativo della Direzione Politiche attive del Lavoro, Formazione ed Istruzione, Politiche Sociali, in cui l'orientamento non è citato se non in relazione all'accreditamento. L'urgenza, quindi, è quella di procedere non tanto alla rivisitazione della normativa esistente (che, peraltro, non disciplina il settore dell'Istruzione), quanto alla predisposizione di una nuova normativa che investa l'intero comparto dell'"educational" e, in tale ambito, valorizzi e promuova l'orientamento come fattore permanente e trasversale delle politiche e dei programmi.
- Alla carenza segnalata va ricondotta, almeno in parte, anche l'insufficiente qualità delle relazioni/connessioni fra Regione ed EE.LL., che si sostanzia nella carenza di un vero e proprio lavoro di rete tra le diverse Istituzioni.

2.3 BASILICATA[39]

Le strategie messe in atto dalla Regione Basilicata nel corso del 2011 hanno teso ad "integrare maggiormente l'orientamento permanente all'apprendimento permanente", secondo quanto definito dalla Risoluzione del Consiglio dell'Unione Europea del 21/11/2008. Le strategie si sono basate prioritariamente su alcuni principi fondanti le quattro Linee di Azione della predetta Risoluzione, ed in particolare:

[39] Il contributo è stato redatto dal Dipartimento Formazione, Lavoro, Cultura e Sport - Ufficio Sistema Scolastico Universitario e Competitività delle Imprese Regione Basilicata.

l'integrazione fra apprendimento ed orientamento permanente ("*life long learning* e *life long guidance*") e l'occupabilità.

a) Il primo criterio si è tradotto in politiche e programmi tesi all'integrazioni fra i sistemi dell'istruzione e della formazione a livello locale e di partenariati attuati attraverso il coinvolgimento di altri *stakeholders* sulla base dello sviluppo di Programmi operativi di intervento (di cui al punto successivo).

b) Gli interventi sull'occupabilità si sono incentrati sullo svolgimento di servizi dedicati all'orientamento ed attestati alle strutture territoriali dei Centri per l'Impiego. Le attività si sono sviluppate principalmente su un programma di *welfare* per accompagnare i giovani nella transizione dal mondo della scuola a quello del lavoro: Regione Basilicata – "Reddito Ponte per l'occupazione".

La Regione Basilicata nell'ambito del Programma "Cittadinanza Scolastica – Competenze per la *Life Long Learning* – PO FSE Basilicata 2007-2013", ha promosso, mediante Avviso Pubblico, verso il sistema d'istruzione una specifica Azione di Orientamento dal titolo: "Transizione e orientamento scolastico e professionale". Questa azione si è strutturata attraverso tre tipologie di Interventi:

1.Transizione scolastica. Destinatari: studenti della terza classe della Scuola secondaria di I grado.

2.Orientarsi nella complessità: Orientamento alle professioni e all'Istruzione superiore. Destinatari: studenti delle ultime classi della Scuola secondaria di II grado.

3.Orientarsi nella complessità: Orientamento al lavoro. Destinatari: studenti delle ultime classi della Scuola secondaria di II grado.

Tale Azione, il cui costo complessivo è di Euro 1.500.100,00 è stata delegata alle Province di Potenza e di Matera.

I programmi di orientamento svolti nel corso del 2011, sono stati elaborati sostanzialmente in modo coordinato ed hanno compreso i settori dell'Istruzione, della Formazione e del Lavoro (Servizi e Centri per l'Impiego), nel quadro delle Competenze per la *life long learning* e dell'occupabilità.

Le competenze istituzionali e operative in materia di orientamento sono articolate nella maniera seguente: la Regione – Dipartimento Formazione, Lavoro, Cultura e Sport, svolge la funzione di programmazione, mentre a livello delle Province di Potenza e Matera si strutturano i livelli operativi, costituiti, per quanto riguarda la Provincia di Potenza dall'Ufficio Lavoro, Formazione e Politiche sociali, per quanto riguarda la Provincia di Matera dall'Ufficio Pubblica Istruzione.

Tutti i Programmi avviati dalla Regione/Province hanno un organico sistema di Monitoraggio basato sulla rilevazione dei dati fisici degli interventi, sul tasso di realizzazione, il livello di attuazione e su un insieme organico di indicatori capaci di monitorare l'insieme delle

attività svolte. Per quanto attiene alla Valutazione risulta strutturato un set organico di indicatori (Indicatori di efficacia, Indicatori di efficienza, Indicatori di soddisfazione) capace di indicare i risultati conseguiti a seguito degli interventi attuati. L'esito della valutazione realizzata ai diversi livelli in cui si attua il processo di orientamento (Regione, Provincia, Soggetti attuatori) è alla base della Programmazione degli interventi e della loro riproposizione nella pianificazione annuale. La valutazione concerne anche la struttura dei percorsi operativi realizzati in funzione di un loro adeguamento metodologico, contenutistico ed organizzativo.

Una parte degli interventi di orientamento realizzati nel corso del 2011, ed in particolare il Programma di Cittadinanza scolastica, si sono svolti sulla base di uno stretto raccordo fra Scuole ed Agenzie provinciali erogatrici. Sulla base della selezione (da parte della Regione) delle manifestazione di interesse al Programma da parte delle Scuole e della condivisione dei Progetti operativi e dei percorsi con le Agenzie in house delle Province di Potenza e Matera si è realizzato un collegamento in chiave di partenariati locali fra tali soggetti.

Le strategie collaborative messe in atto sono presenti nella impostazione del Programma di Cittadinanza Scolastica. Potrebbe auspicarsi per il futuro la costituzione di una cabina di regia al fine di consultare periodicamente i diversi attori del programma (Regione, Scuole, Agenzie).

La pianificazione in atto si rivolge a specifici *target*. Per quanto concerne "Cittadinanza Scolastica – Orientamento" questi risultano i seguenti: studenti delle classi terze della Scuola secondaria di I grado; studenti dell'ultima classe della Scuola secondaria di II grado degli indirizzi di studio Liceale, Tecnico e Professionale. A livello locale si sono mantenuti tali target ma si è ampliata la platea delle Scuole beneficiarie dell'intervento.

In riferimento al Programma predetto i percorsi che si sono realizzati nelle tipologie di intervento previste, sperimentati da diversi anni, hanno dato ottimi riscontri sul piano della efficacia, della efficienza e della soddisfazione espressa da parte degli studenti beneficiari e delle Scuole.

Il modello adottato può essere definito "Modello orientativo strutturato multidimensionale", la cui struttura *standard* è la seguente:

Elementi metodologici e costrutti sviluppati nel percorso:

- Vissuto scolastico
- Interessi professionali
- Attitudini
- Strategie di apprendimento e motivazione allo studio

Informazione orientativa su:

- percorsi di studio (indirizzi scuola secondaria di II grado, istruzione superiore – università, alta formazione artistica e musicale, accademie militari, istruzione tecnica superiore -);
- professioni;
- mercato del lavoro (inserimento professionale dei diplomati e dei laureati);
- servizi pubblici del lavoro (Centri per l'Impiego) e servizi orientativi offerti.

Colloquio di orientamento finale:

- restituzione delle dimensioni orientative sviluppate nel percorso;
- consiglio orientativo finale.

Elementi organizzativi ed operativi:

- in ogni scuola l'intervento viene realizzato distintamente per ciascuna classe/sezione;
- le attività si sviluppano nei primi due giorni all'interno del gruppo classe (10 ore di attività);
- i colloqui individuali di orientamento vengono sviluppati in due giorni successivi e la durata media è di 40-45 minuti per studente.

Il Modello è stato sperimentato originariamente su un campione significativo di scuole e di studenti nel corso di diversi anni:

- 11 Scuole Medie, 20 Classi/Sezioni III, 350 studenti;
- 5 Istituti d'Istruzione Superiore con indirizzi di studio Liceale, Tecnico e Professionale; 14 V Classi liceali, 300 studenti; 3 Istituti Tecnici, 7 classi V, 145 e 2 Professionali, 6 classi, 130 studenti.

Il modello è stato standardizzato ed applicato a livello provinciale e non ci sono elementi e caratteri distintivi in ambito locale, fatta eccezione per la presentazione relativa all'offerta formativa della scuola secondaria di II grado, che riscontra delle peculiarità territoriali.

Relativamente alle criticità/piste di lavoro, gli interventi di orientamento, che a partire dall'anno 2011 sono attivati su base provinciale, richiederebbero una organica sistemazione nell'ambito della programmazione regionale (Por) e provinciale.

- Sarebbe auspicabile la realizzazione di una rete organica composta dagli attori principali che operano nell'ambito dell'orientamento e che fanno parte dei sistemi dell'istruzione, della formazione, del lavoro ed in generale del sociale (informagiovani ed altri soggetti del privato sociale).
- Sarebbe auspicabile, del pari, per quanto attiene gli interventi di orientamento svolti nella scuola secondaria di II grado (orientamento all'istruzione superiore, alle professioni ed al lavoro), un più stretto raccordo fra le Scuole, le Province di

Potenza e Matera e i servizi pubblici del lavoro locali (Centri per l'impiego)

- Sarebbe auspicabile, nell'ambito dei singoli programmi di orientamento messi in campo prevedere una seria attività formativa per i soggetti coinvolti nelle attività: insegnanti, orientatori, orientatori cpi).
- Sarebbe auspicabile strutturare un organico sistema di monitoraggio e valutazione.

2.4 CALABRIA[40]

L'attuale programmazione europea sta affrontando le sfide poste dalla crisi economica globale adottando importanti azioni per controbilanciare i suoi effetti negativi sui cittadini e sulle imprese, prendendo a riferimento la strategia di Europa 2020, ratificata nel Consiglio europeo del 17 giugno 2010, che indubbiamente segna il passaggio da un contesto di politiche fortemente orientato alla gestione della crisi e delle sue emergenze ad un nuovo quadro di riforme, finalizzate a potenziare la crescita e l'occupazione, salvaguardando la sostenibilità delle finanze pubbliche.

La strategia europea rilancia peraltro quanto già prospettato dalle Conclusioni del Consiglio del 12 maggio 2009 sul quadro strategico per la cooperazione europea nel settore dell'istruzione e della formazione ET2020 (2009/C 119/02) che, per sostenere i sistemi di istruzione e formazione, afferma che questi devono garantire la realizzazione personale, sociale e professionale dei cittadini accanto alla prosperità economica, l'occupabilità e la promozione dei valori democratici.

In stretta sintonia con le strategie della UE, si colloca certamente la programmazione del Fondo Sociale Europeo, PO Calabria FSE – 2007/2013, che riconosce alle politiche di orientamento una funzione strategica e trasversale alle azioni sviluppate nell'ambito dei diversi sistemi della formazione, dell'istruzione e del lavoro.

La programmazione regionale in materia si articola a livello territoriale attraverso i Piani Provinciali Stralcio per il lavoro 2009/2011, che delineano lo sviluppo di molteplici interventi, azioni e progetti in tema di orientamento; in particolare per lo sviluppo delle politiche attive e la gestione degli ammortizzatori sociali, è previsto un forte coinvolgimento delle Province nelle azioni di accompagnamento.

[40] Il contributo è a cura di gruppo di lavoro interno al Dipartimento Lavoro, Formazione Professionale e Politiche Sociali formato da: Concettina Di Gesu, Giuseppe Campisi, Luigi Taccone.

Le Province hanno inoltre un ruolo attivo nella promozione e diffusione di buone pratiche e per favorire le collaborazioni, anche attraverso la stipula di protocolli d'intesa, tra differenti enti sul territorio, per la realizzazione delle azioni di orientamento, offrendo servizi di orientamento a *target* molto diversificati e sviluppando progetti specifici per ciascuno di essi.
Da sottolineare in questo ambito la recente definizione (settembre 2011) della bozza, predisposta dalla Regione di concerto con l'azienda Calabria Lavoro, della "Carta dei Servizi per l'Impiego" a testimonianza dell'impegno regionale nel ricercare livelli di qualità del servizio più elevati, garantendo nel contempo trasparenza al cittadino e favorendo lo sviluppo di una cultura della partecipazione sul territorio.
Di seguito si riportano le azioni più significative sviluppate nelle varie province.
La Provincia di Catanzaro ha nelle finalità generali quelle di consentire ai Centri per l'Impiego di operare un disegno di servizio coerente con la più recente normativa nazionale e regionale rispetto agli obiettivi generali di rafforzamento dei servizi per l'impiego, di promozione dell'orientamento, dell'offerta formativa mirata, della preselezione, della costruzione della rete dei servizi territoriali per il lavoro.
I CPI provinciali offrono percorsi di bilancio di competenze per sostenere il re-ingresso nel mercato del lavoro e percorsi per sostenere la creazione di impresa con l'organizzazione di seminari formativi e analisi delle motivazioni degli utenti.
Sono state inoltre attivate specifiche azioni per sviluppare la conoscenza del contesto socio economico e del mercato del lavoro e promuovere attività di orientamento al lavoro e di formazione professionale per favorire l'inserimento dei migranti nel contesto lavorativo nazionale.
Attivato anche un servizio gratuito di orientamento, sostegno e accompagnamento per donne occupate, inoccupate o disoccupate che necessitano di supporto per entrare o rientrare nel mondo del lavoro.
Di grande impatto la realizzazione nel 2011 della prima edizione del forum "E-labora, laboratori per l'Orientamento, la Formazione ed il Lavoro", un evento articolato in 3 giorni di convegni, laboratori e workshop oltre ad un'area espositiva, nato dall'esigenza di fare rete sul territorio per offrire opportunità ed approcci diversi al sistema orientativo al lavoro, che ha visto la partecipazione di moltissimi visitatori ed un numero sorprendente (oltre 700) di partecipanti ai laboratori ed ai workshop.
Nei CPI della Provincia di Crotone è stato sviluppato un "portale per i lavoratori in deroga" per creare una banca dati virtuale delle aziende pubbliche e private sul territorio disposte a ospitare tirocini formativi. Essi offrono inoltre servizi specifici per diversi target come per i disabili,

che consistono nel realizzare, all'interno del centro, il primo colloquio da parte delle aziende così che l'utente possa avere il supporto anche di un operatore del centro. È stato attivato uno Sportello Donna che offre informazioni e attività dedicate per le donne che desiderano re-inserirsi nel mercato del lavoro, oltre a un progetto sui giovani nei Riformatori ai quali vengono offerti percorsi di orientamento e formazione per sostenerne il re-inserimento sociale e lavorativo. I CPI organizzano anche incontri informativi per chi desidera inserirsi nelle Forze Armate e, in collaborazione con l'Ufficio Scolastico, seminari informativi per contrastare il lavoro sommerso.

Da segnalare ancora il Progetto Scuola Lavoro che intende coinvolgere tutti gli istituti tecnici e professionali (circa 1200 alunni) del territorio crotonese con l'obiettivo di creare una forte rete tra servizi per l'impiego, formazione ed istruzione per un percorso di orientamento scolastico rivolto ai diplomandi delle ultime classi degli istituti scolastici di II grado del territorio provinciale. Previsti colloqui sia di orientamento individuale (con supporto orientativo mirato alla presa di coscienza da parte del ragazzo delle proprie risorse e potenzialità e successiva costruzione di un progetto scolastico o professionale rispondente alle proprie reali competenze), sia di orientamento di gruppo (con somministrazione, a gruppi omogenei di utenti, di test psico-attitudinali per far emergere le risorse scolastiche e personali per una più approfondita conoscenza di se stessi, anche attraverso il confronto delle proprie esperienze riconoscendo il vissuto scolastico e biografico in termini di competenze professionali e saperi scolastico-formativi).

I CPI della Provincia di Vibo Valentia sono affiancati, in alcune aree del territorio particolarmente decentrate, dai CILO, che si occupano in modo particolare di offrire servizi di informazione, di accoglienza e di incrocio domanda-offerta. Rispetto al target dei giovani organizzano sia corsi in preparazione ai test di ingresso ai percorsi universitari in collaborazione con gli atenei, sia campus di orientamento per gli studenti delle scuole secondarie di primo grado in collaborazione con la Provincia e l'Ufficio Scolastico.

Da segnalare inoltre il Progetto (immigrati come risorsa) "Vibo accoglie", un intervento finalizzato a favorire l'inserimento lavorativo dei migranti. Per realizzare tale scopo, verranno istituiti un servizio di assistenza ed informazione per semplificare i rapporti tra il cittadino straniero e le istituzioni pubbliche ed un servizio di orientamento ed inserimento al lavoro attraverso anche politiche attive favorevoli ai lavoratori immigrati; previste inoltre attività di facilitazione per l'inserimento lavorativo degli immigrati con collegamento agli strumenti previsti dal Piano anticrisi.

In Provincia di Cosenza, nell'ambito dell'area Orientamento e consulenza, si sviluppano molte attività sintetizzabili nelle seguenti: azioni e diagnosi di bisogni, competenze e propensioni del cliente;

supporto e sostegno al percorso informativo e professionale del cliente; consulenza di valutazione sulle opportunità offerte; proposizione e gestione dei percorsi formativi con approfondimento del profilo psicosociale e dinamico funzionale del soggetto cliente; supporto per la elaborazione di un progetto personale formativo e professionale dell'utente ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro. In particolare vengono offerti servizi di orientamento per:

- disabili e categorie svantaggiate;
- lavoratori atipici (realizzazione di un modulo web dedicato al lavoro atipico, con opportunità di formazione, offerte di lavoro ed un servizio di consulenza *on-line*; interventi specifici per rafforzare le competenze professionali e le capacità imprenditoriali e negoziali attraverso la creazione di accessi specifici ai Servizi per il lavoro);
- lavoratori immigrati (con istituzione di un nucleo di coordinamento con il compito di monitorare e raccordare azioni in favore degli immigrati; realizzazione di percorsi on the job - tirocini, stage - riservati a lavoratori stranieri, con un breve percorso formativo; organizzazione di incontri tematici con le aziende del territorio sulla base sulla legge per l'immigrazione e sulle modalità di assunzione e di accesso al lavoro per i cittadini stranieri, insieme alle associazioni datoriali e sindacali per favorire l'integrazione lavorativa e sociale degli immigrati e contrastare il lavoro sommerso).

Si segnalano ancora i seguenti progetti:

- progetto "Osservatorio Mercato del Lavoro";
- progetto "Piano Locale per il Lavoro" (indagine finalizzata alla programmazione territoriale con definizione di un quadro informativo di base per individuare problemi e opportunità dell'area ed identificare gli obiettivi da perseguire);
- progetto "Sportello Provinciale integrato con l'Università", informativo e di orientamento (incontri orientativi e laboratori formativi sulle tecniche di ricerca attiva del lavoro, colloqui individuali per l'analisi delle competenze possedute; consulenza per l'orientamento professionale; supporto nei percorsi di accompagnamento per la creazione d'impresa; strutturazione di un nuovo portale dedicato, per permettere a tutti gli attori del territorio - imprese, cittadini, enti pubblici e associazioni - di partecipare attivamente alla creazione di un sistema dinamico ed aperto; acquisizione di specifico software per l'orientamento professionale).

Presso la Provincia di Reggio Calabria è già attivo da qualche anno il Centro di Orientamento che offre percorsi e servizi informativi, formativi e di consulenza, diversificati. Tra gli altri organizza, in collaborazione

con l'Università della Calabria percorsi per sostenere l'ingresso in università. La costituzione del Centro ha dato risultati soddisfacenti ed è particolarmente significativa perché frutto di una collaborazione tra la Provincia, le Scuole, l'Università della Calabria e la Camera di Commercio.
Tra gli obiettivi programmati si evidenziano le necessità sia di rafforzare le attività di orientamento dei lavoratori interessati da processi di ricollocazione e reinserimento lavorativo, sia di sviluppare un'efficace azione di orientamento e di sostegno alle scelte affinché i giovani possano esprimere al massimo i propri talenti.
A questi fini è stata istituita la Bacheca web del lavoro che consente di programmare la fruizione di spazi fisici all'interno dei CPI della provincia denominati Bussole, organizzati in funzione dei bisogni del pubblico, secondo una logica di centralità dei giovani, per offrire informazioni e orientamento nelle scelte lavorative e formative e promuovendo un utilizzo in auto-consultazione. Sono effettuati anche incontri ciclici di "formazione orientativa", ovvero laboratori interattivi coordinati da specifiche e differenti professionalità a seconda del servizio di informazione ed orientamento erogato (si tratta di percorsi strutturati in più incontri e rivolti a gruppi omogenei che manifestano la necessità di acquisire informazioni utili per migliorare le tecniche di ricerca di impiego e gli strumenti di autovalutazione).
Da segnalare anche il progetto "Giovani:lavoro in corso" che mira ad attuare servizi di orientamento secondo i più evoluti standard di livello internazionale (dalla logica del *lifelong learning*, in cui gli aggiustamenti vengono determinati in funzione delle necessità imposte dal mutamento dei mercati, a quella del *life design* in cui è il soggetto a prendere consapevolezza delle proprie necessità ed anche delle proprie aspirazioni, costruendo il proprio futuro lavorativo senza subirlo).
Un'altra azione di intervento, "Il Centro per l'Impiego va a scuola", prevede l'organizzazione di incontri, presso le scuole superiori di II grado, con gli studenti dell'ultimo anno per realizzare azioni di informazione, animazione e promozione del sistema dei servizi per l'impiego. Sono svolti anche incontri individuali di orientamento finalizzati a favorire maggiore consapevolezza delle competenze dei destinatari ed una migliore conoscenza delle aree professionali di possibile inserimento e per supportare la motivazione e la progettazione a medio/lungo termine della propria vita lavorativa.
Anche nell'ambito del progetto "Lavoro flessibile , istruzione per l'uso", rivolto a lavoratori occupati e disoccupati che svolgono o hanno svolto attività lavorativa con contratti di lavoro flessibile (part-time; contratti a termine, lavoro interinale, lavoro parasubordinato ecc.) tradizionalmente ricondotti allo status di "precario", sono previste azioni che mirano: all'accoglienza e informazione; orientamento e *counselling* (colloquio

individuale con fase investigativa e di ricostruzione profilo professionale, bilancio di competenze), fino all'organizzazione di incontri ciclici di formazione orientativa.
Infine, con il progetto "Intr@prendere", ci si rivolge a varie categorie di utenza (disoccupati /inoccupati che intendono avviare iniziative imprenditoriali; dipendenti che intendono avviare un'iniziativa di lavoro autonomo; donne disoccupate o a rischio di esclusione; cittadini stranieri iscritti nelle liste di disoccupazione che al fine di garantirsi la regolare permanenza in Italia intendano avviare una attività di lavoro autonomo; imprese in situazione di crisi, anche con lavoratori in CIG) per fornire orientamento, informazione e formazione sulle opportunità e sulle problematiche relative all'avvio di un'attività, stimolando un utilizzo creativo delle competenze acquisite nei percorsi formativi al fine di generare capacità imprenditoriali. In particolare con azioni a sportello di "prima informazione" che prevede una consulenza di primo orientamento e la distribuzione/consultazione di materiale informativo di vario genere.
Da segnalare ancora, a livello regionale, il progetto "Enter Work" coordinato da Azienda Calabria Lavoro, struttura *in house* della Regione, che ha l'obiettivo di potenziare un sistema di informazione e orientamento finalizzato a facilitare l'accesso al mercato del lavoro delle generazioni uscenti dal ciclo formativo. L'azione concertata tra le istituzioni del territorio vuole rafforzare l'incontro tra le dinamiche delle politiche attive valorizzando proprio quel potenziale umano che va accompagnato nella difficile transizione dalla scuola al lavoro, affiancando gli studenti attraverso azioni di *counselling* ed orientamento formativo, supportando l'implementazione dei servizi orientativi presenti sul territorio e promuovendo un sistema territoriale di orientamento omogeneo. Destinatari sono: studenti di istituti superiori, studenti universitari, docenti e operatori della formazione professionale, giovani inoccupati, disoccupati e in cerca di prima occupazione, giovani in obbligo formativo.
Relativamente al sistema dell'Istruzione, l'attuale politica dell'Ufficio Scolastico Regionale in materia di orientamento è quella di esercitare un ruolo forte di coordinamento a livello centrale (articolato sul territorio attraverso diverse *scuole presidio*) per arrivare quanto più capillarmente possibile sul territorio e sviluppare azioni efficaci in tutti i contesti provinciali. A fronte infatti di un territorio variegato, in cui esistono competenze, esperienze ed esigenze molto diversificate, lo sforzo è quello di valorizzare tutte le eccellenze e sostenere i contesti in cui l'esperienza rispetto all'orientamento è ancora limitata.
L'elevato investimento in tema di orientamento da parte dell'Ufficio Scolastico Regionale si esprime anche attraverso numerosi progetti, spesso in collaborazione con altri enti, tra cui l'assessorato alla

Formazione Professionale, la Direzione Lavoro di alcune Province, alcune Università sul territorio regionale, Confcommercio, Unioncamere e Confindustria.
I progetti promossi o sostenuti dall'USR Calabria sono finalizzati a diversi obiettivi, tra cui quello principale di ridurre la dispersione scolastica attraverso la collaborazione con enti di formazione professionale. In tal senso si è posto il progetto "Intercultura" per riportare ragazze e ragazzi *Rom* a scuola o sostenere la transizione verso il mercato del lavoro attraverso percorsi (proposti dalle scuole sul territorio) di alternanza scuola-lavoro e seminari formativi sulle normative in materia di lavoro, a contrasto anche del lavoro nero.
Di grande importanza inoltre l'avvio del Sistema di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP) sancito a livello nazionale con l'accordo in CU di dicembre 2010 e subito recepito a livello regionale, la cui finalità prioritaria è quella di assicurare l'assolvimento dell'obbligo di istruzione e del diritto-dovere all'istruzione e formazione, ampliando le opportunità di acquisizione di una qualifica professionale nella prospettiva della prevenzione e del contrasto alla dispersione scolastica.
Nell'accordo territoriale del 27 maggio 2011 tra Regione ed Ufficio Scolastico Regionale per la definizione dell'offerta sussidiaria integrativa degli Istituti Professionali di Stato, i soggetti si impegnano inoltre a promuovere ed a sostenere misure di accompagnamento per favorire il raccordo tra percorsi formativi e scolastici, compresi gli interventi territoriali di informazione e di orientamento sulle modalità di attuazione dell'offerta sussidiaria.
Per quanto concerne il contesto universitario, i vari Atenei esprimono diverse specificità che di seguito brevemente si riportano.
Nell'Università degli Studi Mediterranea[41] i servizi di orientamento sono coordinati dal Centro di Orientamento di Ateneo, costituito nel 2003. I servizi sono così articolati: l'orientamento in ingresso viene realizzato con attività di informazione attraverso incontri in sede e presso le scuole, attività di informazione rispetto alla vita universitaria (con un progetto di *campus* residenziale in cui vengono ospitati presso l'Ateneo studenti delle scuole secondarie di secondo grado) e con attività di tipo formativo, attraverso un percorso per sviluppare negli studenti che desiderano iscriversi alcuni "saperi minimi" necessari per il percorso universitario. L'orientamento in itinere si realizza attraverso un progetto volto a sostenere un metodo di studio efficace, mentre quello in uscita viene realizzato con una serie di attività che vanno sia nella direzione

[41] www.unirc.it

del *job-placement* con la realizzazione di seminari, sia nella direzione di favorire la mobilità nazionale e internazionale, attraverso alcuni progetti europei.

L'Università della Calabria di Cosenza[42] da molti anni offre un articolato servizio di orientamento, ma solo dal 2003 l'Ufficio Orientamento ha assunto l'attuale organizzazione di orientamento in entrata, in itinere e in uscita.

Tra le azioni di orientamento in entrata da segnalare "Lezioni di *campus*", nelle scuole, per spiegare come si articola la vita universitaria; *"Campus live",* giornate in cui gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado possono vivere l'esperienza del *campus*; "*Top summer school*", esperienze di campus per gli studenti più preparati; "Ti presento *campus*", presentazione dell'Ateneo a opera di studenti già iscritti. In itinere viene realizzato per i neoscritti un servizio di *peer-tutoring*. L'orientamento in uscita si realizza attraverso attività come il "Borsino *stage*", attività di incrocio domanda-offerta per lo svolgimento di tirocini nelle aziende, oppure il "*Recruiting day*" e il "*Career day*" per far incontrare gli studenti con le aziende sul territorio.

L'Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro[43] che è un Ateneo di istituzione piuttosto recente, accanto al servizio di orientamento erogato dalle singole facoltà, dedica particolare impegno nei servizi di orientamento di Ateneo in entrata e in uscita. In entrata vengono realizzati gli "*Orientaday*" in cui sono predisposti *stand* delle diverse facoltà e dei servizi presenti in Ateneo. In uscita si pone particolare attenzione ad azioni volte al consolidamento di collaborazioni con le aziende del territorio, anche attraverso il coinvolgimento di Confindustria e Confartigianato, per realizzare un servizio di *job placement* sistematico. L'Ateneo partecipa anche al progetto ministeriale FIxO per l'inserimento lavorativo.

Peraltro è sempre molto avvertita l'esigenza, anche da parte delle Università, di poter realizzare partenariati forti con le altre Istituzioni presenti sul territorio per fornire un servizio di orientamento più completo ed efficace a tutti gli studenti della Regione.

Lo sviluppo e l'implementazione di dinamiche di interazione in tema di servizi di orientamento su base integrata tra il mondo dell'istruzione, secondaria e superiore, ed i servizi provinciali per l'impiego, rappresenta pertanto una linea di sviluppo assolutamente necessaria.

---

[42] www.unical.it

[43] www.unicz.it

Da segnalare, in quest'ottica, anche un'iniziativa sperimentale a livello regionale tuttora in corso di svolgimento, il progetto Orienta[44] che ha utilizzato specifici strumenti di test di auto-orientamento *on-line* (Magellano Junior) e che testimonia l'attenzione e la ricerca da parte della Regione verso approcci nuovi e tecnologie innovative che possano supportarla nello sviluppo di azioni standard ed efficaci sul territorio.
Comunque, anche se il quadro complessivo delle politiche formative e di orientamento può apparire dall'esterno non ancora particolarmente innovativo, proprio l'attuale momento rappresenta per la Regione un punto di snodo decisivo in questa materia, in quanto si stanno per approntare politiche di sviluppo molto significative di integrazione tra il mondo del lavoro ed i settori dell'*Education* (istruzione e formazione).
Indubbiamente, quello che sta avvenendo nel contesto comunitario ed anche a livello nazionale (il nuovo TU sull'Apprendistato, lo sviluppo del Libretto Formativo del Cittadino, i nuovi standard formativi in materia di Istruzione e Formazione Professionale, il riordino del sistema degli IFTS/ITS, il processo di referenziazione all'EQF, tutte iniziative in cui la regione Calabria è direttamente impegnata e coinvolta) sta infatti facendo maturare varie iniziative interne (a partire dal progetto "Sistema Regionale delle Competenze" del Dipartimento Istruzione) ed altre più specifiche in corso di avviamento proprio in questa fase (sulla certificazione delle competenze, standard professionali regionali ecc.) e dove l'Orientamento, decisivo anello di raccordo tra la formazione ed il mondo del lavoro, rappresenta un contesto strategico anche in termini di azioni e di risorse coinvolte sul territorio.

2.5 CAMPANIA[45]

Il 2011 rappresenta per la Regione Campania l'inizio di una nuova fase del processo di costruzione del sistema regionale dei servizi per il lavoro. Si può, anche, definire anno di transizione: passaggio dalla fase di programmazione e progettazione, nonché di completamento del quadro normativo, a quella dell'azione e della realizzazione degli interventi.
Come già segnalato dal precedente Rapporto Orientamento dell'Isfol, l'approvazione della Legge Regionale n. 14 del 18 novembre 2009, recante il "Testo unico della normativa della Regione Campania in materia di lavoro e formazione professionale per la promozione della qualità del lavoro" con i relativi regolamenti attuativi; le integrazioni e le

[44] www.calabriaorienta.it
[45] Il contributo è redatto dall'ARLAS a cura di Pasquale Di Marzo

modifiche apportate dalla successiva Legge Regionale 20 luglio 2010, n. 7; la dgr n. 690 del 08/10/2010 che modifica lo Statuto dell'ARLAS e ne ridefinisce la mission e la struttura e, in ultimo, l'elaborazione e l'approvazione del piano d'azione per il lavoro "Campania al Lavoro" annunciano un'importante evoluzione nell'assetto regionale in tema di lavoro, e anche di competenze e sviluppi in tema di orientamento.

Il 2011 si apre, infatti, con l'attuazione delle prime misure previste dal piano "Campania al Lavoro".

Il Piano si articola in tre linee di intervento:

• Inserimenti formativi nelle imprese, lavoro e crescita del capitale sociale (*Labor Market Policy*);

• Qualità e innovazione per l'occupazione;

• Governance Istituzionale.

All'inizio dell'anno sono stati attivati i primi dispositivi di politiche attive del lavoro per incentivare la creazione di nuova occupazione per i giovani e difendere e migliorare la qualità dell'occupazione dei lavoratori a rischio di espulsione, o già espulsi, dai processi produttivi.

Tra questi di particolare interesse, e molto legata all'attualità del dibattito sulla funzione dell'orientamento e sulla domanda che emerge dai bisogni specifici di alcuni target di utenza, appare la misura Cig Più.

L'obiettivo di tale misura è contrastare gli effetti della crisi sia sostenendo il reddito dei lavoratori sospesi dalla produzione ovvero licenziati da imprese che non hanno i requisiti per accedere ai trattamenti indennitari previsti dalla normativa nazionale, sia erogando misure per la riqualificazione e il reinserimento. Infatti, alla concessione della Cig e della mobilità in deroga sono strettamente connessi interventi di politiche attive sviluppate dai Centri per l'Impiego che provvedono alla presa in carico dei lavoratori e alla definizione di percorsi di orientamento e di riqualificazione.

Accanto a questi interventi sono previsti incentivi al sistema del collocamento pubblico e privato, che provvedono previo orientamento, alla ricollocazione dei lavoratori cassintegrati.

Sempre nell'ambito del Piano Campania al Lavoro, tra le azioni di sistema previste dalla linea d'intervento per la Governance Istituzionale risulta di particolare rilievo l'avvio del nuovo Masterplan Campania "Linee guida per il potenziamento dei servizi per il lavoro" predisposto dall'ARLAS e approvato dalla Giunta Regionale con la delibera n.482 del 26/09/2011.

L'integrazione e la costruzione della rete sono gli obiettivi prioritari del nuovo Masterplan, e, in tal senso, esso offre una prima risposta ad una delle criticità del sistema di orientamento evidenziato dal Rapporto Orientamento ISFOL 2010 relativa alla molteplicità delle strutture e alla frammentazione delle azioni.

Infatti, il Masterplan si configura come un Accordo quadro nel quale i soggetti aderenti s'impegnano, nel rispetto dei propri ruoli e competenze, a dare vita in Campania ad un sistema regionale integrato dei servizi per l'impiego che si costituisca come un nuovo attore collettivo, un *policy network*, caratterizzato da relazioni di interdipendenza tra attori e/o organizzazioni pubbliche e private che hanno obiettivi e norme comuni rispetto alle azioni di *policy* e che riconoscono nella cooperazione il metodo più efficace per realizzare i loro obiettivi.

Il modello di *governance* delineato per il funzionamento della Rete regionale dei Servizi per il Lavoro pone quindi in una dimensione unitaria e integrata gli attori, i processi organizzativi, gli interventi tecnologici sul SILR e sul Sistema regionale dei Servizi per l'Impiego.

La composizione e il modello organizzativo della *Governance* regionale della Rete prevedono la partecipazione di tutti gli attori del sistema regionale dei servizi e dei diversi *partner* tecnologici ad essi collegati. Al processo di *Governance* regionale partecipano l'Assessorato Regionale al Lavoro e gli Assessorati Provinciali al Lavoro; le strutture amministrative regionali e provinciali competenti per le funzioni amministrative di loro competenza; l'ARLAS, soggetto attuatore del SIRL e struttura di supporto e coordinamento del Sistema dei servizi e, infine, i soggetti pubblici e privati accreditati e autorizzati. Prevede inoltre una dimensione organizzativa e tecnologica aperta alla partecipazione di una comunità fiduciaria di operatori, tecnici e specialisti che intervengono nel settore in qualità di produttori e/o utenti.

Il Tavolo Istituzionale della Rete e il Tavolo tecnico sono i due livelli sui quali si articola la partecipazione dei diversi attori alle funzioni di governance del sistema.

Il Tavolo Istituzionale si compone degli Assessorati regionale e provinciali, e di rappresentanze qualificate dei soggetti accreditati e autorizzati. Si riunisce con cadenza minima trimestrale, provvede agli atti di indirizzo regolamentazione, programmazione, controllo e valutazione, si avvale del supporto delle amministrazioni competenti e dell'ARLAS. Le determinazioni assunte dal Tavolo Istituzionale sono di norma verbalizzate e recepite in atti amministrativi dell'Assessorato regionale al lavoro. I lavori del Tavolo possono essere articolati per gruppi tematici in particolare per le questioni attinenti il SIRL, il coordinamento e gli *standard* di servizi dei Centri per l'Impiego, le funzioni di accreditamento e autorizzazione. Alle riunioni possono essere invitate le parti sociali.

Il Tavolo Tecnico della Rete si costituisce come una rete fiduciaria di operatori tecnici qualificati e specializzati, interni ed esterni alle Amministrazioni, indicati dalle Amministrazioni e dai soggetti presenti nella Rete e si riunisce, su invito dell'Assessorato regionale al lavoro o

dell'ARLAS, con modularità flessibile in relazione ai temi e agli argomenti da trattare.
Al Tavolo partecipano l'Amministrazione regionale, l'ARLAS, le Amministrazioni provinciali, i *partner* e i fornitori specializzati impegnati contrattualmente con l'ARLAS e con le Amministrazioni per lo svolgimento delle attività pertinenti; le rappresentanze tecniche dei soggetti accreditati e autorizzati.
La *governance* tecnico-operativa determina la pianificazione e la progettazione esecutiva degli interventi, le modalità e i criteri di attuazione, i protocolli e le procedure di gestione e gli *standard* tecnologici e informativi che assicurano l'integrità e il funzionamento della Rete.
Il Tavolo si riunisce, in questa prima fase di avvio, con cadenza settimanale e le sue deliberazioni sono di norma recepite con provvedimento dall'ARLAS e rese operative con protocolli e convenzioni al fine di risultare effettivamente vincolanti, nei loro aspetti tecnici, per le amministrazioni e i soggetti autorizzati e accreditati.
L'impegno del tavolo tecnico si è concentrato in questa fase su tre obiettivi prioritari:
• il completamento del Sistema Informativo Regionale del Lavoro (SIRL) che sviluppa la necessaria cooperazione e integrazione tra sistemi organizzativi e tecnologici diversi e permette la gestione della crescente complessità del mercato del lavoro con informazioni integrate e standardizzate. Inoltre connette il sistema regionale campano e provinciale al sistema del Ministero del Lavoro;
• la definizione dei livelli essenziali di prestazione (LEP) che tutti i soggetti della rete sono chiamati a rispettare per garantire all'utenza un livello minimo uniforme di prestazione sul territorio regionale. Alla individuazione dei LEP è strettamente legata la definizione del sistema di accreditamento regionale dei servizi privati che al momento operano sul territorio in regime di autorizzazione nazionale.
• predisposizione di un adeguato sistema di monitoraggio e valutazione in grado di seguire gli stati di avanzamento del processo di costituzione della rete e di qualificazione dei servizi.
Sia per la definizione dei LEP e degli *standard* di qualità, sia per la predisposizione del piano di monitoraggio e valutazione dei servizi, il lavoro del Tavolo tecnico può partire da documenti (Allegati al Masterplan) che sono già, come l'intero Masterplan, un primo risultato del processo di concertazione tra i diversi attori che danno vita alla rete.
Tra questi le Province sono chiamate ad un ruolo decisivo. Le Province, infatti, presiedono alla programmazione territoriale delle politiche per il lavoro e attivano l'organizzazione e la gestione dei SPI, verso i quali sono responsabili del loro sviluppo efficace.

Nell'ottica della costruzione del *network*, le Province rappresentano il nodo centrale attraverso il quale si sostanziano le relazioni di cooperazione tra soggetti chiamati all'attuazione delle politiche e alla qualificazione del sistema dei servizi.
Alle Province competono funzioni di:
• programmazione territoriale delle politiche per il lavoro;
• raccordo e coordinamento delle politiche e dei servizi per l'impiego nel contesto territoriale di riferimento, per la realizzazione di interventi utili all'inserimento delle persone nel mercato del lavoro, al soddisfacimento delle esigenze delle imprese e allo sviluppo dei livelli occupazionali e della qualità del lavoro;
• gestione amministrativa del sistema di competenza territoriale;
• organizzazione e gestione dei servizi per l'impiego con responsabilità sull'erogazione di prestazioni sulla base dei LEP, dell'implementazione dei relativi *standard* di qualità, della gestione delle relazioni di interscambio e di cooperazione con altri servizi e, in via generale alle azioni di rilievo locale;
• gestione dei sistemi informativi locali;
• coordinamento delle reti locali dei Servizi per l'Impiego e attivazione delle relazioni di cooperazione e collaborazione tra i soggetti che costituiscono i sistemi provinciali attraverso la gestione di convenzioni.
Le direzioni provinciali del lavoro con le loro articolazioni territoriali dei Centri per l'Impiego sono nodi operativi della rete dei servizi.
Per l'attuazione delle azioni previste dal Masterplan le Province si avvalgono dell'assistenza tecnica dell'ARLAS attraverso la stipula di convenzioni secondo un modello di collaborazione istituzionale condiviso dai soggetti partecipanti.
L'ARLAS ha già stipulato le convenzioni con le Province di Avellino, Caserta e Benevento e si appresta a completare il processo di stipula con le restanti Province entro la fine dell'anno o al massimo nei primi mesi del 2012.
Il Masterplan affronta anche il tema dello sviluppo e riconoscimento delle professioni dell'orientamento. Infatti, tra le azioni per la valorizzazione del capitale umano e delle professionalità degli operatori pubblici e privati dei Servizi all'Impiego, è prevista anche una azione sperimentale di sistema, volta a potenziare i servizi di orientamento del territorio attraverso il supporto di percorsi formativi rivolti agli operatori pubblici e privati degli SPI impegnati nelle attività di orientamento (Scuola di professionisti per l'orientamento). L'azione proposta riprende un'esperienza realizzata dall'ARLAS e dall'ISFOL (Area Politiche per l'Orientamento) negli anni scorsi e già segnalata nel Rapporto Orientamento 2010.
Il nuovo progetto, sul quale sono intercorsi confronti di merito con l'Area Politiche per l'Orientamento dell' ISFOL, tiene conto del nuovo modello

di *governance* multilivello del sistema regionale dei SPI e prevede il coinvolgimento di tutti i sottoscrittori del Masterplan.
La disponibilità di risorse professionali adeguate ai nuovi compiti dell'orientamento, così come confermato a Genova nei documenti conclusivi dell'ultima edizione del Forum Internazionale sull'Orientamento, è una questione decisiva per la costruzione di un moderno sistema di servizi per il lavoro.
Al momento i Centri per l'Impiego non dispongono di risorse sufficienti ed adeguate da dedicare ai servizi di orientamento. Anche le risorse, messe a disposizione dei CPI per l'implementazione dei servizi attraverso azioni coordinate da Italia Lavoro e finanziate dal POR Campania nell'ambito della precedente programmazione, sono venute meno.
A questa carenza di personale dei Centri per l'Impiego si accompagna anche un graduale ridimensionamento della presenza dei COP (Centri Orientamento Professionale gestiti direttamente dall'Amministrazione Regionale attraverso gli Stap) che, come segnalato nel Rapporto 2010, hanno offerto e offrono un contributo prezioso.
Per rispondere al fabbisogno di risorse professionali dei Servizi pubblici per l'Impiego la delibera della Giunta Regionale, con la quale si approva il Masterplan, assegna alle Province e all'ARLAS i fondi necessari per consentire ai servizi pubblici di dotarsi delle risorse necessarie per svolgere il ruolo strategico ad essi assegnato nel nuovo sistema regionale dei SPI.
Il lavoro di promozione e di costruzione della rete regionale sviluppato dal'Assessorato al Lavoro, attraverso l'ARLAS e l'AGC 17, ha prodotto risultati positivi anche per quanto concerne il quadro sul sistema universitario. Un primo passo per l'integrazione e l'allargamento della rete dei servizi è stato realizzato con la stipula di un Protocollo di Intesa tra Regione Campania e i sette Atenei della Campania. L'intesa prevede la promozione di azioni rivolte alla integrazione dei servizi di orientamento post-laurea e *Job Placement*, nel sistema integrato dei servizi per il lavoro.
Questo strumento consente l'avvio della sperimentazione per l'integrazione di un nuovo nodo alla rete dei servizi: i sette Atenei della Campania si impegnano infatti a costituire un coordinamento regionale dei servizi di *placement* che partecipa, come componente del sistema dei Servizi Integrati Regionali all'Impiego, al Tavolo Tecnico Istituzionale del Masterplan dei Servizi all'Impiego, impegnandosi alla definizione e al rispetto delle norme di comportamento dei nodi della rete.
Le Università si impegnano alla redazione di un piano di intervento regionale, da integrare nel Masterplan dei Servizi all'Impiego, che si riconosca in un progetto interuniversitario e guardi alle Università e ai

loro servizi di orientamento dopo-laurea e *Job Placement* come parte del sistema delle politiche del lavoro regionale e a definire accordi tecnici per l'integrazione e il conferimento delle informazioni relative ai laureati ai sistemi informativi regionali e nazionali.

2.6 EMILIA-ROMAGNA[46]

La Regione Emilia-Romagna in due importanti interventi legislativi, adottati rispettivamente nel 2003,[47] sulle politiche della formazione e dell'istruzione, nel 2005 sulle misure per la promozione della qualità sicurezza e regolarità del lavoro, ha riconosciuto la funzione di orientamento come una funzione strategica per garantire a tutte le persone e per l'intero arco della vita l'accesso non solo a tutti i gradi dell'istruzione, della formazione in condizione di pari opportunità, ma anche la valorizzazione delle competenze e dei saperi, la piena affermazione dei diritti nelle attività lavorative, e nei percorsi professionali garantendo un supporto adeguato a processi di scelta sempre più maturi e consapevoli. In particolare tali leggi declinano la funzione di orientamento e le competenze istituzionali della Regione e delle Province in due macro ambiti:

- educazione alla scelta consistente in attività finalizzate a favorire la comprensione e l'espressione di interessi, attitudini ed inclinazioni degli studenti nel contesto dei percorsi di istruzione e formazione a partire dalla scuola secondaria di primo grado;
- educazione alle opportunità professionali consistente in attività finalizzate alla conoscenza, anche diretta del mondo del lavoro.

Tali leggi delineano inoltre il sistema di *governance* della Regione Emilia-Romagna nell'ambito delle politiche formative e del lavoro che relativamente alla definizione degli ambiti di competenza riserva alla Regione un ambito di programmazione generale. La Regione, infatti, approva le linee di programmazione e gli indirizzi per il sistema formativo e per l'inserimento al lavoro, a carattere triennale, con individuazione degli obiettivi, delle priorità, delle linee d'intervento, nonché del quadro delle risorse finanziarie e dei criteri per il riparto delle risorse da assegnare agli enti locali.

---

[46] Il contributo è a cura di Rosanna Altizio - Direzione Generale Cultura Formazione e Lavoro - Servizio Lavoro Regione Emilia-Romagna.

[47] L.R.12/2003 "Norme per l'uguaglianza delle opportunità di accesso al sapere, per ognuno e per tutto l'arco della vita attraverso il rafforzamento dell'istruzione e della formazione professionale anche in integrazione tra loro" art. 11 e L.R. 17/2005 "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro"art. 23

Competono, inoltre, alla Giunta regionale le funzioni amministrative relative alla sperimentazione e all'avvio di attività innovative quanto alle metodologie o alle tipologie di utenti; alla programmazione degli interventi che possono essere adeguatamente svolti, per specializzazione e bacino d'utenza, esclusivamente a livello regionale.
Le Province sono titolari della competenza di programmazione territoriale dell'offerta formativa ed educativa e di organizzazione della rete scolastica. A tal fine, le Province e i Comuni individuano la domanda di formazione espressa dal territorio e predispongono i piani per l'offerta formativa ed educativa, comprensivi dei servizi di supporto per gli allievi disabili o in situazione di svantaggio, di azioni di sostegno a progettazioni innovative delle istituzioni scolastiche, di iniziative di educazione degli adulti, di interventi di orientamento scolastico e professionale, nonché di interventi per la prevenzione dell'abbandono dei percorsi formativi.
La legge regionale 12/03 istituisce inoltre le sedi di collaborazione e partenariato istituzionale e di concertazione sociale quale mezzo per l'integrazione delle politiche per l'istruzione, la formazione professionale ed il lavoro. In particolare istituisce la Conferenza regionale per il sistema formativo, quale sede di confronto sulle politiche per il sistema formativo. È composta da rappresentanze delle amministrazioni provinciali e comunali, da rappresentanze delle autonomie scolastiche, degli enti di formazione accreditati, delle Università e dell'Ufficio scolastico regionale. Il Comitato di coordinamento istituzionale quale sede di partenariato e di collaborazione istituzionale fra Regione, Province e Comuni, nelle materie istruzione, formazione, lavoro. Il Comitato esprime parere sugli indirizzi regionali, nonché sui conseguenti atti applicativi e formula, altresì, proposte relativamente allo sviluppo del sistema formativo.
La Commissione regionale tripartita è la sede concertativa di proposta, verifica e valutazione in merito al sistema formativo e alle politiche del lavoro e vede la presenza delle organizzazioni sindacali e datoriali più rappresentative a livello regionale.
In aggiunta agli Organismi descritti la Regione, a partire dal 2007, ha sperimentato l'utilizzo di due nuovi strumenti di *governance*, l'Accordo e le Intese, finalizzati a realizzare un'effettiva condivisione, tra i diversi livelli istituzionali, delle strategie e degli obiettivi. L'Accordo mette in relazione le risorse complessive agli obiettivi fissati tenuto conto delle differenti competenze e dei contesti socio-economici propri di ciascun territorio provinciale. Lo strumento dispone anche le modalità per la valutazione periodica delle realizzazioni e dei risultati delle programmazioni regionali e provinciali per restituire, al sistema nel suo complesso, il livello di conseguimento degli obiettivi fissati. Le intese realizzate con ciascuna delle nove Province emiliano-romagnole

evidenzia il contributo che ciascuna provincia si impegna a fornire per il raggiungimento degli obiettivi dell'Accordo.
Relativamente alle *Policies* e obiettivi strategici in tema di orientamento, in coerenza con gli orientamenti europei delineati all'interno della strategia Europa 2020, che hanno sottolineato la rilevanza dell'investimento nelle politiche della formazione, istruzione e lavoro, la Regione Emilia-Romagna nei vari documenti di programmazione, - dagli Indirizzi triennali per il sistema formativo, al Piano operativo di programmazione dei fondi comunitari - ha riconosciuto alle politiche di orientamento una funzione strategica e trasversale agli interventi nell'ambito dei diversi sistemi della formazione, dell'istruzione e del lavoro.
In particolare nel quadro degli indirizzi 2011-2013 le politiche per l'istruzione, la formazione e la qualità del lavoro rappresentano un elemento portante della strategia regionale di competitività fondata sullo sviluppo di un'economia sempre più basata sulla conoscenza, e sono al contempo la garanzia per la piena fruizione, da parte delle persone, dei diritti di cittadinanza. Sono chiamate prioritariamente a sostenere il bilanciamento delle politiche occupazionali, di sviluppo economico e di competitività con le esigenze di integrazione e inclusione, coniugando la competitività con elevati *standard* di qualità, di sicurezza e di protezione sociale. Ricerca ed educazione rappresentano inoltre le leve essenziali per lo sviluppo regionale garantendo a tutte le persone le conoscenze ed i saperi necessari per svolgere un ruolo di cittadinanza attiva.
Alla luce di tali considerazioni le politiche di orientamento e la costruzione di un'offerta formativa plurale rappresentano linee d'azione indispensabili per perseguire il successo formativo di tutti i giovani, innalzare i livelli di istruzione della popolazione in generale e per combattere il fenomeno della dispersione scolastica ancora presente nella nostra regione.
In particolare la funzione di "orientamento" nell'ambito del contesto educativo comprende interventi, rivolti alle scuole medie e alle scuole superiori, finalizzati a connettere le attività di educazione alla scelta (tese a favorire la comprensione e l'espressione di interessi, attitudini ed inclinazioni degli studenti) svolte nella scuola media con le attività di informazione, accoglienza e orientamento svolte nella scuola superiore. In tale ambito la Regione e le Province sostengono azioni di informazione/formazione dei docenti e di coinvolgimento delle famiglie, nonché di altri soggetti che sul territorio agiscono come risorse al servizio delle scuole. La funzione di orientamento nel contesto scolastico e formativo è tuttavia, primariamente svolta dalle istituzioni scolastiche autonome che si avvalgono in un rapporto di collaborazione istituzionale del supporto di iniziative, interventi e strumenti informativi promossi dalle Province. Ulteriore ambito strategico è la valorizzazione

delle autonomie universitarie e di ricerca al fine di rafforzare la rete della ricerca e del trasferimento tecnologico. A tal fine la Regione promuove iniziative di collaborazione tra sistemi d'imprese, istituzioni locali e istituzioni di ricerca per sostenere le transizioni dei giovani con alto profilo di competenze, dall'università all'impresa mediante il sostegno a temi e progetti innovativi. In questa chiave la Regione promuove una sperimentazione dell'utilizzo dell'alto apprendistato per il conseguimento non solo del titolo di *master* universitario ma dei titoli di laurea di primo e secondo livello e dei dottorati di ricerca sulla base di uno specifico accordo sottoscritto tra Regione Università e Parti Sociali.
Nel contesto lavorativo le politiche e gli interventi di orientamento sono coordinate e programmate dalle Province ed erogate direttamente attraverso i Centri per l'Impiego che offrono in maniera strutturata ed omogenea una gamma di prestazioni che vanno da quelle di base quali l'accoglienza e la presa in carico dell'utente sino alla consulenza specialistica, a percorsi personalizzati di accompagnamento all'inserimento lavorativo ed in taluni casi al bilancio di competenze. I Servizi per l'Impiego, inoltre, hanno svolto un ruolo cruciale negli ultimi anni nell'erogazione del complesso delle politiche attive, messe in campo dalla Regione per contrastare gli effetti della crisi, attraverso il potenziamento dell'occupabilità delle persone ed il sostegno alle imprese che investono nei processi di riorganizzazione e innovazione. In particolare le politiche attive hanno contribuito a garantire la permanenza in azienda del personale temporaneamente sospeso, a favorire il reinserimento occupazionale dei singoli lavoratori; sono state fortemente personalizzate e correlate alla costruzione di un percorso di ricollocazione professionale La Regione, inoltre, ha contribuito a rafforzare e qualificare l'offerta dei servizi che supportano le persone, spesso in possesso di esperienze frammentate, a ricomporre il proprio bagaglio cognitivo ed esperienziale, a metterlo in trasparenza, ad ampliarlo, a correlarlo ai fabbisogni professionali delle imprese.
Nell'ambito delle attività di orientamento scolastico si colloca un progetto approvato dalla Regione a partire dall'anno scolastico 2007/2008 e realizzato anche nei due anni successivi, finalizzato a contrastare e prevenire la dispersione scolastica e favorire il successo formativo dei giovani. Il progetto nella fase di prima attuazione, è consistito nell'attivazione di percorsi sperimentali rivolti a giovani nell'assolvimento dell'obbligo di istruzione presso gli Enti di FP, e ha previsto diversificate linee d'intervento: azioni di accompagnamento, processi di orientamento, innovazione didattica, azioni di sensibilizzazione, accompagnamento nelle transizioni. In tale ambito fino all'anno scorso è stato sottoscritto un accordo RER/USR per recuperare gli studenti ad alto rischio di dispersione o di abbandono scolastico, in conseguenza anche di azioni di informazione e di

orientamento insufficienti o sbagliate. Tali accordi chiamavano in causa vari soggetti, ognuno secondo il proprio ruolo/responsabilità: istituzioni scolastiche, enti di formazione professionale, CTP, Centri Provinciali per l'Iimpiego. Ciò ha dato origine ad un lavoro di rete, il cui primo valore aggiunto risiede nella conoscenza reciproca delle funzioni di ciascuno e nella condivisione di obiettivi comuni.

Dall'a.s. 2011/2012 ha preso avvio il Sistema Regionale di Istruzione e Formazione professionale (IeFP), la cui finalità prioritaria è quella di assicurare l'assolvimento dell'obbligo di istruzione, di ampliare le opportunità di acquisizione di una qualifica professionale, di assicurare il successo scolastico formativo anche contrastando la dispersione scolastica. Con l'avvio di tale Sistema, la Regione svolge un'azione di supporto nell'attuazione di interventi volti a sviluppare le competenze di base professionali e ad agevolare i passaggi tra il sistema dell'istruzione e quello dell'istruzione e formazione professionale. Gli studenti a rischio di abbandono possono in tale contesto fruire di un progetto personalizzato di supporto, previa verifica della situazione individuale effettuata dai soggetti competenti dell'istruzione e dell'istruzione e formazione professionale (DGR 1140/2011). La Regione cura, inoltre, la realizzazione e diffusione di strumenti informativi a supporto delle scelte e delle transizioni nell'ambito dei percorsi scolastici e formativi. Nello specifico gestisce: la banca dati dei corsi di formazione Orienter (che raccoglie le schede informative di tutti i corsi di formazione finanziati dalla Regione e dalle nove Province attraverso il Fondo Sociale Europeo, ed elabora e diffonde strumenti informativi relativi all'offerta di istruzione e formazione professionale, visionabili sul portale tematico *www.emiliaromagnasapere.it*. Le Amministrazioni provinciali realizzano e diffondono strumenti di illustrazione del sistema dell'istruzione superiore e dell'offerta formativa disponibile sul proprio territorio (guide provinciali dopo la scuola secondaria di primo grado) scaricabili dal portale *www.scuolaer.it***.** Le Province promuovono inoltre incontri informativi/metodologici rivolti ai docenti e referenti per l'orientamento delle scuole secondarie di primo grado e alle famiglie di presentazione delle opportunità formative dopo "la scuola media".

La Regione Emilia-Romagna in attuazione di quanto previsto dalla L.R.n. 17/2005, relativamente al Sistema Regionale dei Servizi per il Lavoro, dopo un complesso lavoro di analisi tecnica e di collaborazione istituzionale e di concertazione sociale ha approvato nel dicembre del 2009, gli *standard* essenziali delle prestazioni erogate dai Centri per l'Impiego, entrati in vigore nel gennaio 2010. La finalità principale dell'adozione degli *standard* è consolidare e potenziare il sistema dei servizi, garantendo prestazioni omogenee ed adeguate su tutto il territorio regionale mediante regole di funzionamento cui devono

attenersi sia soggetti pubblici che soggetti privati accreditati. L'adozione degli *standard* ha consentito, inoltre, di individuare degli indicatori per il monitoraggio delle attività nonché la verifica e la valutazione delle prestazioni erogate in grado di restituire ai diversi soggetti istituzionali e livelli decisionali ed operativi lo stato di attuazione dei programmi e il conseguimento dei risultati attesi.
L'adozione di *standard* condivisi contribuisce, inoltre, a migliorare la qualità ed il grado di efficacia e di efficienza delle prestazioni erogate agli utenti dei servizi. Nell'ambito delle prestazioni oggetto di *standard* è prevista "la formalizzazione e certificazione delle competenze". Si tratta di una prestazione che tende a dare trasparenza, evidenza e riconoscibilità alle competenze delle persone acquisite sia in esito a percorsi di studio formali sia in esito ad esperienze formative e lavorative maturate in contesti informali, secondo le modalità previste dal dispositivo regionale di formalizzazione e certificazione. La Regione ha previsto a supporto dell'effettiva erogazione di tale prestazione un'apposita attività di formazione degli operatori dei servizi che è in corso di attuazione.
Nell'ambito dell'area di prestazione che attiene all'informazione e all'orientamento sono definite le prestazioni relative all'"erogazione di informazioni", al "colloquio di orientamento", all'orientamento e auto-promozione", alle "azioni di accompagnamento all'inserimento professionale e alla formazione".
Negli ultimi anni per effetto delle conseguenze della crisi i Servizi per l'Impiego hanno conosciuto una crescita esponenziale del numero delle persone che accedono ai servizi. Si tratta non solo di un aumento quantitativo ma anche di una forte diversificazione dei *target*: da un pubblico di giovani con alto profilo di scolarizzazione, si è passati ad un pubblico più adulto sia più fragile perché con bassa scolarità e qualificazione professionale sia al contrario con alto profilo di qualificazione. Questo straordinario ampliamento della domanda di orientamento ha provocato delle difficoltà nelle capacità di risposta degli operatori dei Servizi per l'Impiego che hanno adottato la strategia della segmentazione degli utenti garantendo percorsi più lunghi di consulenza orientativa o di accompagnamento all'inserimento lavorativo nei confronti delle persone che presentano maggiori difficoltà di inserimento o reinserimento occupazionale. Dati recenti estratti dal SIL (Sistema informativo lavoro) rilevano la mole di prestazioni erogate dai Centri per l'Impiego tra gennaio e ottobre 2011. Si tratta di 22.300 colloqui orientativi, 1.500 erogazioni di informazioni, 18.400 prestazioni di orientamento ed auto promozione mentre sono circa 3.400 le azioni di accompagnamento all'inserimento. Sono 810 gli operatori occupati complessivamente nel sistema territoriale dei CPI di cui trecento sono impegnati in attività di orientamento ed accompagnamento mentre 150

si occupano di erogazione di informazioni. Sono proprio le attività di orientamento a coinvolgere il maggior numero di operatori esterni reclutati in prevalenza mediante appalti di servizio. La situazione all'interno di ciascuna provincia appare molto diversificata in relazione ai diversi modelli organizzativi e gestionali e soprattutto alla diversa modalità di imputazione dei dati relativi alla prestazione nel sistema informativo lavoro.

Un'ulteriore azione in materia di orientamento, approvata dalla Regione Emilia-Romagna, a seguito dell'Intesa sottoscritta con il Dipartimento per le Pari opportunità è volta a favorire il reinserimento lavorativo di donne uscite dal mercato del lavoro per esigenze di conciliazione dovute alla presenza di figli minori, genitori anziani, familiari con disabilità, di donne sole disoccupate con figli a carico e che abbiano usufruito del congedo parentale.

Si tratta di un intervento di orientamento professionale, basato sulla metodologia "Retravailler": la tradizione teorico pratica di orientamento al lavoro femminile ritenuta al momento più qualificata a livello europeo. Quest'ultima si sostanzia nella ricostruzione dell'esperienza professionale pregressa della lavoratrice, nella valorizzazione delle competenze, anche acquisite in contesti informali o non formali, nell'individuazione delle risorse e delle criticità personali, nell'analisi delle aspettative e delle aspirazioni. In esito al percorso di orientamento le destinatarie saranno supportate nella costruzione di un piano di re-inserimento professionale. Sono in corso di organizzazione 20 edizioni dell'intervento da erogare nelle diverse province della regione.

Relativamente alla qualificazione dei tirocini e il riconoscimento delle competenze, in attuazione della LR 17/2005 la Regione Emilia-Romagna ha promosso una nuova modalità di progettazione dei tirocini in coerenza con il Sistema Regionale delle Qualifiche.

Il SRQ, introdotto con la Delibera di Giunta 936/2004, elaborato in attuazione della LR 12/2003, definisce il repertorio di figure professionali che caratterizzano il sistema economico-produttivo della Regione Emilia-Romagna e corrispondono alle esigenze del mondo del lavoro. Esso è il risultato di un'analisi approfondita del sistema professionale del territorio regionale, condotta di concerto con le parti sociali e con esperti del mondo del lavoro. Per risultare adeguato alla continua evoluzione dei processi lavorativi e delle competenze necessarie a presidiarli, è stata prevista una procedura (la "procedura sorgente") di revisione e integrazione che regola l'inserimento di nuove qualifiche nel repertorio. A partire dal SRQ è stato elaborato il Sistema Regionale di Formalizzazione e Certificazione delle Competenze [48]; che

[48] Delibere di G.R. nn. 1434/2005 e 530/2006

deve consentire la certificazione delle competenze acquisite anche tramite esperienze lavorative, e assicurarne il riconoscimento come crediti formativi per accedere al sistema dell'istruzione e formazione.
L'intento che si persegue è anche quello di contribuire al raggiungimento dell'obiettivo europeo di trasparenza nella certificazione delle competenze per favorire la mobilità e l'occupabilità dei lavoratori.
Il sistema di *standard* di riferimento costituito da SRQ e SRFC costituisce il riferimento anche per la progettazione dei tirocini.
Per migliorare la qualità del progetto formativo del tirocinio la Regione ha disposto che [49] il progetto formativo - redatto a cura del soggetto promotore - debba pertanto indicare la qualifica professionale di riferimento e gli obiettivi formativi che devono essere declinati per capacità/conoscenze inerenti alla qualifica, fermo restando che, in base alla durata del tirocinio e alle caratteristiche del tirocinante, può prevedere anche il conseguimento di capacità/conoscenze anche di diverse unità di competenza di una qualifica.
Ulteriore direttrice d'intervento sviluppata dalla Regione è Spinner 2013. Si tratta di un programma regionale volto ad offrire ai giovani laureati e laureate, ricercatori e ricercatrici, numerose opportunità per sviluppare progetti individuali nell'ambito della ricerca e della innovazione. (assistenza alla definizione di idee di impresa e di progetti di ricerca, sviluppo e innovazione; servizi di consulenza specialistica; conferenze e seminari). Spinner 2013 propone un sistema integrato di:

- Agevolazioni finanziarie - borse di ricerca e incentivi economici
- Assistenza nella fase di messa a punto dell'idea progettuale
- Tutoraggio e assistenza tecnica per lo sviluppo del progetto
- *Voucher* per la partecipazione al Master inter-universitario di II livello
- Percorsi di accompagnamento per la crescita delle competenze
- Servizi di consulenza ad alta specializzazione.

Un'ulteriore pista di intervento regionale riguarda la creazione di un Portale di servizi per il lavoro che si propone di creare un ambiente virtuale in cui le persone e le aziende possano trovare informazioni e possano agire concretamente per potenziare le proprie opportunità di sviluppo professionale acquisendo maggiore visibilità nel mercato del lavoro. In particolare con questo progetto la Regione intende raccogliere in un unico luogo virtuale tutte le informazioni e servizi offerti dai diversi canali gestiti da Regione, Province e Comuni consentendo alle persone e alle aziende di beneficiare di una serie di servizi che potranno essere fruiti o direttamente *on-line* dal portale

[49]Delibera di G.R. n. 2175 del 21/12/2009 "Progettazione dei tirocini secondo gli standard del sistema regionale delle qualifiche e del sistema regionale di formalizzazione e certificazione".

stesso, oppure mediante il supporto di operatori specializzati. I lavoratori avranno la possibilità di visionare le offerte di formazione e di lavoro, compilare il proprio curriculum, candidarsi e ottenere una consulenza *on-line*, le aziende avranno l'opportunità di gestire una vetrina, inserire richieste di personale, inviare comunicazioni obbligatorie, richieste di consulenza ecc. Il portale si propone come uno strumento informativo e di facilitazione nell'accompagnamento alla ricerca di lavoro e allo sviluppo professionale.

2.7 FRIULI VENEZIA GIULIA[50]

Le attività regionali di orientamento trovano quale principale riferimento normativo la L.R. 10/80 art. 2 lett. e) "Legge Diritto allo studio" in base alla quale la Regione è autorizzata a gestire "iniziative di orientamento scolastico", nonché la L.R.18/05 art. 27 comma 2 –"Legge Lavoro"- la quale prevede che la Regione per il tramite delle strutture di orientamento di cui alla legge 10/80 "persegue l'integrazione dei servizi per l'orientamento nell'ambito dell'istruzione, della formazione e del lavoro".
La Regione è pertanto titolare della funzione di programmazione e di indirizzo e al momento si è anche riservata la gestione diretta di alcuni servizi specialistici tramite strutture territoriali dedicate denominate Centri regionali di Orientamento. In dettaglio l'orientamento, collocato presso il Servizio istruzione, università e ricerca, fornisce informazioni e consulenza ai cittadini che si apprestano a fare scelte scolastiche o professionali e ha funzioni di sviluppo ed assistenza tecnica ai sistemi scolastico e formativo al fine di promuovere la qualità e l'integrazione dei servizi. L'orientamento è pertanto un insieme di servizi qualificati nell'ambito delle azioni regionali di sviluppo, potenziamento e riqualificazione dell'azione pubblica in materia di offerta di servizi al sistema scolastico.
L'amministrazione regionale approva annualmente un programma di attività, il quale individua le risorse umane e finanziarie, le azioni tecniche/operative e i tempi di attuazione e dà mandato alle competenti strutture operative costituite da sei Centri regionali di orientamento (COR) che erogano servizi diretti all'utenza (sportello informativo,

[50] Il contributo è a cura della Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia - Direzione centrale istruzione, università, ricerca, famiglia, associazionismo e cooperazione. *Servizio istruzione, università e ricerca*. Ketty Segatti, direttore Servizio, Rita Giannetti, coordinatrice Centro orientamento di Pordenone, Maria Graziella Pellegrini, coordinatrice Centro risorse per l'istruzione e l'orientamento.

consulenza di orientamento, *counselling* psicologico, assistenza tecnica alle scuole e alle reti territoriali) e al "Centro risorse per l'istruzione e l'orientamento" (Centro risorse) che opera in maniera trasversale nell'area delle azioni informative, di sviluppo e innovazione e nell'area delle azioni di sistema, in sinergia con i COR. Tali strutture hanno anche una funzione di coordinamento trasversale delle attività di orientamento che vengono svolte da altri sistemi (Centri per l'impiego, Scuola, Università e Enti di formazione).
Le azioni messe in atto dalla regione sono pertanto riconducibili a tre gruppi:

1) Azioni di leadership
2) Azioni di supporto al sistema dei servizi regionali di orientamento
3) Servizi diretti alla persona.

1) Azioni di leadership

Le azioni di leadership sono quelle ove l'Ente Regione è referente principale o unico rispetto agli altri operatori sul territorio regionale, e in particolare:

- Azioni di indirizzo/normazione;
- Azioni di concertazione e condivisione con gli attori dei diversi sistemi (sistema scolastico, sistema della formazione professionale, sistema universitario, lavoro, parti sociali, altre regioni e ministeri);
- Azioni di programmazione;
- Azioni di sviluppo di reti e di servizi integrati;
- Azioni di monitoraggio.

2) Azioni di supporto al sistema dei servizi regionali di orientamento

Queste azioni forniscono un supporto agli altri servizi regionali di orientamento e operano nelle seguenti aree di contenuto:

- orientamento educativo;
- supporto alle transizioni;
- prevenzione della dispersione.

Tali azioni, realizzate sia dal Centro risorse che dai singoli COR sono le seguenti:

- Standardizzazione e diffusione dei modelli di intervento (catalogo dell'offerta orientativa);
- Formazione operatori dell'orientamento;
- Coordinamento/assistenza tecnica per l'attivazione di interventi orientativi integrati tra più attori dell'orientamento;

- Creazione/implementazione di strumenti per il sistema informativo a supporto degli attori dell'orientamento e degli utenti (guide, banche dati, siti specialistici);
- Azioni di valutazione per promozione e miglioramento della qualità dei servizi;
- Azioni di ricerca e innovazione di nuovi modelli di intervento, strumenti, servizi;
- Azioni informative (diffusione e divulgazione) per aumentare la conoscenza e la fruibilità dei servizi di orientamento offerti dal territorio;
- Assistenza tecnica alle scuole e alle reti delle scuole;
- Interventi specialistici dei COR, adattati alle esigenze dell'ambito territoriale di appartenenza.

3) Servizi diretti alla persona

Trattasi dei servizi messi a disposizione dei COR presso le scuole o presso le strutture dei Centri e in particolare:

Presso le scuole:

- Gestione diretta di azioni rivolte ai singoli studenti e percorsi laboratoriali di orientamento educativo rivolti a gruppi classi;
- Gestione di sportelli e servizi informativi rivolti agli studenti e alle famiglie.

Presso i COR:

- Interventi specialistici per le persone quali servizi di accoglienza e di informazione, di *counselling* orientativo e bilancio di competenze.[51]

Le politiche regionali in materia di orientamento sono complementari alle politiche regionali in materia di lavoro, che sono regolamentate dalla legge regionale n. 18 del 9 agosto 2005 "Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro". L'art. 1 comma 3, prevede, tra le finalità, anche quella di "favorire l'integrazione tra le politiche attive del lavoro, quelle della formazione, dell'istruzione e dell'orientamento e le politiche sociali". Le politiche del lavoro prevedono azioni e progetti di sostegno al reddito, formazione, servizi per l'impiego pubblici e privati, agevolazioni per l'occupazione, tirocini, lavori socialmente utili e di pubblica utilità, progetti speciali, conciliazione e pari opportunità, contratti di solidarietà e responsabilità di impresa, interventi specifici per le

[51] Per informazioni sul programma delle attività 2011, si può consultare il sito: http://www.regione.fvg.it/asp/delibereInternet/asp/internet/layout1.asp (il riferimento è la delibera n. 846 del 13 maggio 2011).

professioni e piani di fronteggiamento dello stato di crisi. Tra gli interventi, il "Masterplan dei servizi per il lavoro 2007-2013" è un progetto di medio termine per il rafforzamento dei servizi per l'impiego sul territorio regionale. Tra le sue azioni attuative vi è il rafforzamento della funzione di accoglienza dei Centri per l'Impiego tramite gli operatori unici, con il compito di accogliere i lavoratori coinvolti nelle situazioni di crisi; il rafforzamento dei servizi centrali delle amministrazioni provinciali per consolidare le politiche del lavoro nei confronti delle imprese, con riferimento alla gestione delle domande di incentivo per l'assunzione di lavoratori provenienti da situazioni di crisi o per favorire l'assunzione a tempo indeterminato, la stabilizzazione occupazionale dei lavoratori precari e l'avvio di percorsi di lavoro autonomo o imprenditoriale.[52]

La Regione sostiene inoltre interventi finanziati dal FSE finalizzati a potenziare il capitale umano rappresentato da giovani con elevato profilo di competenze, mediante la valorizzazione dei risultati della ricerca con la creazione di nuove iniziative imprenditoriali e lo sviluppo di abilità manageriali e imprenditoriali all'interno della comunità scientifica regionale.

Rispetto all'articolazione delle competenze istituzionali e operative, la peculiarità dell'orientamento in Friuli Venezia Giulia consiste in un modello organizzativo che implementa le competenze di tipo normativo, di indirizzo, di programmazione e monitoraggio proprie della Regione, con azioni di supporto al sistema regionale dell'orientamento e servizi alle persone. Tale modello fa perno su strutture di orientamento dedicate, nate e gestite direttamente dalla Regione nell'ambito degli interventi sul diritto allo studio (L.R. 10/80 e successive modifiche) e sviluppatesi in interazione con le altre azioni orientative, specifiche dei singoli sistemi, in particolare con quelle legate al mondo della scuola. Nell'ambito della riorganizzazione dei Servizi per il Lavoro (L.R.18/05) la Regione ha delegato alle Province i servizi per l'orientamento al lavoro, da organizzarsi presso i Centri provinciali per l'impiego, mantenendo tuttavia in capo alle strutture specialistiche regionali di cui sopra l'assistenza tecnica e la promozione del sistema orientativo nel suo insieme.

Il panorama complessivo dell'orientamento regionale (inteso come meta-sistema) comprende pertanto i seguenti sistemi:

- *Sistema dell'istruzione*: nell'ambito dell'autonomia, le scuole organizzano i servizi di orientamento in collaborazione con i COR, con le università e con altri soggetti del territorio. La Regione non

[52] Per approfondimenti http://www.regione.fvg.it/rafvg/cms/RAFVG/AT16/

finanzia l'attività orientativa interna alle scuole, ma fornisce gratuitamente materiali e servizi. Ci sono, tuttavia, finanziamenti regionali in aree attigue all'orientamento (dispersione, accoglienza immigrati, integrazione con FP, ecc.), che vengono utilizzati per potenziare le azioni orientative interne alle scuole e le reti con il territorio.

- *Formazione professionale*: in Friuli Venezia Giulia gli Enti di FP sono accreditati per la sola formazione e non per l'orientamento, tuttavia, generalmente sono dotati di servizi di orientamento interni stabili. Nell'ambito di specifici bandi o progetti, possono essere chiamati a gestire attività orientative complementari ai servizi formativi appaltati o rispondenti a particolari esigenze del territorio (vedi catalogo offerta orientativa).
- *Università:* entrambe le università, presenti in regione a Udine e Trieste, sono dotate di servizi di orientamento di ateneo e/o di facoltà che offrono comunemente servizi informativi alle scuole per l'orientamento pre-universitario, oltre a gestire azioni di orientamento e tutorato interno o in uscita ai percorsi universitari.
- *Lavoro*: i servizi di accoglienza, informazione e orientamento al lavoro sono sviluppati dai Centri Provinciali per l'Impiego (CPI), la cui presenza è garantita capillarmente su tutto il territorio regionale (diciotto CPI distribuiti nelle quattro province).

  Sul versante relativo alle azioni di monitoraggio, la Regione sta sperimentando un sistema di monitoraggio e valutazione degli interventi orientativi con l'obiettivo di fornire alla persona, ai docenti e alle scuole uno strumento di rilettura delle esperienze svolte nell'ottica di un continuo miglioramento della qualità dell'azione educativa. Nella prima fase la sperimentazione riguarderà percorsi educativi e di laboratorio, finalizzati al recupero ai sistemi scolastico e formativo dei giovani a rischio nell'area del diritto/dovere e al sostegno alla transizione dalla scuola/formazione al lavoro.

  A regime il sistema dovrà prevedere quattro livelli di restituzione/elaborazione dei risultati (studente, docente, scuola, regione), mentre elaborazioni statistiche più complesse saranno possibili utilizzando programmi presenti presso l'Amministrazione regionale. L'introduzione del nuovo sistema di monitoraggio e valutazione verrà accompagnato da opportune azioni di formazione e sensibilizzazione con le scuole e i docenti.

  Attualmente presso il Servizio istruzione, università e ricerca e in tutti i COR è inoltre presente un sistema di monitoraggio informatizzato, denominato "Monitor", che consente di avere delle analisi di tipo quantitativo riguardo alle prestazioni erogate dai COR e agli accessi degli utenti a tutti i servizi erogati.

Per quanto riguarda le politiche del lavoro, l'Agenzia regionale del lavoro svolge studi e ricerche sul mercato del lavoro, progettando e attuando anche progetti sperimentali. Nello specifico, svolge le funzioni di osservatorio del mercato del lavoro con report trimestrali e annuali, il monitoraggio degli interventi occupazionali e formativi[53].
La Regione inoltre ha avviato numerose e significative esperienze di collaborazione con Enti locali e altri servizi competenti in materia e a tale proposito se ne evidenziano due:

- Progetto VAI - Valorizzazione Accoglienza Integrata: il progetto, mediante specifici protocolli di rete, sperimenta e sviluppa azioni di accoglienza e presa in carico condivisa degli utenti con problematiche orientative complesse, tra i servizi territoriali (enti e scuole) aderenti. Il modello proposto è di co-partecipazione alla costruzione di reti di servizi.
- Progetto GIANT: il progetto, attraverso la sperimentazione di un modello di raccordo tra il sistema della scuola e della formazione professionale di percorsi di orientamento educativo, di supporto alla transizione e di un sistema di monitoraggio e valutazione degli stessi, ha fornito l'occasione per una riflessione congiunta sull'importanza ed anche sulle criticità che tali organizzazioni devono affrontare nell'attivazione di interventi di servizi integrati.

In entrambe le esperienze, il modello operativo di riferimento è stato quello di una attività di governance co-partecipata, la quale ha consentito di essere fortemente rispondente ai bisogni degli utenti e degli operatori ma che ha comunque evidenziato la presenza ancora di rigidità organizzative.
La consapevolezza da parte di operatori e dirigenti della necessità di una rilettura più strutturata e costante delle azioni orientative, che scuole, enti di formazione e servizi territoriali mettono in campo per i loro utenti, nonché la disponibilità a dedicare tempo e risorse per le attività di monitoraggio e analisi dei dati e la volontà di continuare a condividere medesimi strumenti di rilevazione e valutazione, sono fattori che indicano come, grazie a questi progetti, sia stato possibile un avanzamento nel processo di costruzione di reti integrate tra i servizi e nella ricerca di prestazioni orientative sempre più qualificate e centrate sui bisogni delle persone. Tali esperienze hanno migliorato la comunicazione tra le diverse organizzazioni e hanno favorito la crescita professionale di una parte della comunità degli operatori di orientamento, attraverso un

[53] Per approfondimenti http://www.regione.fvg.it/rafvg/cms/RAFVG/AT16/ARG9/

processo di condivisione di strumenti, metodologie d'intervento e di adeguati mezzi di analisi e valutazione del proprio operare. [54]

Il servizio regionale di orientamento nell'ottica del *lifelong guidance*, si rivolge alla popolazione nel suo complesso (giovani in diritto dovere d'istruzione e formazione, studenti universitari, adulti con bisogni orientativi nelle fasi di transizione formativa e lavorativa, giovani/adulti con problematiche orientative complesse), fermo restando che, per mandato legislativo, il principale *target* di riferimento è rappresentato dai giovani presenti nei sistemi scolastici e formativi, dalle loro famiglie e dai docenti e formatori.

Nell'ambito della programmazione annuale, vengono definiti interventi specifici per target di utenti, quali:

- azioni contribuive e servizi finalizzati alla riconversione della dispersione all'interno del sistema scolastico (es. catalogo dell'offerta orientativa, reti antidispersione);
- azioni contributive e servizi finalizzati al supporto alle transizioni tra i sistemi (catalogo dell'offerta orientativa, GIAN);
- servizi finalizzati all'orientamento educativo (strumenti didattici quali ad esempio il questionario di interessi, il manuale sul mercato del lavoro, ecc.);
- azioni orientative di integrazione dell'utenza immigrata;
- azioni di aggiornamento professionale per gli operatori della scuola e della formazione professionale;
- azioni informative sull'offerta di istruzione e di formazione (banche dati, guide, ecc.).[55]

Dal 2010 è stato inserito nell'offerta dei servizi un catalogo dell'offerta orientativa, che consente di finanziare la realizzazione di percorsi di orientamento educativo e di laboratori per prevenire e riconvertire fenomeni di abbandono scolastico e supportare la transizione tra i sistemi. Questo strumento permette di disseminare sul territorio regionale buone pratiche e favorisce la diffusione, lo sviluppo e la standardizzazione di servizi con un livello qualitativo maggiore. Tale catalogo è il risultato di un'esperienza maturata nel corso degli anni presso le scuole e gli enti di formazione che, grazie a un approccio *bottom up*, ha portato a sistema gli interventi più innovativi. In molti dei percorsi orientativi presenti nel catalogo viene privilegiato un approccio globale, in cui la persona sviluppa competenze non solo di tipo cognitivo, ma anche relazionali ed emotive. L'intervento è finanziato

[54]Per approfondimenti http://reteorientamento.regione.fvg.it/AMBIENTI/view_page.asp?ID_Nodo=3

[55] Per approfondimenti http://www.regione.fvg.it/rafvg/cms/RAFVG/AT16/ARG3/

nell'ambito del POR FSE 2007 – 2013, obiettivo 2, è stato avviato in via sperimentale nell'anno scolastico 2010/2011 e nel prossimo triennio si procederà alla sua messa a regime. [56]

Recentemente è stata avviata un'azione di monitoraggio strutturata e sistematica, anche se nel passato era già presente un'azione di analisi e rilettura degli interventi realizzati. Da tale analisi è emerso che per il successo degli interventi sono fondamentali questi aspetti:

- La presenza di azioni di concertazione e condivisione a livello istituzionale con i responsabili dei diversi sistemi (sistema scolastico, sistema della formazione professionale, sistema universitario, lavoro, parti sociali, altre regioni e ministeri);
- La co-partecipazione e cogestione a livello operativo delle attività e degli strumenti utilizzati dai professionisti dei servizi dedicati;
- La messa a sistema attraverso la disseminazione di esperienze di buone pratiche;
- La costante attività di assistenza tecnica e formazione degli operatori finalizzata all'accrescimento delle competenze professionali.

L'Amministrazione regionale si propone di accompagnare e sostenere lo sviluppo sul territorio regionale di un sistema integrato per l'orientamento scolastico formativo e professionale, promuovendo il raccordo e l'integrazione delle risorse a livello territoriale e sostenendo i processi di innovazione e di sviluppo della qualità.

Nello specifico, le piste di sviluppo nei prossimi anni riguarderanno i seguenti temi:

Funzione "Assistenza tecnica"

– Favorire la comunicazione fra i soggetti socio-istituzionali e/o referenti dell'orientamento per quanto concerne la gestione di interventi integrati;

– Sostenere la visibilità dei servizi di orientamento e promuovere il loro utilizzo anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie (banche dati, sportelli/servizi on line).

Funzione "Promozione della qualità"

– Innalzare la qualità dei servizi di orientamento creando per gli operatori occasioni ricorrenti di scambio di esperienze pratiche quali laboratori, focus group, formazione fra pari;

– Monitorare e valutare l'efficacia e l'efficienza dei servizi di orientamento;

[56] Per approfondimenti
http://reteorientamento.regione.fvg.it/AMBIENTI/view_page.asp?ID_Nodo=964 e
http://reteorientamento.regione.fvg.it/AMBIENTI/view_page.asp?ID_Nodo=944

– Promuovere l'integrazione fra i servizi di orientamento dei diversi sistemi anche attraverso l'elaborazione e la condivisione di protocolli di accoglienza e di eventuale rinvio ad altri servizi.

Funzione "Ricerca e sviluppo"

– Sperimentare nuovi modelli d'intervento sia in termini di servizi che di strumenti.

– Tali obiettivi sono già contenuti nel documento di "Programmazione e Piano finanziario dell'attività di orientamento – esercizio 2011 e anno scolastico 2011/12", approvato con DGR n. 846/2011.

Le tre funzioni sopraccitate possono essere implementate attraverso i seguenti servizi, già descritti in precedenza:

– Servizi alle persone (sportelli e qualificazione della consulenza attraverso i COR);

– Servizi ai sistemi (Centro risorse);

– Catalogo offerta orientativa (aumentare qualità/quantità dei percorsi di orientamento educativo).

Pur nella diversità e nella specificità dei singoli territori provinciali, la presenza consolidata dei Centri regionali di orientamento ha consentito uno sviluppo omogeneo delle pratiche e dei servizi orientativi. A livello operativo i risultati conseguiti possono ritenersi soddisfacenti, mentre vanno potenziate le azioni di concertazione e condivisione a livello istituzionale con i responsabili dei diversi sistemi, ove sono presenti mission e sensibilità, rispetto ai temi dell'orientamento, non sempre omogenei. Un intervento maggiormente incisivo dovrebbe prevedere una disciplina normativa unitaria a livello regionale. L'azione di programmazione e i conseguenti interventi di monitoraggio dovrebbero risultare unitari tra i sistemi e non limitati al solo Ente regione, al fine di garantire un efficace impatto sistemico delle azioni di orientamento.

2.8 LAZIO[57]

Politiche, programmi, strategie e azioni. Le Competenze istituzionali e operative in materia di orientamento all'interno della Regione Lazio sono distinte tra l'Assessorato Istruzione e Politiche per i Giovani, cui

[57] "Il contributo è stato redatto da Rita Zaccherini per la Direzione Istruzione, programmazione dell'offerta scolastica e formativa, diritto allo studio e politiche giovanili e dall'Assessorato al Lavoro e Formazione della Regione Lazio".

compete l'orientamento scolastico e l'Assessorato al Lavoro e Formazione che si occupa dell'orientamento al lavoro.
Nella Direzione Istruzione, l'Area specifica di riferimento è "Programmazione e attuazione Interventi integrati per il diritto allo studio scolastico" mentre per l'Assessorato al Lavoro e Formazione l'Area è denominata "Attuazione politiche del lavoro e della formazione".
La scelta di fondo dell'Assessorato Istruzione e Politiche per i Giovani nella programmazione e negli interventi è quella di potenziare da una parte l'orientamento di tipo informativo con progetti mirati alla costituzione di database aggiornati sulle opportunità di istruzione/formazione con particolare riferimento alle novità introdotte dalla Riforma Gelmini e con sviluppo e promozione delle opportunità internazionali; dall'altra la programmazione insiste sull'orientamento formativo, particolarmente efficace nei ragazzi in età evolutiva, da perseguire con il potenziamento delle competenze dei docenti e lo sviluppo della didattica laboratoriale. Importante è anche l'impegno sul potenziamento degli strumenti e sui servizi di assistenza tecnica. Altro elemento qualificante del programma dell'Assessorato Istruzione e politiche per i giovani è lo sviluppo delle nuove metodologie e tecniche informatiche, non tanto per la fruizione di servizi *on line*, quanto per avvicinare con maggiore facilità tutti gli operatori ad una strumentazione innovativa di supporto alla loro professionalità e garantire così l'uniformità sul territorio dei servizi erogati.
Per quanto riguarda le azioni messe in campo dall'Assessorato al Lavoro e Formazione esse mirano alla promozione dei servizi di orientamento che a loro volta si propongono di favorire processi di scelta che coniughino le aspirazioni delle persone con le esigenze del mercato del lavoro. Le iniziative adottate racchiudono percorsi indirizzati e pensati alle professioni e al lavoro oltre che interventi mirati al miglioramento dell'occupabilità in un'ottica di inclusione sociale. L'Assessorato al Lavoro e Formazione ha come obiettivo simultaneo quello di sostenere i lavoratori (attraverso un costante lavoro di aggiornamento di competenze), i territori (puntando sulle loro attrattive ed investendo in esse), i contesti produttivi (facendo in modo che essi si adattino alle esigenze del mercato). La strategia su cui si fonda la nostra Regione è quella dell'integrazione dei sistemi, delle politiche e dei servizi per l'orientamento, la formazione e il lavoro.
Il Piano annuale degli interventi per il diritto allo studio scolastico 2011-2012 (DGR 351 del 29/07/2011) riserva un finanziamento per la realizzazione di progetti che conducano al rafforzamento dei sistemi di orientamento scolastico nelle scuole superiori di primo e secondo grado, con modalità differenziate e articolate. I punti fondamentali di natura strategica su cui fonda il Piano regionale per l'orientamento sono:

- specializzazione della funzione dell'orientatore scolastico;
- passaggio dal concetto di orientamento informativo a quello di orientamento formativo, con inserimento nel POF come attività formativa curriculare;
- costruzione della rete dei docenti orientatori.

Le azioni finanziabili riguardano:

- Formazione permanente dei docenti sulla didattica orientativa, strumenti e metodi di orientamento, canali di aggiornamento;
- Costruzione della rete degli orientatori scolastici, con un canale specializzato sulla mobilità internazionale;
- Servizi di supporto e assistenza tecnica permanente alla rete dei docenti;
- Costruzione e aggiornamento di strumenti dedicati personalizzati;
- Raccordo dei diversi soggetti istituzionali, necessario alla integrazione delle azioni e alla loro coerenza.

L'azione dell'Assessorato al Lavoro e Formazione, anche sul fronte dell'orientamento al lavoro, si basa su un'analisi del territorio, sull'ascolto degli attori del mondo del lavoro e quindi sulla realizzazione di programmi d'intervento che discendono dal documento programmatico *"Lazio 2020 – Piano Strategico Regionale per il rafforzamento del mercato del lavoro*[58]*"* (DGR 174 DEL 29/04/2011). Ogni anno Lazio2020 viene declinato in programmi di intervento specifici per realizzare una crescita responsabile, intelligente, sostenibile ed inclusiva. In particolare:

- Lavoro Formato Famiglia 2010: intervento volto a sostenere aziende e lavoratori nella conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare (asili nido, telelavoro, voucher, bonus bebè e bonus scuola, progetti speciali di conciliazione e sostegno all'occupazione femminile);
- Lavoro Formato Giovani 2011: intervento che investe su assunzioni, auto impiego, tirocini, borse di studio, formazione;

---

[58] La Regione Lazio è stata la prima regione europea a recepire le linee guida di Bruxelles, Europa 2020, nell'ottica di uno sviluppo economico sostenibile che generi "buon lavoro", innalzi i tassi di occupazione, rispetti l'ambiente e rafforzi la coesione sociale. Per la prima volta il Lazio si dota quindi di un documento programmatico, "LAZIO2020 - Piano strategico regionale per il rafforzamento del mercato del lavoro", per disegnare la cornice all'interno della quale programmare tutti gli interventi da realizzare per raggiungere gli obiettivi fissati dalla Commissione. Per la consultazione del testo integrale si rimanda al sito dell'Assessorato al Lavoro e Formazione www.portalavoro.regione.lazio.it**.**
Lo stesso Assessorato ha poi progettato l'implementazione di un nuovo sistema informativo (*SE.L.F. Servizi per il Lavoro, la Formazione e l'Orientamento*) con la funzione di supportare gli utenti nella creazione del proprio percorso di vita personale e professionale. La realizzazione del Servizio di orientamento consentirà infatti il sostegno alla transizione dei cittadini nelle fasi del lavoro, formazione, studio e ricollocazione a disposizione del tessuto produttivo e formativo.

- Lavoro Formato Europa 2012: intervento volto a diffondere opportunità di occupazione all'interno del territorio (attraverso Fondi Europei gestiti dall'Assessorato Lavoro e Formazione). Le opportunità offerte riguardano principalmente l'orientamento. In questo scenario si colloca il Testo Unico[59] sul Lavoro, Formazione e Orientamento che mira a supportare i giovani nelle fasi di inserimento al lavoro, nei processi di transizione tra le diverse condizioni di occupazione e formazione, di migliorarne l'occupabilità e di favorire una maggiore conoscenza delle variabili legate al mercato del lavoro.

L'Assessorato al Lavoro e Formazione ha inoltre lavorato alla predisposizione della nuova regolamentazione relativa all'*Apprendistato*. Il varo del Testo Unico sull'apprendistato nei primi mesi del 2011, diventato legge[60] dello Stato nel mese di settembre dello stesso anno, ha suggerito all'amministrazione regionale l'opportunità di avviare una riforma del sistema regionale dell'apprendistato, con l'obiettivo di rendere tale istituto uno strumento più efficace di inserimento al lavoro dei giovani.

Relazioni interistituzionali e lavoro di rete. Per l'attuazione del Piano del diritto allo studio 2011-2012 sono istituiti Tavoli tecnici per la condivisione con le istituzioni locali dei diversi punti del Piano. È istituita anche una cabina di regia per garantire coerenza alla strategia regionale ed a tutte le azioni realizzate sul territorio, anche attraverso le funzioni delegate alle Province. A questi momenti di raccordo istituzionale, si aggiunge una sempre più frequente e proficua collaborazione con le scuole, sulla quale sarà impiantata la rete degli orientatori scolastici prevista nella delibera di programmazione (DGR 351 del 29 luglio 2011).

In tema di orientamento al lavoro è stato inoltre siglato un Protocollo d'Intesa fra gli Enti Locali (DGR 379/2011) per il progetto interregionale denominato "Costruzione di un modello e pratiche d'intervento per azioni di supporto alle reti locali di orientamento".

Relazioni istituzionali sono regolarmente intrattenute, da entrambi gli Assessorati, con l'Ufficio Scolastico Regionale per l'attuazione dei progetti di orientamento finalizzati al contenimento della dispersione scolastica.

---

[59] La '*Proposta di legge regionale - Disposizioni in materia di Lavoro, Formazione e Orientamento'* ha lo scopo di riordinare, in un unico testo, la materia dell'orientamento, della formazione e del lavoro, con specifico riferimento alle funzioni attribuite alla competenza regionale dalla normativa statale di riferimento. Obiettivo principale della presente proposta di legge è quello di integrare in un "corpus unico" concettuale, ancor prima che normativo, le diverse funzioni programmatorie e di intervento che la Regione è chiamata a svolgere.

[60] D.Lgs 167/2011.

L'Assessorato al Lavoro e Formazione si è fatto promotore anche del concetto di "Distretto delle Istituzioni", ovvero della necessità di fare rete con tutti i principali protagonisti del mondo del lavoro per raggiungere insieme obiettivi in modo efficace ed efficiente vista la scarsità di risorse, anche per non promuovere tanti interventi spot, ma far rientrare le azioni promosse all'interno di un sistema ragionato e condiviso.

Target (destinatari e specializzazione per tipologia). Nell'ambito dell'orientamento scolastico, il *target* di riferimento è costituito dalla popolazione scolastica, differenziata per età relativamente alle scelte scolastiche/formative. Allo stato attuale, prima dell'avvio delle azioni, non è possibile individuare *target* più specifici, ad eccezione degli studenti interessati alla mobilità internazionale e quelli a rischio di dispersione scolastica.

L'Assessorato al Lavoro e Formazione concepisce il processo di orientamento in modo che esso sia rispondente alle linee strategiche individuate dall'Unione Europea e dunque come un percorso che accompagni l'individuo lungo l'arco della vita orientandolo nelle fasi cardine di essa. Orientare le scelte, facilitare la presa di decisione, lavorare sulla motivazione individuale piuttosto che esplicitare le proprie attitudini e/o risorse verso la realizzazione di un proprio percorso formativo-professionale, impone che le iniziative di orientamento promosse dall'Assessorato al Lavoro e Formazione siano rivolte anche a:

- lavoratori precari percettori di ammortizzatori sociali, giovani under 35 iscritti ad un ordine professionale;
- studenti meritevoli figli di lavoratori in difficoltà;
- datori di lavoro che sono supportati da lavoratori residenti/domiciliati nella Regione Lazio (per i quali acquistano *voucher*);
- laureati o laureandi meritevoli a cui si propongono esperienze di tirocinio, alcune delle quali dedicate a studenti disabili;
- apprendisti.

Modelli di successo (metodi, tempi, fasi). Negli ultimi mesi, dopo aver affrontato le grandi emergenze del territorio, dalle aziende in crisi ai lavoratori in difficoltà, l'Assessorato al Lavoro e Formazione ha firmato alcuni atti che hanno dato il via alle attività per l'orientamento nella Regione Lazio.

Con la DGR 138 del 2011[61] sono stati finanziati 110 tirocini in collaborazione con l'Associazione dei Cavalieri di Gran Croce rivolti a giovani e brillanti laureati nelle più grandi aziende nazionali ed estere.

[61] Per la consultazione si rimanda al sito www.portalavoro.regione.lazio.it

Sono stati previsti anche 10 posti per disabili. Il finanziamento è pari a € 300 mila.
Con la DGR 411 del 2011[62] sono stati individuati fondi regionali per € 400 mila per la costruzione del sistema informativo regionale, SE.L.F. Servizi per il Lavoro, la Formazione e l'Orientamento, che darà particolare attenzione allo scambio di informazioni sul mondo del lavoro e ad attività di orientamento gestite direttamente dagli utenti del sistema. Il nome, "*self*", richiama all'attivazione personale del soggetto, il concetto di "*empowerment*", necessario per risultare maggiormente efficaci nella fase di ingresso e nella permanenza nel mondo del lavoro.
Con la DGR 477 del 2011[63] l'Assessorato ha allocato risorse per 1 milione di euro per un progetto obiettivo rivolto agli studenti di tutte le scuole del Lazio per attività di orientamento al lavoro.
Caratteristiche distintive in termini di efficacia. La prima attività è stata implementata attraverso il progetto "Più futuro per i giovani più sviluppo per l'Italia". L'azione messa in campo ha promosso tra i giovani della Regione Lazio tirocini di orientamento e di inserimento, riscuotendo un notevole successo, con centinaia di richieste.
Le altre attività sono, invece, ancora da attuare, ma l'aver già allocato le risorse necessarie per la realizzazione è il segno di un'intenzione concreta di questa amministrazione di dare una svolta alle problematiche legate all'inserimento nel mondo del lavoro dei giovani, rendendo, attraverso l'orientamento, il percorso istruzione – formazione – occupazione sempre più rapido ed efficace per tutti i cittadini del Lazio.
Quali criticità, rispetto a contesti, ambiti, temi. L'orientamento scolastico deve avvenire in strutture – le scuole – e con personale – i docenti – che di fatto fanno capo all'Amministrazione statale e non regionale, ma rispetto ai quali le competenze della Regione vanno aumentando. Le criticità sono legate a questa situazione ibrida, che impedisce azioni formative ad ampio raggio e strutturali e la definizione di LEP per i servizi di orientamento all'interno delle scuole. Inoltre, nell'ottica di percorsi *lifelong learning* si rilevano difficoltà di coordinamento operativo e funzionale con l'orientamento al lavoro, le cui strutture nel Lazio sono di competenza comunale.
Le principali difficoltà sono legate ai tempi di attuazione dei Servizi proposti dall'Assessorato Lavoro e Formazione, alla comunicazione ai beneficiari e alla valutazione finale dell'intervento.

[62] Per la consultazione si rimanda al sito www.portalavoro.regione.lazio.it
[63] Per la consultazione si rimanda al sito www.portalavoro.regione.lazio.it

Quali azioni/competenze/strategie da implementare. Il piano 2011-2012 dell'Assessorato all'Istruzione e politiche per i giovani prevede un maggiore coordinamento e in genere una più efficiente metodologia di integrazione delle risorse e delle azioni della Regione e delle Province.
Il passaggio progressivo alle Regioni delle competenze statali in materia di istruzione agevolerà una programmazione più organica dei livelli di prestazione dei servizi di orientamento all'interno delle scuole.
Il Piano strategico regionale "Lazio 2020" dell'Assessorato al Lavoro e Formazione, mira a promuovere iniziative di sviluppo locale ed occupazionale attraverso interventi che afferiscono alle seguenti aree strategiche di sviluppo della formazione e dell'orientamento e di politica del lavoro:
1. rafforzamento del capitale umano per l'inserimento al lavoro;
2. interventi di promozione dell'occupazione e contrasto della crisi;
3. creazione d'impresa nei settori dell'innovazione e del lavoro autonomo;
4. interventi per la conciliazione e la *flexicurity*.
Per il raggiungimento di questi obiettivi alcune iniziative di orientamento su cui si sta lavorando avranno l'obiettivo di supportare la transizione Scuola/Formazione al lavoro potenziando il raccordo tra Scuola, Istituzioni e Aziende del territorio attraverso le loro Associazioni di rappresentanza; valorizzando la qualità dei risultati scolastici degli studenti; promuovendo l'eccellenza dei giovani.
Le strategie da implementare si focalizzano sul concetto di "cultura", dell'orientamento e del lavoro più in generale. La cultura della sicurezza sul lavoro, la cultura previdenziale e finanziaria, la cultura italiana per i cittadini extracomunitari, la cultura del lavoro, quindi, partendo già dai più piccoli. Il tutto si centra su un cambiamento necessario per favorire il lavoro, le aziende e i lavoratori. Le trasformazioni sociali, tecnologiche ed economiche modificano il contesto in cui viviamo e richiedono quindi un cambiamento strutturale che la Regione Lazio intende governare e indirizzare verso la migliore realtà per il Nostro Paese.
Quali criticità possono diventare piste di lavoro. La difficoltà formale ad aprire un rapporto senza intermediari e continuativo con le scuole ed i docenti e la necessità di affrontare il prossimo nuovo scenario istituzionale possono costituire un'occasione per fare il quadro della situazione e un censimento di strutture, competenze, professionalità, metodologie, strumenti sul quale innestare un vero e proprio sistema articolato per l'orientamento che pianifichi, oltre i servizi, le competenze istituzionali e le metodologie di coordinamento operativo. Quindi nuovi servizi, ma anche nuovi modelli organizzativi.
Altre piste interessanti riguardano l'orientamento mirato sui corsi triennali per l'alternanza scuola-formazione – lavoro e i connessi profili professionali e gli Istituti Tecnici Superiori – sette nel Lazio – che

sperimentano con successo forme alternative alla formazione universitaria con stretti rapporti con il mondo delle imprese.

2.9 LIGURIA[64]

In Regione Liguria la funzione dell'orientamento ha una posizione centrale ed ampia all'interno del "Piano Triennale Regionale dell'Istruzione, della Formazione e del Lavoro 2010-2012" approvato dal Consiglio regionale con deliberazione n.2 del 2 febbraio 2010.
Il documento di programmazione regionale prevede la creazione di un sistema dell'orientamento integrato che, capitalizzando quanto già esistente, inneschi un processo di *tutoring* in grado di accompagnare l'individuo nel suo percorso formativo/professionale dai primi anni dell'adolescenza sino al momento del collocamento a riposo, inteso come un possibile periodo di "transizione dolce", di passaggio dell'*expertise* alle generazioni più giovani.
Il Piano traccia un percorso individuando una strategia di medio periodo da realizzarsi attraverso differenti momenti, che abbiano, però, come denominatore comune la valorizzazione dell'esistente attraverso lo sviluppo di forme di coordinamento territoriale nonchè di collaborazione interistituzionale e la centralità della persona, con attenzione all'eventuale condizione di svantaggio in cui versa, in relazione alle scelte formative e professionali che è chiamata ad assumere lungo tutto l'arco della propria vita.
L'erogazione di servizi e di azioni di orientamento sul territorio ligure si sta sviluppando attraverso differenziati momenti che convergono nelle due seguenti principali macro aree:
-il contrasto alla dispersione scolastica;
-il supporto alla transizione scuola/lavoro/formazione.
La riduzione del *drop-out* scolastico (a tutti i livelli), ritenuta centrale come via per eliminare fenomeni di marginalità o di esclusione sociale che tendono poi a cronicizzarsi, ha visto la messa in atto di progetti specifici volti o al rientro nel circuito scolastico o all'inserimento lavorativo attraverso percorsi formativi e di qualificazione.
Particolarmente efficaci sono state le azioni messe in atto dalle Amministrazioni Provinciali che hanno utilizzato strumenti vari e spesso trasversali: colloqui individuali e accompagnamento personalizzato (ORFEO- provincia Savona), laboratori (Laboratori integrati

[64] Il contributo è a cura del Servizio Orientamento, Formazione Superiore, Università e Professioni.

scuola/formazione per minori svantaggiati, Provincia di Genova), *work experience*, accompagnamento all'inserimento lavorativo, tirocini e *voucher* formativi (Orientagiovani), scambi e progetti di comunicazione (Programma Alcotra, capofila Regione Piemonte, ente attuatore Provincia di Imperia, attività 7 "Scambio di buone prassi", attività 6 "Illustrazione di mestieri").

L'efficacia e l'utilità di progetti specifici e mirati è stata, però, accresciuta ed accompagnata da un'azione di prevenzione prospettica della dispersione scolastica che si è concretizzata attraverso la sperimentazione dei percorsi triennali di istruzione e formazione: "Percorsi di qualifica biennale di FP" e "Percorsi triennali di istruzione e FP – qualifica professionale" e l' Accordo tra Regione Liguria e Ufficio Scolastico Regionale della Liguria per la realizzazione di un'offerta sussidiaria di percorsi di istruzione e formazione professionale negli Istituti professionali di Stato.

L'integrazione tra percorsi di studio e formazione garantisce un approccio plurale, integrato, maggiormente professionalizzante, tendenzialmente più capace di flessibilità e reversibilità, in grado di fornire un bagaglio conoscitivo e del saper fare maggiormente spendibile e fruibile nel mercato del lavoro.

Attraverso l'utilizzo di metodologie *"learning by doing"*, la presenza di figure educative di supporto, l'approccio educativo personalizzato, la formazione congiunta del personale, il modello di accreditamento, la costruzione di reti fra organismi formativi/scuole/imprese, si sono perseguite differenti finalità.

La flessibilità del sistema ha consentito, infatti, in un numero significativo di casi, non solo il contrasto alla dispersione scolastica, ma dopo l'acquisizione della qualifica di IeFP, il rientro positivo nel sistema scolastico, il superamento dell'esame di stato ed in qualche caso il passaggio all'Università. Si sono altresì registrati numerosi casi di proficuo e tendenzialmente stabile inserimento al lavoro.

L'offerta di studio e formativa sempre più ampia ed articolata diventa, quindi, condizione necessaria per poter rispondere ad un percorso lavorativo che quasi certamente si presenterà frammentario e mutevole.

L'obiettivo del miglioramento dell'occupabilità, di mettere ciascuno in grado di ottenere il miglior lavoro cui può aspirare e di poter e saper rispondere continuamente ai mutamenti della propria posizione sul mercato del lavoro, diviene, quindi, un'ulteriore priorità delle azioni intraprese.

Orientare in un percorso lavorativo articolato e non sempre continuo significa non solo indirizzare verso lavori e mestieri secondo le proprie capacità o le richieste del mercato, ma anche ripensare e rafforzare le competenze delle persone attraverso un modello dinamico di evoluzione ed adeguamento delle capacità e dei bisogni dell'esistente.

Ribadendo, quindi, l'importanza di adottare azioni di sistema in grado di realizzare politiche di orientamento, istruzione, formazione e lavoro in una prospettiva interconnessa, per capitalizzare le competenze formali ed informali che una persona ha acquisito nel suo percorso, molteplici sono gli strumenti di accompagnamento messi in atto.

In primo luogo è necessario ricordare le esperienze di orientamento alle scelte e al lavoro gestite dalle Province. Oltre a progetti specifici dedicati soprattutto a studenti (e alle loro famiglie) degli ultimi anni dei vari cicli scolastici, per fornire informazioni e competenze utili a progettare il proprio futuro formativo o lavorativo e di offrire un primo contatto con il mondo del lavoro (progetto ORIONS, ORIS, Provincia di Genova- Scelgo il mio Futuro, Provincia di Savona – Ragazzi all'Opera, Confartigianato e Provincia di Imperia), si sono attuate attività di alternanza tra scuola e lavoro rivolte agli studenti delle quinte classi della scuola secondaria superiore (piano Industria-Laboratorio delle professioni, provincia La Spezia – ARIOS, Provincia di Genova) e sono stati attivati tirocini estivi per studenti o esperienze per giovani già usciti dal mondo della scuola finalizzate ad un primo contatto con realtà aziendali (Primazienda, Provincia di Genova – RETE, Provincia La Spezia – SVOLTA, Provincia di Genova). Iniziative arricchite e supportate dalla presenza e dall'attività dei Centri per l'Impiego che erogano servizi amministrativi, di sostegno, orientamento e mediazione, di incrocio domanda e offerta sia ai cittadini che alle imprese.

Ulteriore elemento strategico risulta, poi, essere l'offerta formativa del sistema regionale nel suo complesso. I citati percorsi di qualifica e di istruzione FP, nonché l'esperienza dell'"Apprendistato professionalizzante"[65] risultano essere strumenti che possono favorire, attraverso il conseguimento di qualifiche e titoli, l'ingresso nel mondo del lavoro.

Il sostegno per agevolare l'occupazione, in un contesto socio economico in forte crisi come quello attuale, viene perseguito anche attraverso il coinvolgimento di altri interlocutori, le imprese, o di azioni di indirizzo verso attività imprenditoriali. Si fa riferimento al "Piano straordinario per sostenere l'occupazione e contrastare la crisi

[65] La Regione Liguria con le dGR n.1115/2010 e n.748/2011 ha rispettivamente approvato e integrato le "Linee guida per l'introduzione sperimentale dello strumento del *voucher* formativo nell'ambito dell'apprendistato professionalizzante". Attraverso tale sperimentazione si intende addivenire a un nuovo sistema di erogazione della formazione in apprendistato che permetta il raggiungimento di obiettivi strategici tesi alla qualificazione delle risorse umane, all'innalzamento dei livelli formativi garantendo, al tempo stesso, l'ampliamento del numero degli apprendisti coinvolti nella formazione, alla valorizzazione dell'impresa come soggetto in grado di erogare la formazione al proprio interno, a una maggiore sinergia tra mondo imprenditoriale e mondo del lavoro.

economica" rivolto a lavoratori in CIG, in mobilità e disoccupati[66], il progetto "Coniugare al futuro"[67] che consta di interventi a sostegno dell'occupazione per la stabilizzazione del lavoro precario nelle aziende private ed il progetto Starter, Provincia La Spezia, per sostenere l'autoimprenditorialità dei giovani fino a 35 anni.

La capacità e possibilità di entrare o rientrare all'interno del mondo del lavoro è veicolata positivamente sia dal conseguimento di titoli e qualifiche da parte del lavoratore che dalla conoscenza dei fabbisogni formativi e professionali del territorio di riferimento.

In tale ottica il progetto "Il Laboratorio delle Professioni di domani", realizzato da Agenzia Liguria Lavoro, si colloca nel quadro dell'azione regionale volta ad avviare i presupposti per un sistema di certificazione delle competenze e di riconoscimento dei crediti formativi ed è finalizzato a costruire un modello dinamico che consenta di leggere e rilevare i fenomeni lavorativi, per conoscere con adeguato anticipo i fabbisogni occupazionali e le competenze richieste dalle imprese del territorio.

Capacità ed abilità pretese che spesso devono sostenere una domanda di innovazione, tecnologia ed elevate conoscenze. Al fine, quindi, di rafforzare il capitale umano e di sviluppare una sinergia tra il mondo della ricerca ed il sistema delle imprese, sono stati sostenuti dalla Regione numerosi interventi di formazione integrata post laurea quali ad esempio *Master*, *Voucher* per accedere al Catalogo Interregionale dell'Alta Formazione, Borse per Dottorato di ricerca, tutti strumenti per promuovere lo sviluppo delle competenze e dell'innovazione ed accrescere la qualità dell'occupazione.

Inoltre per favorire lo sviluppo locale e qualificare le risorse lavorative e professionali/formative di un'area è importante ricordare la creazione dei Poli formativi, basati sull'integrazione tra i diversi soggetti rilevanti per lo sviluppo di un settore, luogo virtuale di potenziale sperimentazione di attività di orientamento, in grado di coinvolgere attori

---

[66] dGR n.101/2010, attribuzione a Province fondi per attivare servizi ai lavoratori (Colloqui di orientamento e seminari collettivi, Consulenze orientative, Ricostruzione del portafoglio delle competenze, Percorsi di accompagnamento al lavoro, Formazione a *voucher*, Interventi a sostegno dell'autoimprenditorialità, Attivazione di *work experience*).

[67] Il progetto intende creare un sistema permanente di servizi e garanzie per l'occupabilità dei lavoratori atipici orientato a favorire la stabilizzazione o comunque a ridurre le disparità in materia di diritti, tutele, opportunità tra i lavoratori precari e quelli con contratti stabili. In particolare: per i lavoratori offre un insieme di servizi e opportunità, tesi a svilupparne la professionalità e le possibilità occupazionali, a ridurre la differenza esistente tra i diritti e le protezioni sociali, tipiche dei lavoratori stabilizzati, per le aziende offre alle aziende informazioni e assistenza nella formulazione dei contratti di lavoro, sostenendole nei percorsi di rafforzamento e stabilizzazione dei lavoratori.

diversi e accompagnare la persona nel suo cammino di crescita personale e gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) percorsi post-diploma, alternativi all'università, finalizzati a formare tecnici altamente specializzati nelle aree tecnologiche strategiche per il territorio, che in Liguria sono stati attivati in riferimento ai seguenti ambiti: - Tecnologia dell'Informazione e della Comunicazione – Mobilità sostenibile, Trasporti marittimi, Pesca – Nuove Tecnologie per il Made in Italy – Settore: meccanico/navalmeccanico – cantieristica e nautica da diporto – Efficienza Energetica.

La centralità della persona più volte ribadita all'interno del Piano trova riscontro, poi, anche in progetti volti a favorire l'inclusione sociale e lavorativa di soggetti svantaggiati.

Si pensi ad esempio agli interventi in favore di soggetti affetti da dislessia e da altre specifiche difficoltà di apprendimento (dGR n.1047/2011), ai progetti finalizzati a promuovere e facilitare l'avviamento al lavoro dei soggetti disabili (dGR n. 718/2011) o ai progetti di alfabetizzazione informatica agli anziani e ai disabili avviati negli anni scorsi[68].

L'accresciuta complessità, eterogeneità e numerosità dell'utenza, nonché il repentino modificarsi delle condizioni strutturali della loro esistenza educativa, professionale e sociale, comportano per le azioni di orientamento un ripensarsi anche in virtù di nuovi interlocutori. In tale ottica vanno citati il "Progetto per l'inserimento socio-lavorativo di giovani extracomunitari" promosso dalla Regione Liguria ed attuato dalle 4 province liguri e l'attenzione rivolta all'imprenditoria femminile e più in generale al tema delle pari opportunità.[69]

La capacità di far dialogare i diversi mondi (sistema del lavoro, istruzione e formazione, alta formazione, università e utenti) quindi, richiede un'attenzione particolare al momento di trasmissione e messa in comunicazione degli attori coinvolti. Comunicare ed informare in maniera efficace, scegliendo con attenzione mezzi, tempi, luoghi ed interlocutori appare centrale per far riconoscere le opportunità offerte all'interno di un universo spesso non chiaro, indistinto e ridondante.

---

[68] In data 21 Dicembre 2011 è stata firmata una Convenzione tra la Regione Liguria e le associazioni senza fini di lucro e gli enti locali coinvolti nel progetto, per lasciare le 750 postazioni informatiche attive distribuite nelle sedi operative dei centri informatizzati di socializzazione e nei computori delle quattro province liguri che potranno, così, essere utilizzate dalle organizzazioni coinvolte e continuare l'opera di promozione della formazione e del benessere sociale di molti cittadini.

[69] La Regione Liguria ha affidato ad Unioncamere Liguria e Istituto per la Promozione Industriale (Ipi) l'attuazione di un Programma cofinanziato dal Ministero dello Sviluppo economico, collegato al sesto bando. Il Programma prevede azioni di comunicazione e informazione alle imprese femminili esistenti e alle aspiranti imprenditrici. Il Programma è stato approvato con deliberazione della Giunta regionale n.125/2006, e successivi provvedimenti.

Ad una condizione di forte offerta informativa e crescente diversificazione delle opportunità scolastiche e di formazione, non corrisponde, infatti, necessariamente una loro chiara comprensione. L'accresciuta varietà degli utenti, da un lato, e il maggior numero di iniziative ed informazioni diffuse dall'altro, devono essere messi in contatto trovando canali di comunicazioni efficienti e preferenziali.
Le azioni di informazione e comunicazione realizzate in Liguria perseguono l'obiettivo di diffondere informazioni ma anche di sperimentare iniziative che favoriscano la partecipazione attiva dei giovani attraverso l'adozione di un approccio *bottom-up*[70].
Infatti, oltre a progetti che ormai da diversi anni sono riferimenti importanti per operatori e studenti[71], è stata rivolta l'attenzione verso nuovi strumenti comunicativi, attenti a produrre una sinergica e fruttuosa convivenza tra forme tradizionali ed innovative di comunicazione che convivono e si completano a vicenda per rispondere alle capacità e possibilità di tutti gli utenti. Esempio importante di questo approccio è la realizzazione del sito *www.guidascuole.net*; una guida *on-line* sull'orientamento scolastico realizzata dall'Assessorato Regionale all'Istruzione e Formazione e da ARSSU, l'Azienda regionale per i servizi scolastici e universitari della Regione Liguria, in collaborazione con le redazioni territoriali di RadioJeans[72] e Zai.net

[70] "La Regione Liguria intende promuovere un Piano Giovani che integri politiche e servizi per la formazione e il lavoro, investa sull'innovazione continua quale prerequisito per il rafforzamento del territorio, razionalizzi gli interventi in atto, generi i presupposti di uno sviluppo sociale e economico di qualità nel lungo periodo. Il Piano avrà un respiro triennale per il periodo 2012-2014 e costituirà un importante spunto per la prossima programmazione dei fondi comunitari".
[71] Strumento conoscitivo assai importante risulta essere l'anagrafe scolastica regionale SIDDIF. Un progetto interattivo per monitorare e aggiornare la rete scolastica regionale: l'anagrafe regionale degli studenti, su cui dal 2006 operano tutte le province liguri, coinvolge gli istituti scolastici di ogni ordine e grado, le scuole materne e gli enti di formazione della Liguria. Si ricordano poi iniziative editoriali quali "Disegnamoci il futuro", la guida sulle opportunità formative presenti nel territorio della Provincia di Genova, rivolta agli studenti frequentanti le terze classi delle scuole secondarie di primo grado, tradotta in 5 lingue e il mensile della Regione per l'orientamento, la formazione e il lavoro "Io lavoro Forum".
[72] Radio Jeans è un programma radiofonico prodotto dai ragazzi, realizzato nell'ambito dell'Accordo di Programma Quadro "Giovani Protagonisti", siglato tra la Regione Liguria, il Ministero dello Sviluppo Economico e la Presidenza del Consiglio dei Ministri. L'ARSSU ha finanziato l'installazione di 90 radio kit, mini stazioni radiofoniche in altrettanti istituti scolastici e centri di aggregazione giovanile. In questo modo si è creata una vera e propria rete di giovani studenti. In una prima fase è stata individuata presso ogni scuola una redazione in cui ciascun compito era svolto da differenti ragazzi: redattori, tecnici del suono, speaker, registi. Successivamente tutti gli studenti hanno svolto i loro percorsi formativi sulla piattaforma educational di Radio Jeans, in base al ruolo scelto. La fase formativa ha previsto anche incontri d'aula con i giornalisti tutor della redazione di Radio Jeans - i Radio Days- in cui sono stati approfonditi alcuni aspetti giornalistici e tecnici. Una volta terminata la fase formativa, i ragazzi hanno cominciato a realizzare contributi radiofonici: notizie, interviste, servizi e trasmissioni che sono confluite nel palinsesto condiviso. Il network di Zai.net si articola in differenti percorsi: rivista, sito e radio.

della Liguria[73] per poter offrire in un unico spazio un panorama quanto più ampio possibile della scelta formativa della Regione attraverso una triplice chiave di lettura: quella istituzionale diretta, gestita dall'istituto stesso e dalle autorità scolastiche; quella qualitativa mediata dalle redazioni scolastiche che, sulla base di una serie di parametri trasparenti e condivisi, ne fornisce una visione meno istituzionale; quella diretta *peer to peer*, fornita dai "testimonial" (ossia gli studenti stessi) che concorrono con la loro testimonianza a favorire la scelta.

Lo sforzo di connettere le risorse conoscitive e comunicative per offrire indicazioni a tutti i destinatari trova, poi, un positivo riscontro nella realizzazione del "Salone Orientamenti – Salone Regionale della conoscenza, dei talenti e delle Opportunità". Oltre ad essere uno strumento di informazione, di indirizzo, orientamento per studenti e famiglie (sia nei confronti della scuola che del mondo del lavoro), di contatto tra studenti e istituti scolastici e tra studenti/lavoratori e imprese, l'iniziativa è il luogo di confronto tra operatori ed enti del settore.

Le indicazioni riportate, quindi, mostrano una realtà tutt'altro che impreparata ed inattiva. Rispetto alle programmazioni precedenti (cfr. Rapporto ISFOL 2010) si è data continuità a molti progetti e si è cercato di ripensare ad un ruolo dell'orientamento maggiormente adeguato alle esigenze della società di oggi.

Questa convinzione trova riscontro anche nell'impegno e ruolo svolto dalla Regione Liguria, a livello nazionale, nell'attivare tale processo di riflessione e ripensamento, partito con i lavori che hanno prodotto la Carta di Genova nel 2001 e confermato con il ruolo svolto dalla Regione, su mandato della IX Commissione, all'interno del Forum Nazionale dell'Orientamento, che si è svolto nei giorni 16 e 17 novembre 2011. Tale evento che ha prodotto una rivisitazione della Carta di Genova nella prospettiva della creazione di un sistema nazionale dell'orientamento con il coinvolgimento di tutte le Amministrazioni centrali interessate sul tema e con il supporto scientifico e tecnico di ISFOL, Università di Genova e Tecnostruttura delle Regioni per il FSE.

L'impegno e le priorità del sistema integrato dell'orientamento ligure dovranno, quindi, necessariamente:

– fornire una risposta adeguata ai bisogni di orientamento della società contemporanea;

[73] E' prevista all'interno del network nazionale di Zai.net (magazine, sito web, radio) non solo la partecipazione degli istituti e studenti liguri ma anche una vera e propria realizzazione di supplementi dedicati al territorio.

– potenziare e rafforzare le attività di orientamento esistenti e la loro comunicazione;
– creare un sistema integrato di orientamento regionale promosso e guidato dalla Regione e che veda il coinvolgimento di tutti i partner istituzionali territoriali (Comuni, Province, Uffici scolastici regionali e provinciali, Università, organismi formativi, attori sociali ed economici del territorio, terzo settore);
– attivare azioni di orientamento precoce;
– fare in modo che i servizi siano accessibili in prospettiva continua e verticale (*Lifelong Guidance*) e legati a condizioni di apprendimento formale, informale e non formale (*Lifewide Guidance*);
– prevedere non solo una formazione permanente *LifeLong Learning*, in grado di valorizzare tutte le competenze acquisite, ma soprattutto garantire un orientamento che miri ad un progetto di vita, che renda consapevole e metta in grado la persona di costruirsi un futuro formativo e non di subirlo passivamente (*Life Design*).

Necessità imprescindibili se si vuole promuovere l'inclusione lavorativa e sociale e valorizzare il capitale umano e sociale presente sul territorio.

Proprio la capacità di far emergere le potenzialità e le risorse in essere appare elemento strategico da cui partire per comprendere risorse e vincoli di un sistema attivo ma spesso frammentato e non da tutti ben riconoscibile.

In Liguria le azioni di orientamento, infatti, vantano, come già sopra evidenziato, esperienze significative ed importanti messe in atto da varie strutture del territorio (Agenzia Liguria Lavoro, Province, Università, vari Uffici Regionali). Oltre al contributo delle Province, più volte sopra menzionato, e la collaborazione degli Istituti Scolastici, dell'Università e dell'Ufficio Scolastico Regionale (USR), è necessario sottolineare l'importante ruolo sia di raccordo che di operatività, in molti dei progetti citati, svolto da Agenzia Liguria Lavoro, ente strumentale regionale.

Proprio la capacità e presenza di molti soggetti ed iniziative messe in atto in questi anni, paradossalmente, divengono punto di forza ma anche di debolezza dell'attività della Regione.

Queste risorse esperienziali e istituzionali hanno necessità, infatti, di trovare una modalità di lavoro ed organizzazione che sia in grado di mettere a sistema le iniziative che ormai da diversi anni sono in corso e continuamente implementate.

La scelta di investire solo su Fondi FSE, infatti, ha permesso di realizzare diversi progetti senza, però, poter contare su risorse permanenti finalizzate alla creazione di un sistema stabile.

Inoltre proprio la carenza di un vero e proprio sistema di orientamento a livello regionale da un lato, e la mancanza di procedure consolidate e

dei livelli standard da raggiungere stabiliti a livello nazionale dall'altro, rendono difficoltosa l'organizzazione di un sistema di monitoraggio e valutazione che, pur essendo indicato come impegno importante del programma triennale del 2010, fino ad oggi in questa Regione è carente.
A fronte, poi, di una pratica dell'orientamento sempre più articolata e processuale che vede necessariamente il coinvolgimento e l'interazione di fattori personali, professionali, contestuali nel suo svolgimento, è necessario, quindi, costruire un sistema in grado di integrare diverse esigenze e coinvolgere nuovi servizi per rispondere a questa multidimensionalità.
Bisogno che ricorda ancora di più la necessità di dare una risposta anche al riconoscimento delle competenze di coloro che guidano questo percorso, consapevoli del fatto che, spesso, loro stessi sono rappresentativi di una realtà lavorativa precaria, incerta, che necessita un riconoscimento.
La criticità maggiore rimane, dunque, l'ancora ridotta capacità di "fare rete", di sistematizzare, ampliare e definire gli attori, le azioni e far circolare le informazioni tra i diversi soggetti dell'orientamento, per poter così produrre un sistema efficace, ad ampio raggio, una governance polifunzionale e multilivello, monitorizzabile e valutabile, in grado di rispondere ai bisogni che emergono e riemergono, ponendosi come strumento per rispondere alla disparità di risorse disponibili e alla difficoltà di accesso al sistema di opportunità proposte.

2.10 LOMBARDIA[74]

L'orientamento è costituito principalmente da due macro-aree d'intervento: una rivolta ai ragazzi e giovani che si apprestano ad effettuare la scelta di un indirizzo in ambito scolastico, generalmente nei momenti di passaggio da un ciclo scolastico all'altro o nel corso di un ciclo, qualora mutino le condizioni o le aspettative, l'altro ambito costituito dalle scelte professionali che nel corso della vita lavorativa richiedono, sempre più frequentemente, capacità di valutazione per individuare tra le possibili alternative la scelta più appropriata. In ordine al primo ambito è particolarmente significativa l'attività svolta dall'Ufficio Scolastico Regionale con cui la Regione Lombardia ha sottoscritto un protocollo d'intesa. Mentre per quanto attiene all'ambito professionale le attività di orientamento di Regione Lombardia si collocano, insieme alla formazione continua e permanente, fra le politiche attive per il lavoro.

[74] Il contributo è stato redatto dal Dr. De Nardo Mansueto - assistente di Direzione della Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro di Regione Lombardia.

Nei documenti dell'Unione Europea, l'Orientamento ha visto sempre più enfatizzato il suo ruolo di accompagnamento delle persone lungo tutto l'arco della vita sia essa scolastica che lavorativa per fornire strumenti di scelta consapevole specialmente durante le fasi di transizione nella fase di apprendimento scolastico e successivamente tra lavoro e non-lavoro e momenti di aggiornamento e riqualificazione professionale. In coerenza con questa impostazione le leggi regionali 22/2006 e 19/2007 hanno delineato un servizio di orientamento che soddisfi le diverse tipologie di intervento relative a informazione (accoglienza e informazione), orientamento di base (attivazione ed *empowerment*), orientamento specialistico (consulenza), accompagnamento (percorsi con presa in carico) e si rivolga a persone di tutte le età, dai minori (a rischio di dispersione o in uscita da un percorso di formazione o istruzione), ai giovani neodiplomati o neolaureati in cerca del primo impiego, ai lavoratori e ai disoccupati in cerca di un (nuovo) lavoro. Il servizio, che si configura prevalentemente come un servizio di orientamento professionale, aiuta l'individuazione dello sbocco professionale (il lavoro è un traguardo più o meno vicino per quasi tutte le tipologie di utenti), la definizione del percorso (le "tappe" di formazione e/o di preparazione/riflessione), l'acquisizione di tecniche per sapersi muovere nei momenti in cui è richiesto all'individuo capacità di auto-orientamento.
La Regione Lombardia, attraverso un approccio sussidiario, intende sostenere un modello di orientamento che diventi un'attività strutturale del percorso educativo. A tal fine si prefigge di effettuare una ricognizione dei servizi offerti da diversi attori presenti sul territorio (Regione, USR, Province, Enti Locali, Istituzioni Formative e Scolastiche, associazioni, imprese, ecc.) per valorizzare le azioni già in essere e delineare i contorni di una rete collaborativa interistituzionale capace di offrire un'efficace integrazione delle risorse al fine della messa a regime di un sistema regionale di orientamento.
Attualmente sul territorio lombardo sono presenti diverse attività ed esperienze rivolte all'orientamento e, alcune di queste, verranno brevemente illustrate e presentate.

Progetto attuato nel corso del 2010-2011 dall'Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia in accordo con la Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro con la quale è stato sottoscritto un protocollo d'intesa.
L'obiettivo delle azioni di orientamento è stato quello di favorire il successo personale e formativo degli alunni, nella consapevolezza che una corretta scelta del percorso di studi (a partire dalla scelta della scuola secondaria di secondo grado) è correlata a risultati positivi sia in ambito scolastico (istruzione secondaria e universitaria) sia in ambito professionale.

In coerenza con tale assunto, il Piano regionale di orientamento Prima Fase – Attività per Scuole Secondarie di Primo Grado 2010/2011 si fondava su alcuni presupposti metodologici comuni che derivano anche dalla ricca e consolidata esperienza, realizzata negli anni attraverso attività "pilota" nella regione Lombardia ed in particolare:

- l'approccio attivo all'orientamento, che vede gli studenti protagonisti dinamici delle attività di orientamento con un metodo centrato sull'auto-orientamento;
- la coprogettazione delle esperienze tra i diversi soggetti coinvolti (scuole; enti locali; mondo imprenditoriale; Università o centri di ricerca; ecc.), con particolare attenzione alle esperienze da realizzare in rete sul territorio di riferimento;
- la logica unitaria delle diverse azioni previste sul territorio;
- il coinvolgimento delle famiglie per sostenere e condividere la scelta dei ragazzi (in particolare nel passaggio dalla scuola secondaria di primo a quella di secondo grado);
- valorizzazione orientativa di situazioni e di esperienze diverse (nel mondo universitario, della ricerca o la realizzazione di attività che si caratterizzino per criteri di innovazione metodologica e per valenza scientifica);
- la valutazione dell'efficacia delle iniziative attuate.

A tal fine è stato costituito un Gruppo di lavoro regionale per l'orientamento che si confronta con i Tavoli istituzionali attivati nella Regione e in particolare con il Tavolo dei Delegati dei Rettori, cui partecipano rappresentanti di tutti gli Atenei e gli Istituti di Alta Formazione della Regione, oltre ad Assolombarda e a Regione Lombardia, per definire congiuntamente iniziative di orientamento e di formazione per i docenti. Altri interlocutori privilegiati sono stati ad esempio gli Enti locali, ANCI Lombardia, Associazioni di categoria, istituzioni ed enti e pubblici e privati, Città dei mestieri ed altri soggetti accreditati.

Il piano regionale è stato articolato in più azioni rivolte ai Dirigenti Scolastici e ai docenti della scuola secondaria di primo e secondo grado. Pur essendo azioni di tipologia differente, esse devono essere rispondenti alla stessa logica ed integrarsi in un piano condiviso, organico e coerente, che si caratterizza come azione di sistema, continuativa e strutturata.

In questo primo momento si è privilegiata la programmazione delle azioni relative alla scuola di primo grado, considerata l'urgenza delle iscrizioni alla secondaria di secondo grado, previste per gennaio 2011.

Sono previste due momenti specifici, che si integrano e si potenziano vicendevolmente.

Nel primo momento si realizzano brevi moduli formativi per fornire ai Dirigenti e ai docenti della scuola di primo grado gli elementi fondamentali che permettano a ciascuna scuola di impostare uno proprio progetto di orientamento, (di scuola o di rete di scuole) che, pur

nell'autonomia delle singole istituzioni, risponda ad una comune logica regionale.
Il secondo momento prevede invece la realizzazione di iniziative di informazione sull'offerta formativa territoriale, coordinate in modo rigoroso e condiviso a livello regionale e territoriale.
Nelle attività di orientamento sono stati coinvolti 90.000 ragazzi delle terze classi della scuola secondaria di primo grado), mentre i docenti coinvolti sono stati 3.500, un docente mediamente per ogni classe coinvolta (sempre con riferimento alle terze classi della secondaria superiore).
Esperienza significativa a cui Regione Lombardia offre un contributo di sostegno fin dalla nascita è la Città dei Mestieri e delle Professioni. Quest'anno in occasione del decennale si è svolto un convegno che è stato un momento di riflessione sull'esperienza di questi anni e di rilancio dell'attività.

- *La Città dei Mestieri e delle Professioni*

La Città dei Mestieri e delle Professioni è un centro di informazione e consiglio sui mestieri e la vita professionale. Il progetto è stato avviato in Italia a partire dal grande successo dell'esperienza della Cite des Metiers di Parigi, attualmente una delle realtà maggiormente presenti ed efficaci nel panorama dell'orientamento e della ricerca d'impiego in Francia.
La Città dei Mestieri si propone come spazio di raccolta delle informazioni disponibili nei vari campi dell'orientamento, della formazione e del lavoro, aperto a tutti (giovani e adulti, studenti o già in possesso di esperienze professionali, alla ricerca di un impiego o già occupati).
L'accesso e libero, gratuito, senza appuntamento e prevede la consultazione autonoma del materiale informativo, sia cartaceo (libri, schede sulle professioni, giornali, brochure, liste di indirizzi) che computerizzato (programmi di descrizione audio-visiva, questionari di autovalutazione, guide informatizzate). Viene inoltre messo a disposizione il consiglio di esperti nel settore della formazione, dell'orientamento scolastico e professionale e del lavoro, per supportare l'utente nella costruzione e definizione di un progetto formativo e/o lavorativo coerente con i propri bisogni e con le reali opportunità offerte dal mondo del lavoro.
L'obiettivo primario di Città dei Mestieri non è quello di sostituirsi alle realtà già presenti sul territorio (servizi per l'impiego e l'orientamento, centri lavoro e altre associazioni pubbliche e private), ma di integrarsi con esse in maniera sinergica e complementare, proponendosi come spazio in cui l'utente possa trovare tutte le informazioni relative alle opportunità formative e professionali disponibili sul territorio ed avviarsi verso le istituzioni che le gestiscono.

Il criterio generale su cui si fonda è quello di osservare e rispondere al bisogno dell'utente, organizzando il servizio sulla base di "che cosa cerca la gente" piuttosto che partire da schemi prefissati; di stimolare l'utente alla riflessione sul proprio progetto di "carriera formativa e professionale", attivandosi nella sua costruzione e definizione, ricercando le informazioni e le opportunità disponibili in maniera autonoma, accedendo ai relativi servizi in maniera libera e autogestita.
Tra le diverse esperienze che si sono via via consolidate nel tempo nelle diverse province lombarde si è scelto in questo breve rapporto, relativo all'anno 2010-2011, di valorizzare quello della provincia di Milano sia per le dimensioni della provincia sia per gli aspetti di rilevanza dell'esperienza medesima. Altre province, analogamente, hanno attivato sul territorio interventi significativi di cui si darà conto nel prossimo rapporto.

- *Rete di servizi gestiti dalla provincia di Milano (Città dei Mestieri, JobCaffè, Agenzie della Provincia)*

Il Servizio garantisce nelle sue due sedi gli interventi di base accessibili al più vasto pubblico. Le due sedi sono così diversificate: il Polo Orientamento presenta un'ampia offerta di attività orientative tutte dedicate alle persone, mentre Job Caffè offre servizi mirati all'ingresso o rientro nel mercato del lavoro e comprende l'ufficio tirocini (che è anche un servizio per le imprese).
Per entrambe le sedi, il processo di scelta e di inserimento è basato sull'informazione che deve essere adeguata a supportare l'utente. L'utilizzo delle tecnologie informatiche ha, fin dall'inizio, caratterizzato i servizi: il processo di raccolta e aggiornamento delle informazioni risulta più rapido ed efficace, inoltre le nuove tecnologie sono risultate utili per stimolare e favorire il dialogo e lo scambio continuo fra gli operatori e fra gli operatori e soggetti diversi. Un esempio molto significativo in questo senso è la piattaforma tecnologica di Città dei Mestieri (*on line* dal novembre del 2010) che ha consentito la migrazione degli strumenti operativi, tradizionalmente su supporto cartaceo, nel formato elettronico.
Tra gli strumenti operativi disponibili on line si elencano l'archivio delle schede dei mestieri e delle professioni (aggiornato e allineato con i repertori regionale e nazionale), i test di Città dei Mestieri (per rappresentare interessi e valori di riferimento per l'utente) e il simulatore del colloquio di selezione.
Città dei Mestieri e JobCaffè rappresentano i due punti di ingresso al servizio. L'accesso è libero e senza condizioni. Le due unità mettono a disposizione degli utenti materiali e strumenti da utilizzare, in affiancamento o in auto-consultazione, per la raccolta delle informazioni, la riflessione personale e l'auto-attivazione. Gli operatori sono disponibili, a richiesta, per il consiglio, l'aiuto, il confronto.
Oltre il 60% degli utenti utilizza questi servizi. Nonostante questo, poiché la pluralità dell'utenza comporta la diversificazione dei bisogni,

in alcuni casi la risposta alle richieste viene affidata a servizi o prodotti specifici interni: lo sportello Alte Professionalità, è destinato a persone sopra i 40 anni con profili professionali alti; l'Ufficio tirocini, accompagna i più giovani nelle prime esperienze in azienda; lo Spazio Orientamento eroga azioni finalizzate al successo formativo di minori in dispersione scolastica; lo Spazio Rosa (gestito in collaborazione tra il Servizio Politiche di genere e Job Caffè) organizza diverse occasioni di formazione e orientamento per le donne che vogliono rientrare nel mercato del lavoro. Inoltre per gli utenti che presentano maggiori criticità sono accessibili azioni di consulenza orientativa breve (gli interventi sono curati dagli operatori dello Spazio Orientamento e del Job Caffè) e per le scuole che ne fanno richiesta vengono organizzati interventi di orientamento professionale e scolastico (obiettivo principale di queste iniziative è diffondere la conoscenza dei servizi e promuoverne l'uso da parte dei (giovani) cittadini e degli enti).

- *Piano Provinciale Orientamento 2010/2012 della Provincia di Milano*

Il piano provinciale orientamento si basa sulla convinzione che quando una persona viene coinvolta in un processo di orientamento è necessario tenere conto di numerosi e molteplici aspetti che, in funzione della definizione di percorsi formativi e/o lavorativi, lo aiutino a sviluppare un proprio progetto personale. La persona deve perciò essere messa al centro e questo è ancora più necessario quando i soggetti che devono essere orientati/accompagnati in un proprio percorso sono giovani. Di conseguenza, particolare attenzione va posta nel definire percorsi efficaci di orientamento per quei soggetti che per età (giovani), per storia personale (esperienze disfunzionali connotate da ripetuti fallimenti), per ridotte capacità (disabilità), si trovano in condizioni di maggior fragilità personale. Il concetto di orientamento ha preso sempre più una forma dinamica, una logica di processo, dove il momento della scelta si ripete e va costantemente o frequentemente confermato e, come spesso succede, riadattato verso l'esterno, a seconda delle opportunità, per la costruzione di un percorso basato su capacità, interessi e motivazioni.
Entrare in contatto, a diversi livelli, con un soggetto che porta una richiesta di aiuto per sviluppare un proprio percorso di orientamento, significa predisporsi ad una azione che lo porti a scoprire le proprie attitudini, i propri interessi, le competenze acquisite, a ricevere informazioni che permettano la comprensione non solo delle caratteristiche del mondo della Formazione e del Lavoro ma le effettive opportunità e la spendibilità delle proprie risorse.
In un quadro di così elevata complessità risulta fondamentale possedere modelli e strumenti che siano effettivamente capaci di descrivere la persona nell'insieme delle sue caratteristiche, limiti e

risorse, che risultano composte da competenze di carattere specifico (specialistico e tecnico) ma anche di carattere più generale, legate alla sua struttura personale e quindi trasferibili in molti contesti. Proprio queste ultime, sono competenze che si acquisiscono nelle diverse esperienze e nei diversi contesti vissuti dalla persona, soprattutto in ambiti informali e non formali.
La Regione Lombardia è molto impegnata nell'affrontare la tematica della certificazione delle competenze e sostiene attivamente diverse sperimentazioni. La Provincia di Milano ha sviluppato una propria esperienza con il progetto "St-Art Up - Scegliere il futuro sperimentando il presente". St-Art Up è un progetto focalizzato sui giovani in età dai 14 ai 25 anni nell'ambito della creatività e in cui si è sviluppato un approccio innovativo al riconoscimento delle capacità personali e sociali. Il confronto fra i diversi *partner* del progetto ha permesso di ricercare nuovi percorsi e ipotesi di sperimentazione, concentrandosi soprattutto su un modello applicabile alle fasce giovanili cosiddette "a rischio di esclusione sociale".

- *Talenti al lavoro*

Per la predisposizione del Piano Provinciale dell'Orientamento "Talenti al Lavoro", si è tenuto conto sia delle considerazioni accennate in premessa, sia delle caratteristiche dei tre sistemi: Formazione Professionale, Istruzione e Lavoro, analizzandoli in connessione fra di essi e facendoli seguire da un insieme di dati di contesto che supportano le proposte di intervento.

- Il Sistema di Formazione Professionale oltre a svolgere un'azione orientativa nei confronti dei propri clienti, maggiormente ha pervaso gli altri sistemi (soprattutto Scuola e Servizi per l'Impiego) gestendo per loro conto attività di orientamento non coperte in modo autonomo. Nei percorsi di formazione professionale, soprattutto per l'obbligo formativo e per le fasce deboli, sono presenti: i) attività orientative finalizzate allo sviluppo di competenze propedeutiche al fronteggiamento di transizioni formative e lavorative (lavoro che viene fatto sul potenziamento delle competenze trasversali); ii) interventi di monitoraggio orientativo del percorso formativo in entrata, in itinere ed in uscita (progetti di accoglienza, di accompagnamento allo *stage*, di sostegno alla ricerca del lavoro, ecc.);
- Il Sistema di Istruzione ha prodotto negli ultimi anni numerosi progetti per l'orientamento. Se rimane compito fondamentale della scuola perseguire una formazione globale dello studente, si sviluppano sempre più azioni di orientamento che possono essere ricondotte alle seguenti esperienze: didattica orientativa delle discipline; moduli di accoglienza nei nuovi cicli di studio; progetti di prevenzione dell'insuccesso scolastico (con finalità di monitoraggio del percorso formativo);

interventi formativi di educazione alla scelta; attività di accompagnamento (preparazione e rielaborazione) di esperienze di alternanza scuola-lavoro. La scuola collabora sempre più con il sistema della Formazione Professionale condividendo alcuni obiettivi (orientamento al lavoro, sviluppo e analisi delle competenze, attività pratiche, laboratori, ecc.). Ancora di più deve essere implementato il rapporto con il Sistema Lavoro, nella logica sempre più diffusa della territorializzazione dei diversi percorsi, sia formativi sia di accompagnamento al lavoro;

- Il Sistema del Lavoro è rappresentato dal ruolo svolto dai Servizi al Lavoro, soprattutto i Centri per l'Impiego, che hanno evidenziato almeno tre tipologie di risposta all'esigenza di introdurre attività/servizi di orientamento in queste strutture: i) alcune realtà hanno continuato a considerare l'orientamento come una funzione implicita della normale attività di collocamento (quindi attività aspecifica) e non hanno introdotto iniziative dedicate; ii) alcune realtà hanno sviluppato al proprio interno un servizio specifico di orientamento (eventualmente inglobando strutture esterne dedicate); tale servizio può essere gestito con professionalità molto diverse: in alcuni casi si tratta di professionisti esterni; iii) alcune realtà garantiscono il servizio di orientamento attraverso un rinvio dei clienti ad una risorsa della rete territoriale in grado di fornire questo tipo di risposta e quindi non prevedono al proprio interno nessuna attività orientativa specifica.

  Il Sistema del Lavoro, come gli altri due sistemi, offre azioni di tipo propedeutico al processo orientativo (informazioni, tecniche di ricerca di lavoro), di accompagnamento (monitoraggio della condizione di disoccupazione, sostegno all'inserimento lavorativo, tirocini, ecc.) e consulenziali (colloqui orientativi, sviluppo professionale, ecc.).

Nel caso dei servizi per il lavoro, l'azione efficace di funzioni di orientamento passa attraverso la risoluzione di alcuni nodi critici come: la maggiore finalizzazione delle azioni orientative alla specificità della mission di queste strutture (inserimento lavorativo); la continuità dei servizi erogati; l'articolazione del contributo che può essere svolto da figure professionali aspecifiche e quello fornito da professionalità dedicate; l'integrazione dell'attività orientativa nel ciclo complessivo di fruizione dei servizi erogati al lavoratore; la creazione di un rapporto sinergico con la rete più ampia dei servizi per il lavoro con il potenziamento delle reti territoriali pubblico/privato.

Il Piano Provinciale per l'Orientamento "Talenti al Lavoro", dunque, vuole porsi come un'esperienza che va ad attraversare le diverse istanze e situazioni che intersecano la vita scolastica e professionale delle persone.

Mantenere al centro la persona, valorizzando le sue capacità e intervenendo sulle fragilità scolastiche e lavorative, significa fare una proposta progettuale che copra i possibili bisogni a 360 gradi.
Gli obiettivi specifici sono rivolti a:

- effettuare azioni diffuse di contrasto alla dispersione;
- potenziare le occasioni di conoscenza e informazione riguardo al mercato del lavoro;
- supportare e accompagnare i momenti di transizione tra i diversi livelli formativi e nel passaggio scuola-lavoro;
- aumentare le possibilità e gli strumenti a disposizione per l'autovalutazione;
- sostenere le situazioni di fragilità, in un'ottica di utilizzo e valorizzazione delle reti di risorse presenti sul territorio;
- stimolare un utilizzo creativo delle competenze acquisite nei percorsi formativi al fine di generare capacità imprenditoriali.

Il Piano Provinciale dell'Orientamento, concordato con la Regione Lombardia, è stato attuato negli Anni Formativi 2010/2011 e 2011/2012.
Gli Assi principali del Piano
A - Contrasto alla dispersione scolastica e lavorativa e sostegno al reinserimento attraverso anche il Sistema Dote;
B - Sviluppo di percorsi di stage di eccellenza all'estero per studenti che stanno terminando con successo il IV anno nei diversi settori professionali;
C - Sperimentazione di azioni di riconoscimento e di certificazione di competenze, come previsto dalla Legge Regionale (art 10 l.r. 19/07), con particolare riferimento all'uso del portfolio delle competenze personali;
D - Affidamento all'Associazione "Città dei Mestieri e delle Professioni di Milano" di attività di orientamento attraverso il supporto alle 10 antenne territoriali;
E - Sviluppo di percorsi orientativi di eccellenza, "Dalla Formazione al Lavoro" con l'utilizzo di strumenti innovativi, destinato a diplomati e laureati (l.r. 19/07);
F - Supporto al sistema unitario di Istruzione e Formazione: attività di orientamento nelle scuole con il Settore Istruzione – Sportelli di Orientamento Scolastico sul territorio della provincia di Milano;
G - Stimolazione di competenze sociali attraverso attività di volontariato.
La Regione Lombardia impegna anche proprie risorse, non per gestire le attività in modo diretto, ma per supportare progetti che considera particolarmente innovativi e capaci di incidere sul territorio facendo sì che le esperienze realizzate possano essere raccolte dagli operatori accreditati ed attuate in successive annualità.

- *Learning Week*

Il progetto *Learning Week*, sostenuto in Regione Lombardia dal Fondo Sociale Europeo, è una proposta innovativa nel settore della formazione, soprattutto negli ambiti particolarmente critici e strategici del percorso formativo dei giovani. Una delle aree su cui la metodologia è stata efficacemente impiegata è esattamente quella dell'Orientamento, nella speranza (poi confermata dai fatti) che i fondamenti metodologici propri della sperimentazione fossero in grado di offrire strumenti e contesti efficaci per ottenere l'obiettivo finale, che, sinteticamente, potremmo indicare con il termine "scelta consapevole". Si è convinti che la consapevolezza (conquista personale che può e deve essere sostenuta con ogni tipo di supporto esterno) sia la situazione ottimale per mettere il giovane nelle condizioni di compiere una scelta razionale, non infallibile, ma sostenibile e comunque sempre correggibile.
Per realizzare quanto osservato, *Learning Week*, ha cercato di tradurre concretamente i principi teorici, individuando essenzialmente tre strategie efficaci.

a) I percorsi sperimentali hanno favorito in maniera decisa l'incontro dei giovani studenti con professionisti di forte esperienza, capaci di illustrare in maniera significativa in cosa consista concretamente la professione verso la quale si ha intenzione di indirizzarsi. Le situazioni più efficaci sono state infatti quelle in cui professionisti di settore di forte esperienza sul campo hanno esemplificato in maniera diretta (anche in forma di *case history*) il contenuto esperienziale della professione prescelta. La possibilità, per un giovane che deve decidere il proprio percorso universitario, di vedere un professionista all'opera e magari di essere implicato direttamente in simulazioni di équipe o di poter assistere ad una lezione tenuta da docenti e professionisti che inquadrano un caso da diverse prospettive professionali, rappresenta sicuramente un forte stimolo ad un impegno per la costruzione di un "progetto personale";

b) Una volta indicati i possibili sbocchi professionali, si è poi posta attenzione all'eventuale ulteriore iter formativo con le relative conoscenze, abilità e competenze da acquisire per poter svolgere adeguatamente la professione individuata. Se è importante che il giovane si confronti con figure professionali capaci di comunicare i fondamenti del mestiere in modo tale da ritrovare in sé una motivazione ad un investimento significativo di energie, è, infatti, altrettanto importante per lui prendere coscienza del percorso che permette di arrivare adeguatamente preparati all'obiettivo prescelto: in altri termini, è importante che la proposta formativa sia in grado di chiarire i percorsi universitari o specialistici più adeguati alla preparazione professionale necessaria. Questa seconda strategia coincide con la presentazione dei percorsi universitari, delle modalità di selezione e ammissione ai corsi

di laurea, l'analisi degli insegnamenti funzionali alla formazione del profilo prescelto, l'analisi delle competenze finali da acquisire, necessarie al corretto svolgimento della futura professione;

c) La terza strategia, infine, è stata quella di fornire ai giovani un quadro aggiornato degli sbocchi professionali attualmente in essere e dell'evoluzione del mercato del lavoro, sia a livello locale, sia a livello nazionale ed europeo, per favorire una più articolata conoscenza delle opportunità esistenti.

Uno dei fattori di successo dell'esperienza *Learning Week*, oltre alla validità della metodologia messa in campo, è stata la grande flessibilità strutturale del progetto grazie alla quale è stato possibile realizzare una ricchissima rete di soggetti operativi sull'orientamento sul territorio lombardo: queste reti sono state in grado di arricchire le potenzialità dei soggetti principali (enti di formazione accreditati e scuole) allargando la collaborazione a Istituzioni educative e amministrative regionali (come l'Ufficio Scolastico Regionale e le diverse Università lombarde) agli Ordini Professionali, alle Organizzazioni di categoria, fino alle singole aziende generando una significativa sinergia di risorse disponibili.

I risultati sono stati perciò significativi sia sul piano dell'efficacia raggiunta sia, più propriamente, sul versante quantitativo: i percorsi approvati nei settori Orientamento e Specializzazione Professionale sono stati 135, per un totale di circa 2.500 studenti partecipanti.

L'attivazione dell'esperienza del giovane lo ha aiutato, laddove essa venga organizzata e sostenuta con precisione, a elaborare una realistica analisi delle proprie inclinazioni e delle opportunità esistenti.

Regione Lombardia ha affrontato gli esiti e le conseguenze della grave crisi economico-finanziaria sottoscrivendo un Accordo con il Governo il 12 febbraio 2009 e successivi accordi da cui sono scaturiti interventi di sostegno al reddito e contestualmente un supporto ai lavoratori in cassa integrazione che hanno potuto beneficiare di interventi di formazione e servizi al lavoro. Quest'ultimi caratterizzati da momenti di acquisizione di strumenti per l'auto-orientamento, come ad esempio il bilancio di competenze che rappresenta il momento di analisi delle proprie capacità, competenze, attitudini oltre ai punti di forza e debolezza preliminari per una miglior scelta cosciente e coerente nell'ambito del lavoro.

- *Dote Ammortizzatori Sociali*

La Dote ha interessato uno specifico settore di lavoratori in difficoltà: prevalentemente operai del settore manifatturiero, di 40 anni e con un basso livello di scolarizzazione. Questo non è l'unico segmento in difficoltà sul mercato del lavoro, ma risulta un bacino importante per attenuare gli effetti della crisi specie dei lavoratori senza ammortizzatori in deroga. Questi senza dote ammortizzatori sarebbero rimasti esclusi dalla copertura di interventi di politica

passiva ed attiva circa il 40% degli occupati (principalmente le imprese sotto i 15 addetti e il settore dell'artigianato).
La differente tipologia di ammortizzatore (se CIG a zero ore o a rotazione) ha richiesto differenti scelte organizzative e mix di servizi, gli operatori hanno saputo affrontare queste problematiche in modo adeguato sviluppando modelli "a geometria variabile".
Vi è stata una differenziazione coerente tra mix di servizi e tipologie di destinatari: servizi al lavoro prevalgono dove le situazione di crisi sono più gravi e formazione e *coaching* si rivolgono prevalentemente alle crisi temporanee. Se si valutano complessivamente i servizi al lavoro erogati si può ritenere che vi sia stata un'azione di orientamento specie con lo strumento del bilancio delle competenze.
Hanno beneficiato dei servizi al lavoro, nel biennio appena trascorso, oltre 75.000 lavoratori e di questi quasi 70.000 hanno fruito tra i diversi servizi del bilancio di competenze e di servizi a supporto per le scelte professionali o di rinforzo degli strumenti necessari per una scelta nell'ambito del mercato del lavoro.
Dote Ammortizzatori è anche un osservatorio privilegiato della sperimentazione dell'integrazione di politiche, pratiche e attori seppure in un contesto di eccezionalità. Da questo punto di vista gli attori hanno investito in direzione di una riconversione significativa di aspettative, pratiche, modelli di intervento consolidate negli anni. Le difficoltà incontrate nello *start up* e gli aspetti di miglioramento non sono "criticità" dello strumento Dote, ma più generali problemi di sistema (riforma ammortizzatori sociali o della formazione continua nelle PMI).
La dote ammortizzatori è stata dunque una delle principali misure anticrisi messe in campo dalla Regione Lombardia attraverso il FSE. La Dote Ammortizzatori Sociali è stata avviata dalla Regione Lombardia nel giugno 2009 e presenta alcuni elementi di specificità che la caratterizzano per innovazione e importanza strategica:
- si rivolge principalmente ai lavoratori in CIG in deroga, ossia ad un *target* poco coperto da altri interventi e più complesso da intercettare (lavoratori di PMI, periodi di CIG molto diversificati, settori di provenienza e professionalità molto variegati);
- sperimenta l'integrazione di politiche attive e passive all'interno dello stesso schema di intervento, richiedendo nuove modalità di coinvolgimento sia degli enti attuatori sia dei destinatari finali;
- utilizza per la prima volta il FSE a cofinanziamento delle politiche passive e richiede quindi una messa a punto dei meccanismi gestionali da parte della Regione e dell'INPS.
Per le sue peculiarità strutturali e di contesto la Dote Ammortizzatori si caratterizza come osservatorio privilegiato dei processi di modernizzazione e integrazione delle politiche regionali del lavoro e della formazione, che hanno trovato nell'attuazione delle misure dirette

a contenere gli impatti occupazionali della crisi economica il loro naturale terreno di svolgimento e di sviluppo.
La Dote Ammortizzatori ha rappresentato, infatti, oltre all'integrazione tra politiche attive e passive del lavoro, un banco di prova decisivo soprattutto per:

- l'integrazione tra modelli e pratiche nell'erogazione di servizi per la formazione e per il lavoro diretti alla definizione di percorsi di politica attiva;
- l'integrazione e il raccordo tra sistemi produttivi, parti sociali e la rete regionale dei servizi per la formazione e il lavoro.

L'integrazione di politiche, pratiche e attori si è svolta in un contesto di eccezionalità dovuta all'ampiezza e alla profondità della crisi economica - fattore di spinta al cambiamento - ma soprattutto si è realizzata all'interno di un percorso che ha visto nella personalizzazione dell'offerta di servizi (centralità dell'utente) il suo luogo effettivo di realizzazione. Le caratteristiche individuali dei lavoratori sospesi o espulsi dai processi produttivi, che costituiscono il *target* di utenza della Dote Ammortizzatori Sociali, e la prevalenza di tipologie di Cassa Integrazione molto flessibili e differenziate hanno spinto tutti gli attori in direzione di una riconversione significativa di aspettative, pratiche, modelli di intervento consolidate negli anni. Alcune pratiche sperimentate nella realizzazione dei piani di intervento personalizzati attivati con la Dote Ammortizzatori Sociali emergono come vincenti:

- informazione - accoglienza - accompagnamento ai servizi come processo fondante e integrato;
- bilancio di competenze, *coaching*, formazione per moduli brevi come strumenti concomitanti e integrati nel PIP;
- una migliore collocazione della formazione del capitale umano nelle strategie aziendali.

Tali pratiche, sperimentate attraverso la Dote Ammortizzatori Sociali su vasta scala e in un contesto di eccezionalità, possono rappresentare punti di riferimento e riflessione importanti per l'organizzazione futura del sistema dotale nel suo complesso seppur a partire dalle sue caratteristiche di servizio ordinario offerto dalla Regione in aree/periodi di crisi. Ma sicuramente hanno rappresentato un'importante leva per l'orientamento a partire dalla conoscenza delle proprie potenzialità grazie in particolare all'utilizzo generalizzato del bilancio di competenze.

- *Dote Lavoro*

La Dote lavoro si è dimostrata uno strumento capace di affrontare le sfide del mercato del lavoro e dà dei buoni risultati in termini di inserimento occupazionale e di soddisfazione degli utenti. Anche questa dote attraverso i diversi servizi, tra cui il bilancio di competenze che è stato fruito dal oltre 15.000

disoccupati e inoccupati, è stata una opportunità per acquisire strumenti finalizzati all'auto-orientamento per meglio destreggiarsi nell'ambito del mercato del lavoro. La complessità e le difficoltà crescenti richiedono sempre più conoscenze e competenze per poter effettuare di volta in volta le scelte più consone ed appropriate.
Tra i diversi servizi assicurati attraverso la dote, in primis il bilancio di competenze, assicurano l'autoreflessività e l'*empowerment* dei destinatari, quest'ultimo inteso sotto molteplici punti di vista: in particolare come una maggiore consapevolezza delle proprie possibilità, una maggiore abilità nella lettura del mercato del lavoro e delle possibili azioni di ricerca oltre a maggiori informazioni del mercato del lavoro. La Dote lavoro ha consentito alla persona di accedere a servizi di formazione e inserimento lavorativo finalizzati all'ingresso o al rientro nel mercato del lavoro.

2.11 MARCHE[75]

Nel corso dell'ultimo anno la Regione Marche ha realizzato un cambiamento organizzativo, riunendo le materie riferite all'*education* e all'occupazione con le politiche dello sviluppo economico, dando così luogo al servizio Industria Artigianato Istruzione Formazione Lavoro (IAF)[76]. Questo a dimostrare l'intenzione di creare le migliori condizioni per avvicinare più decisamente il mondo produttivo con i Sistemi dell'Istruzione e della Formazione Professionale, oltre che con gli interventi di politica attiva del lavoro. Fronteggiare la crisi economica ed occupazionale, superare il gap e un certo disallineamento delle competenze possedute dall'offerta rispetto alla domanda attuale e potenziale di professionalità e di lavoro, possono essere considerati i riferimenti per l'azione del servizio IAF.
Questo cambiamento se da un lato vuole dare nuovo impulso ai processi di integrazione delle strategie e delle politiche di apprendimento e occupazionali regionali, in parte già avviati nei cinque anni precedenti, dall'altro rappresenta una sfida e un sicuro impegno per tutte le componenti in essa coinvolte, compreso l'orientamento.
Le attività nei tre diversi campi d'azione[77] sono numerose quali, per citarne solo alcune, la programmazione della rete scolastica e dell'offerta formativa regionale, il diritto allo studio e i prestiti fiduciari agli studenti universitari, il diritto-dovere all'istruzione e alla formazione, l'educazione degli adulti (Istruzione); l'elaborazione di linee guida per

[75] Il contributo è a cura di Paola Paolinelli - Servizio Industria Artigianato Istruzione Formazione Lavoro PF Formazione Professionale - Settore Orientamento -Regione Marche."
[76] Nei 5 anni precedenti (2005-2010) erano state riunificate le materie relative all'istruzione, formazione professionale e lavoro.
[77] Istruzione, Formazione Professionale, Lavoro.

l'utilizzo delle risorse FSE, l'accreditamento delle strutture e la certificazione delle competenze degli operatori, gli interventi di formazione professionale per rispondere alle esigenze di giovani ed adulti, anche attraverso la modalità della domanda individuale (a catalogo e a sportello) e l'utilizzo di *voucher* formativi (Formazione); il sostegno all'imprenditoria, i tirocini e le borse di studio, il prestito d'onore, i Servizi per l'Impiego e l'Osservatorio regionale sul mercato del lavoro (Lavoro).

In questo contesto, il settore orientamento regionale ha sempre curato lo sviluppo di azioni per la costruzione di un sistema permanente e l'innovazione delle pratiche**,** attraverso attività di tipo informativo, formativo (seminari, gruppi di lavoro, laboratori, coordinamento di sperimentazioni) e di supporto tecnico all'operatività delle tre aree (Centro Documentazione, seminari tecnici per operatori e decisori). Fattore comune a questi interventi è il raccordo con le reti territoriali e con quelle di livello nazionale ed europeo, come Euroguidance Italy, di cui il settore orientamento regionale fa parte fin dalla sua nascita.

Per completare il disegno istituzionale ed organizzativo generale, è utile dire che la Regione Marche ha da tempo trasferito alle Province le materie riferite alla formazione professionale e al lavoro e che, dunque, esse operano con sempre maggiore autonomia in questi campi. A livello di amministrazione provinciale, esiste una situazione non uniforme da un punto di vista organizzativo: spesso l'istruzione è un servizio a parte, mentre formazione professionale e politiche per l'occupazione sono generalmente accorpati. Attualmente solo la Provincia di Pesaro-Urbino ha istituito un "Ufficio orientamento" con funzioni di raccordo tecnico tra i sistemi sul suo territorio, mentre in due altre realtà[78] sono stati individuati referenti provinciali che hanno il ruolo di interfaccia tecnico con i servizi territoriali e con l'amministrazione regionale per progetti ed attività sull'orientamento. Ciascuna Provincia ha inoltre istituito i suoi Centri per l'Impiego, l'Orientamento e la Formazione/CIOF (13 in tutta la regione) e le sue sedi decentrate (22), ed ha proceduto alla implementazione dei servizi secondo modelli organizzativi differenziati, ma basati su standard di qualità stabiliti a livello regionale.

Nell'ambito dei Servizi per l'Impiego è stato raggiunto un diffuso buon livello di competenze del personale impiegato nell'area orientamento: gli orientatori sono stati destinatari di azioni formative specifiche, veicolate anche attraverso alcune importanti sperimentazioni ISFOL e, già da alcuni anni, essi fanno parte dell'organico in pianta stabile dei 13 CIOF

[78] Provincia di Ascoli Piceno, Provincia di Macerata.

regionali[79]. Un altro elemento comune alla rete regionale dei servizi al lavoro riguarda la cultura di *networking* che è ormai diventata la modalità di lavoro prevalente: essa valorizza la funzione orientamento, proprio per la sua basilare caratteristica di fattore di sviluppo e mantenimento del sistema di relazioni.

Una certa frammentazione è ancora presente nella filiera dell'istruzione e della formazione professionale, dove ancora prevale l'agire per progetti: ne sono un esempio le misure di accompagnamento per i genitori e le famiglie su cultura italiana, legislazione sociale, stili di vita, anche con il coinvolgimento di mediatori, rivolte a studenti stranieri di istituti di istruzione superiore di I e II grado negli ultimi 2 anni scolastici, oppure il progetto di didattica orientativa realizzato nel periodo 2006-2009, o i moduli di orientamento in ingresso e in uscita dei percorsi di formazione professionale.

Più matura è invece la situazione a livello delle università marchigiane[80] dove, negli ultimi anni, si è assistito ad una progressiva strutturazione delle linee di servizio offerti, sostenuta da personale dedicato e qualificato e, in alcuni casi, inserito negli organici degli Atenei.

Accanto all'evento annuale di informazione[81], occasione di incontro con dirigenti scolastici, insegnanti, studenti ed operatori di orientamento dei servizi territoriali, le università hanno implementato altre attività in risposta a bisogni orientativi differenziati: orientamento in entrata (viaggi della conoscenza, incontri e visite guidate, *stage* orientativi) rivolto agli studenti delle scuole medie superiori per dare continuità al percorso scolastico e consapevolezza nella scelta universitaria; *tutoring* ed accompagnamento in itinere agli studenti e servizi specifici per studenti diversamente abili, orientamento in uscita, anche attraverso l'ufficio *placement*. A queste attività strutturate e stabili, va segnalata la cooperazione tra le università marchigiane nello sviluppo di progetti europei nel campo dell'orientamento: è il caso di un progetto congiunto tra le Università, la Regione e un'associazione di categoria e finanziato dal programma Leonardo per la mobilità transnazionale che sta offrendo a neo-laureati dei quattro Atenei delle Marche di effettuare uno *stage* presso imprese internazionali che operano nel settore della *green economy*.

---

[79] Il processo di stabilizzazione dei personale dei CIOF delle Marche si è concluso nel 2008 ed ha permesso l'assunzione a tempo indeterminato di tutti gli orientatori.

[80] Nelle Marche vi sono 4 sedi universitarie: Ancona, Camerino, Macerata, Urbino.

[81] Tipicamente "Saloni dell'orientamento" che assumono denominazioni diverse come Porte Aperte in Unicam, Career Day, ecc..

Sotto il profilo della programmazione regionale del Fondo Sociale Europeo[82], vanno segnalate alcune importanti innovazioni previste per il periodo 2007-2013:

- le attività di orientamento previste nei diversi assi sono indicate specificatamente e non date per implicite e ricomprese all'interno della voce "attività formative" come in passato;
- l'elaborazione e l'introduzione delle riforme delle filiere dell'istruzione, della formazone professionale e dell'occupazione per migliorare l'integrazione e sviluppare l'occupabilità riportano la dicitura "*con particolare attenzione all'orientamento*";
- sono state individuate "azioni di sistema per la definizione di un modello regionale di *lifelong guidance*"
- tra le azioni per la qualificazione dei sistemi compare "standard di riferimento per l'attività di orientamento e per le competenze degli orientatori, ecc."
- è prevista la "partecipazione a partenariati finalizzati alla produzione di innovazioni inerenti le politiche di *lifelong guidance"*.

Un elemento che contraddistingue le Marche da altre realtà regionali italiane riguarda il ruolo assegnato ai Centri per l'Impiego, poiché essi non si limitano all'intermediazione tra domanda ed offerta di lavoro, ma offrono anche servizi di informazione e consulenza orientativa, *tutoring* per l'inserimento lavorativo anche di fasce deboli (ex detenuti, migranti, donne), svolgendo altresì da molti anni un ruolo fondamentale nell'ambito del diritto-dovere. I Centri per l'Impiego l'Orientamento e la Formazione (CIOF) delle Marche, attraverso gli operatori di orientamento, si occupano, infatti, anche di fornire informazione e consulenza di orientamento ai più giovani e alle loro famiglie, agli studenti delle scuole medie superiori e delle università. La collaborazione con altri soggetti del territorio è resa necessaria per far fronte ai bisogni delle diverse utenze e coinvolge ormai una rete piuttosto ampia formata da Scuole, Università, Comuni, Agenzie Formative, Servizi Sociali e le diverse componenti del mondo del lavoro, ovvero le parti sociali, le imprese, le camere di commercio.

Negli ultimi due anni l'attività dei CIOF si è concentrata verso un segmento di popolazione adulta, composta dai lavoratori espulsi dai processi produttivi. Per la prima volta è stato delineato un percorso strutturato di servizi, tale da costituire un modello di riferimento utilizzabile anche in situazioni di attività ordinaria: azioni fondamentali

[82] POR Marche 2007-2013.

sono il colloquio di orientamento preliminare ed il bilancio delle competenze, attraverso le quali poter definire e condividere con l'utente il percorso di politica attiva più adatto. Questa esperienza ha messo in luce lo specifico contributo dell'orientamento a supporto dei processi di scelta e di maturazione professionale delle persone, dando così sostanza al concetto di orientamento permanente.

Dalle diverse esperienze condotte (sperimentazioni, prodotti, servizi, strumenti, ecc.) negli ultimi anni è emersa una domanda di assistenza tecnica ai servizi e alle professionalità, così come l'esigenza di rappresentanza dell'orientamento presso i luoghi istituzionali, richiesta consapevole da parte degli operatori, che diffusamente incontra anche l'ascolto delle Amministrazioni Provinciali. Di conseguenza, negli anni più recenti la Regione Marche ha concentrato i suoi sforzi in attività funzionali alla costruzione di un coordinamento tecnico in materia di orientamento, anche attraverso la partecipazione a progetti europei per la ricerca e il trasferimento dell'innovazione (in particolare, il programma Leonardo da Vinci), reti transazionali e azioni di scambio e mobilità di esperti di orientamento, a livello nazionale ed europeo.

Un primo risultato operativo di queste attività riguarda la concettualizzazione di funzioni specifiche in grado di delineare piuttosto compiutamente un sistema locale/territoriale di orientamento. La "Mappa delle funzioni tipo", sviluppata nel progetto Leonardo GIRC, rappresenta un strumento attendibile per mappare, e dunque monitorare, lo stato dell'arte dell'orientamento a livello locale. La sua utilità è facilmente comprensibile se si considera la pluralità delle attività coordinate dal settore orientamento regionale e realizzate in una logica di partenariato con i territori, ma anche la progressiva diversificazione ed ampliamento della gamma dei potenziali utenti dei servizi di orientamento.

Con il progetto Leonardo GIANT, invece, orientatori dei CIOF, insegnanti e formatori hanno sviluppato e sperimentato un percorso metodologico a supporto delle transizioni tra formazione e lavoro[83] per giovani *under* 25, il quale –dopo essere stato validato a livello regionale- costituisce oggi il riferimento per i tre sistemi: percorso educativo per gli studenti dell'ultimo anno delle scuole medie superiori, modulo di un corso di formazione professionale, servizio di consulenza per piccolo gruppo dei CIOF.

Sotto il profilo dell'innovazione delle azioni e degli strumenti, un posto di rilievo è stato assegnato all'orientamento alle professioni. Alla base di questa pista di lavoro vi sono le risultanze di un'analisi sui bisogni emergenti che ha messo in luce la difficoltà di individuare connessioni

[83] Progetto Leonardo "GIANT" (2009-2010).

tra la scelta formativa e quella professionale, o di comprendere le proprie propensioni e capacità e le possibilità in relazione alle professioni: l'importanza di questo passaggio è dimostrata, per esempio, dagli abbandoni scolastici e formativi, anche a livello universitario. La messa a fuoco delle diverse carriere è anche uno snodo obbligato per collocare su un piano di realtà progetti concreti e verificabili per quelli che cercano un inserimento lavorativo (giovani), o per agli adulti dove, come hanno anche confermato le recenti azioni dei CIOF verso i lavoratori in mobilità, prevale il bisogno di presidiare i processi di carriera e di evoluzione professionale.

La Regione Marche ha giudicato strategica questa tematica e indirizzato le risorse attraverso uno specifico progetto che ha interessato gli orientatori dei CIOF[84] ai fini una loro particolare formazione sulla progettazione di azioni orientative che utilizzano il software S.OR.PRENDO, ed un secondo progetto (2011), questa volta di livello europeo[85], in cui sono stati coinvolti gli uffici orientamento degli Atenei di Camerino e di Macerata: gli operatori di Camerino hanno utilizzato S.OR.PRENDO nella loro attività di orientamento presso le scuole medie superiori[86], mentre quelli di Macerata hanno impiegato tale strumentazione a supporto dell'attività di tutoraggio. Già da due anni tutta la rete dei servizi per l'impiego regionali ha in dotazione il *software*, le cui funzionalità e base informativa sono peraltro oggetto di continuo aggiornamento e adattamento alle necessità dei servizi di orientamento.

Un elemento di distinzione concerne il raccordo con le Amministrazione Provinciali, con le quali individuare linee di indirizzo e ambiti di azione condivisi, ma anche ricercare forme e modalità di dialogo per la nascita di una governance. Nel progetto GIANT, per esempio, il coinvolgimento dei livelli decisionali e il collegamento tra di essi durante tutto il percorso ha consentito l'aggregazione delle filiere dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro sia nelle attività di sviluppo di metodi/strumenti (e nella connessa fase di applicazione), sia nella fase di istituzione del tavolo tecnico regionale. Altri ambiti di azione con le Province, ma di respiro almeno nazionale, riguardano la sperimentazione e messa a punto di un sistema di valutazione delle azioni orientative che è stata oggetto, negli anni, di ben due iniziative progettuali[87].

---

[84] Progetto per "Implementazione e ampliamento banca dati per l'orientamento alle professioni denominata S.OR.PRENDO presso i 13 CIOF regionali" (2008-2009).
[85] Progetto Leonardo TOI denominato "Career Guidelines" (2010-2011).
[86] I risultati di questa attività con le scuole e gli insegnanti è stata presentata nell'ambito della manifestazione che l'Università di Camerino organizza annualmente (gennaio 2011).
[87] Progetto "Valori", curato da ISFOL (2006), e progetto Leonardo "GIANT" (2009-2010).

Segnaliamo la creazione di T.OR.RE., dispositivo per il coordinamento tecnico dell'orientamento di dimensione regionale. Esso si colloca, rispetto alla Mappa delle funzioni tipo, nell'asse dell'assistenza tecnica, tra le azioni per favorire la comunicazione fra soggetti socio-istituzionali competenti. T.OR.RE. nasce pertanto con la finalità di coinvolgere e valorizzare le competenze dei soggetti che, assumendo la definizione europea di orientamento (orientamento permanente), avvertono l'importanza di agire in una logica di integrazione e sono a vario titolo interessati allo sviluppo di una rete territoriale dei servizi di orientamento.

Tra le future, prossime azioni su cui la Regione Marche ha interesse a veicolare le sue energie possiamo indicare:

- la collaborazione intersettoriale e interistituzionale, anche attraverso il coinvolgimento di T.OR.RE. nelle principali attività e progetti, e la prosecuzione e l'ulteriore sviluppo dell'approccio di partenariato con i territori ed i sistemi,
- la collaborazione con altre Regioni per lo sviluppo di politiche e strategie di coordinamento permanente: la Regione Marche ha aderito al progetto Interregionale denominato "Costruire un modello e pratiche d'intervento per azioni di supporto alle reti locali di orientamento"[88] allo scopo di continuare il confronto per la ricerca di soluzioni volte alla qualificazione dei sistemi di orientamento e superare così l'attuale frammentazione;
- la collaborazione con il livello europeo attraverso Euroguidance Italy, la partecipazione a progetti per la mobilità di esperti di orientamento e/o a reti transazionali allo scopo di confrontarsi sulla complessità della governance e di misurarsi sulle risposte ai bisogni dei cittadini, sulla capacità di garantire la coerenza e l'organizzazione dei servizi.

Per ciò che concerne le aree d'intervento, si tratterebbe di potenziare i servizi informativi per le diverse fasce di popolazione, anche attraverso un uso più spinto e diffuso delle ICT, e contestualmente garantire *standard* di qualità degli stessi con la duplice esigenza, da un lato di fronteggiare gli effetti talvolta disorientanti di un'informazione facile da avere, dall'altro di creare circuiti informativi a supporto dei diversi *stakeholders* del territorio.

Con rifermento ai percorsi, è emersa la necessità di mettere a sistema azioni orientative per studenti/ giovani/ in transizione tra cicli e tra scuola/lavoro: si tratterebbe di estendere l'offerta di percorsi di educazione alla scelta, orientamento alle professioni, ricerca del lavoro.

[88] Capofila Regione Friuli Venezia Giulia, e con Provincia Autonoma di Trento/Agenzia del Lavoro, Regione Lazio, Regione Piemonte, Regione Umbria.

Vi sono poi piste di lavoro per l'orientamento alle carriere: l'adozione di dispositivi in grado di supportare i processi di *empowerment*, la gestione della carriera professionale e formativa, e/o la certificazione delle competenze delle persone adulte.
Infine, la professionalità degli operatori. L'esperienza ancora in corso della gestione della crisi economica ha portato alla definizione ed attuazione di un modello di erogazione dei servizi in cui l'orientamento assume sempre più rilevanza e dove gli orientatori vengono ad essere al centro del sistema: ciò comporterà l'esigenza di disporre di un numero maggiore di professionalità in possesso di competenze sempre aggiornate, da garantire anche attraverso un sistema permanente di formazione ed aggiornamento. Un ulteriore e strategico ambito interessa dunque la professionalità degli operatori, la definizione a livello nazionale dei profili professionali dell'orientamento e degli standard formativi; a livello regionale, l'interesse è anche verso la certificazione delle competenze delle professionalità che già operano (per esempio nei CIOF, nelle Agenzie Formative e nelle Università), e la formazione (in ingresso e continua) degli operatori di servizi pubblici e soggetti privati.

2.12 MOLISE[89]

Il punto da cui partire per ciò che riguarda le attività di orientamento nella Regione Molise è indubbiamente l'accurato lavoro di ricerca, in merito ai "luoghi e soggetti di orientamento" sul territorio, compiuto l'anno scorso dall'Agenzia Regionale Molise Lavoro (A.R.M.L.), in quanto ente strumentale della Regione, che opera come componente tecnica del sistema regionale per l'attuazione delle politiche integrate di istruzione, formazione e lavoro.
Essa ha svolto, attraverso l'Osservatorio del Mercato del Lavoro Territoriale, una funzione guida in merito all'orientamento, quale processo non solo educativo ma anche come percorso propedeutico e necessario a quelle fasi di transizione tra sistemi e filiere formative; tra formazione e lavoro; tra lavoro e lavoro; tra lavoro e non-lavoro, in modo che la nascita di un reale sistema di orientamento regionale potesse veramente aiutare e sostenere tutti i soggetti che ne hanno bisogno, quando iniziano il loro percorso di ingrasso nel mondo del lavoro, o hanno la necessità di rientrarvi.
La pubblicazione della "Guida ai luoghi dell'orientamento", frutto di un puntuale monitoraggio dei servizi offerti sul territorio regionale, ha individuato le organizzazioni che sul territorio svolgono un servizio di

[89] Il contributo è a cura dell'Assessorato al Lavoro e Formazione Professionale Regione Molise.

orientamento, è stato lo strumento concreto per iniziare quel percorso di realizzazione di una rete in grado di integrare i soggetti pubblici e privati che operano nel campo dell'orientamento.
Comunque da una riflessione approfondita in merito alla situazione orientamento il "Servizio Lavoro e Formazione professionale" del rispettivo Assessorato. ha constatato che sul territorio regionale c'è una buona distribuzione di soggetti che svolgono con finalità e modalità diverse un significativo lavoro, in particolar modo le Scuole e l'Università, anche in funzione delle disposizioni a carattere nazionale in merito alle azioni di *placement* e delle agenzie autorizzate ad operare nel settore.
Per questi aspetti l'Agenzia Regionale Molise Lavoro, sta svolgendo un lavoro specifico di coordinamento del progetto FIxO che sta terminando, e di accompagnamento della fase di progettazione di quello nuovo che vede coinvolti anche gli istituti scolastici.
Nello stesso tempo il "Servizio Lavoro e Formazione professionale" ha dovuto riconoscere che c'è un bisogno, ulteriore, di coordinamento e di intervento nel territorio, in merito all'orientamento, in grado non solo di trattare, ma di "saper trattare" gli interessi territoriali regionali e l'evoluzione delle storie individuali (formative, lavorative, sociali), con interventi che fanno della trasversalità un'implicazione positiva, in modo che l'orientamento, inteso anche come strumento per le politiche attive del lavoro, determini una nuova qualità operativa e rafforzi la tenuta dell'intero sistema regionale.

Il Progetto Regionale di Orientamento.
A questo proposito la Regione, unitamente all'Agenzia Regionale Molise Lavoro, ha messo a punto e sta realizzando un progetto specifico di Orientamento, su tutto il territorio regionale, che fosse in grado di rispondere a questo bisogno di coordinamento e trasversalità.
Il progetto, finanziato dal "Por Fse Molise 2007/13 – Obiettivo Competitività regionale e occupazione" ha preso il nome di: "Progetto regionale per la realizzazione di servizi di orientamento e di organizzazione e gestione sportelli informativi/di orientamento".
Tale progetto ha il suo *focus* nella necessità di realizzare un sistema in cui la coincidenza tra processi educativi e formativi nell'orientamento siano in grado di facilitare la capacità di auto-orientarsi della persona, attraverso una consulenza di processo volta a facilitare la conoscenza di sé, delle proprie rappresentazioni sul contesto occupazionale, sociale, culturale ed economico di riferimento, sulle strategie messe in atto per relazionarsi e intervenire con tali realtà al fine di favorire la maturazione e lo sviluppo delle competenze necessarie per poter definire autonomamente obiettivi personali e professionali aderenti al

contesto, nonché elaborare o ri-elaborare un progetto di vita e di sostenere le scelte relative.
Tutto ciò fino ad ora in regione veniva messo in opera dai singoli enti che operavano nell'orientamento, ma in maniera non coordinata, spesso slegata con la realtà totale regionale, il più delle volte fine a se stessa o al massimo al proprio orizzonte operativo.
Con il progetto di cui sopra la Regione ha inteso intervenire per il rafforzamento delle reti territoriali tra imprese, Centri per l'Impiego e sistema regionale di istruzione, formazione professionale e lavoro e dell'attività di orientamento.
La complessità tematica dell'attività di orientamento, che nei contesti socio-lavorativi come quelli attuali, si caratterizza come un processo trasversale ai diversi ambiti della formazione, istruzione e lavoro e che fa capo ad un'ampia ed eterogenea platea di soggetti, è dimostrata dal volume degli interventi, provvedimenti, pratiche, lavori in corso, ecc. che sono stati e vengono continuamente deliberati e/o realizzati sull'argomento.
Col concetto di rete e di obiettivi sistemici, il progetto intende facilitare i processi di conoscenza (e di condivisione delle conoscenze) delle persone, che vi accedono, e tra le persone, rispetto agli scenari delle politiche regionali per la formazione, per l'acquisizione delle competenze, per la certificazione delle competenze informali, per l'incrocio con i contesti lavorativi, le proposte lavorative, le piste lavorative e gli scambi posti in essere dalla Regione Molise nell'ambito sia della cd. società della conoscenza che delle inter-problematiche (dal *Life Long Learning* ai Social-media) che rappresentano i maggiori e più importanti temi delle *policy* comunitarie per l'orientamento.
In questo modo la Regione mette a sistema la propria dotazione infrastrutturale per l'orientamento che, tenendo conto dei risultati ottenuti dal Programma SI.R.O. "DRIVING FORCES" (www.progettosiro.it), dia come risultato la realizzazione di un Sistema Integrato di Orientamento dotato di una forte connessione continuativa tra i diversi soggetti che compongono il sistema-rete e di una definizione sistematica dei diversi livelli di coordinamento
Inoltre con tale progetto si vuole potenziare la struttura progettuale dell'attività di orientamento migliorando l'integrazione tra i presidi territoriali e superando l'offerta di orientamento-spot, innalzando i livelli delle tipologie di offerta dei servizi orientativi; le caratteristiche delle risorse umane impegnate; la natura delle relazioni nell'ambito sia della rete dei servizi che dei contesti/strutture in cui vengono erogati i diversi servizi.
La finalità del progetto è la realizzazione di servizi di orientamento e di organizzazione e gestione di una serie di sportelli informativi/di orientamento presso le sedi della Regione Molise.

Tali servizi sono finalizzati alla realizzazione di un Sistema Integrato di Orientamento che, per estensione e natura, possa essere di impulso ed indirizzo allo sviluppo dell'intera rete regionale sulla conoscenza, informazione, comunicazione delle opportunità formativo/lavorative regionali.
La finalità generale dell'iniziativa consiste nel favorire l'allargamento e la qualificazione della base occupazionale, contribuendo a rimuovere i divari di opportunità tra i vari soggetti sociali, attraverso l'erogazione di attività di orientamento nel territorio, basati sull'azione integrata fra i diversi attori istituzionali e gli operatori dei diversi ambiti (istruzione, formazione, lavoro) e ridurre, così, le distanze tra formazione e mondo del lavoro.
L'attuazione del progetto si articola in n. 4 (quattro) Linee di Attività:

▪ *Linea 1 - Servizi di assistenza tecnica alla governance del sistema di orientamento regionale*
Le attività prevedono funzioni-servizi di assistenza tecnica alla governance del sistema di orientamento regionale, da intendersi come attività di supporto alle attività di programmazione ed alle linee operativo-progettuali per le politiche attive del lavoro. Le azioni previste nell'ambito di tale linea riguardano la realizzazione di attività di ricerca e di Attività di informazione-orientamento specialistico.

▪ *Linea 2 - Servizi specialistici di info-orientamento*
Le attività prevedono la realizzazione di programmi e servizi complessi per l'informazione e l'orientamento, evidenziando le connessioni ed i legami fra i processi di info/orientamento con il territorio, attraverso la sistematicità della azioni e della loro interconnessione funzionale. L'obiettivo è quello di realizzare servizi per gruppi utenziali (lavoratori, lavoratori extracomunitari, studenti, professionisti, donne, ecc.). Le azioni previste nell'ambito di tale attività riguardano la realizzazione di servizi specialistici di info-orientamento e di servizi di promozione.

▪ *Linea 3 - Servizi erogativi di info/orientamento*
Le attività prevedono l'attivazione di servizi e canali (fisici/virtuali) info/orientativi e la realizzazione di appositi sportelli informativi presso le diverse sedi regionali quali Assessorato al Lavoro ed alla Formazione Professionale, Assessorato alle Attività Produttive, Assessorato alla Programmazione, ecc.
Le azioni previste nell'ambito di tale linea riguardano la realizzazione degli sportelli di Info/orientamento.

▪ *Linea 4 - Controllo Qualità e Amministrazione*

Realizzazione di attività di controllo-qualità sui servizi info/orientativi in termini di erogazione, condivisione di *standard* di erogazione, produzione materiali, monitoraggio interventi e/o azioni di valutazione di efficacia/efficienza, ecc. Le azioni previste nell'ambito della Linea 4 sono la realizzazione di servizi di monitoraggio e controllo e la disseminazione dei risultati intermedi e finali.

I risultati attesi dalla Regione Molise a seguito della realizzazione della realizzazione dei servizi di orientamento e di organizzazione e gestione sportelli informativi/di orientamento sono i seguenti:

- Rilevazione/aggiornamento dei fabbisogni occupazionali a livello macro/micro territoriale;
- Rilevazione/aggiornamento dei fabbisogni occupazionali a livello aziendale;
- Analisi della situazione del mercato del lavoro locale e delle politiche di sviluppo;
- Analisi dei fabbisogni professionali delle imprese;
- Analisi del lavoro interinale sul territorio regionale con riferimento alla formazione richiesta dalle imprese;
- Costruzione di reti e partenariati per l'orientamento territoriale con l'analisi dei meccanismi di interazione per la costruzione di osservatori strutturali per l'orientamento e la formazione;
- Realizzazione di azioni strutturate di info-orientamento suddivise per target d'utenza;
- Realizzazione di analisi delle competenze ed elaborazione di Report trimestrali sui servizi erogati;
- Produzione di banche-dati per l'incontro domanda/offerta;
- Implementazione/aggiornamento Repertori Competenze Professionali;
- Creazione/partecipazione a programmi/progetti di sistema;
- Declinazione del sistema di codificazione per le Competenze Informali;
- Allestimento set promozionali dei servizi info/orientativi territoriali;
- Costruzione di partenariati territoriali per lo sviluppo e lo scambio di azioni e metodologie info/orientative;
- Partecipazione a tavoli istituzionalizzati locali/regionali per l'orientamento, il lavoro e l'occupazione;
- *Screening* delle richieste ed erogazioni informazioni;
- Assistenza informativa, supporto e consulenza e informazioni di dettaglio su bandi, iniziative, manifestazioni, seminari, incontri, regionali;
- Info-orientamento giovani ed adulti nella logica dell'approccio preventivo;
- Info-orientamento lavoratori immigrati e soggetti vulnerabili;
- Procedure di info/orientamento su Web 2;
- Pianificazione e gestione Sistema Qualità ed identificazione delle azioni di miglioramento;

▪ Realizzazione brochure informative.

Il progetto ha una durata triennale con programmazione annuale degli interventi. La gestione del progetto ha richiesto la strutturazione di una catena di approvvigionamento e gestione progettuale, costituita da un *Team di Alimentazione* composto per la gran parte dal personale iscritto all'Albo regionale degli Operatori della Formazione Professionale - di cui all'art. 26 della succitata L.R. n.10/95.

Gli operatori così individuati sono temporaneamente utilizzati presso gli sportelli di orientamento che si stanno realizzando nell'ambito del progetto poiché, l'art. 27 *Mobilità del personale e collaborazioni professionali,* della succitata Legge Regionale n. 10 del 30 marzo 1995 al comma 2 prevede, nello specifico, che gli operatori non impegnati in attività presso l'ente di appartenenza siano utilizzati presso altri soggetti gestori nell'ambito territoriale previsto dal C.C.N.L. di categoria.

La complessità tematica dell'orientamento che - come detto - nei contesti socio-lavorativi come quelli attuali, si caratterizza come un processo trasversale ai diversi ambiti della formazione, istruzione e lavoro e che fa capo ad un'ampia ed eterogenea platea di soggetti, è dimostrata dal complesso degli interventi, provvedimenti, pratiche, lavori in corso, ecc. che sono stati e/o vengono continuamente cantierati e realizzati nell'ambito delle procedure operative poste in essere dall'Agenzia Regionale Molise Lavoro (A.R.M.L.), Ente strumentale della Regione Molise.

L'Agenzia, quindi, *naturalmente posizionata* nell'ottica delle reti a supporto dell'orientamento territoriale, nell'ambito del Progetto, ha il compito di predisporre l'apposita Matrice di Quadro Logico attraverso cui si potrà:

QUADRO *LOGICO*

- ▪ evidenziare e controllare il raggiungimento degli obiettivi progettuali;
- ▪ definire le risorse umane impegnate;
- ▪ calendarizzare le attività ed i piani di monitoraggio;
- ▪ definire le relazioni causa-effetto nella catena di approvvigionamento e gestione dei servizi orientativi
- ▪ allestire i *Moduli Operativi di Servizio* (1)
- ▪ misurare gli effetti dei servizi erogati

QUADRO *ECONOMICO*

- ▪ definizione del piano budgetario
- ▪ modalità di controllo dei flussi economici e procedure di rendicontazione

1) Attraverso la corretta mappatura: a) - delle relazioni, declinando ruoli e/o funzioni che le risorse umane coinvolte nelle azioni info-orientative andranno a ricoprire; b) – dei nodi/presidi territoriali per l'orientamento, rappresentando i punti di collegamento e le caratteristiche delle relazioni (tematici, territoriali, istituzionali, organizzativi, ecc.); c) - degli strumenti metodologico-operativi più adatti per l'efficace funzionamento della rete territoriale info-orientativa.

2.13 PIEMONTE[90]

Le politiche in tema di orientamento in Regione Piemonte sono disciplinate dalla L.R. n. 63 del 1995, dalla L.R. n. 28 del 2007 e dalla L.R. n. 34 del 2008.

La L.R. 63/95, sulla disciplina delle attività di formazione ed orientamento professionale, indica (art.5) che l'orientamento professionale è finalizzato a sostenere le persone nelle scelte successive che caratterizzano il loro percorso di formazione e la loro vita di lavoro.[91]

La L.R. individua come azioni di orientamento:

- i servizi e i supporti informativi sulle opportunità formative e lavorative;
- le unità didattiche, i moduli e gli *stages* di orientamento nei percorsi scolastici e di formazione professionale;
- il consiglierato e le azioni di supporto decisionale individuali e collettive;
- specifici progetti finalizzati.

A sostegno del sistema di formazione e orientamento professionale, la Regione promuove inoltre iniziative di studio, di ricerca e documentazione, convegni, seminari e pubblicazioni (art. 7).

La L.R. n. 28/2007, che detta le norme sull'istruzione, il diritto allo studio e la libera scelta educativa, all'art. 20 c.1, indica che La Regione garantisce ai cittadini di ogni età il diritto all'orientamento per la

[90] Il contributo è stato curato dal dott. Liris Schiavi, referente per l'orientamento del Settore Standard Formativi, Qualità ed Orientamento professionale della Direzione Istruzione Formazione professionale Lavoro della Regione Piemonte, in collaborazione con le colleghe e i colleghi della Direzione.

[91] Le azioni di orientamento possono essere realizzate dai Comuni, dalle Comunità montane, dalle Province, che provvedono ad attuare le azioni sia direttamente o tramite enti da essi costituiti o partecipati o mediante convenzione con enti con finalità statutaria di orientamento professionale. Le Province esercitano il coordinamento dei servizi e delle iniziative nel proprio ambito territoriale. Inoltre le azioni di orientamento possono essere affidate per la loro realizzazione esecutiva alle Agenzie di formazione professionale elencate nella medesima Legge regionale (art.11). Con la L.R. n. 44 del 2000, all'art. 77, si ribadiscono le competenze della Regione sulla programmazione, il monitoraggio e il coordinamento delle attività in materia di orientamento.

conoscenza delle opportunità finalizzate alla costruzione di percorsi individuali in ambito educativo, scolastico e formativo, tenendo conto delle capacità e delle aspirazioni individuali per il pieno sviluppo della persona umana e in relazione ai cambiamenti sociali e, al c.2, precisa che gli interventi e i servizi per l'orientamento si realizzano con il concorso dei soggetti statali e privati che attuano le politiche integrate dell'educazione, dell'istruzione e della formazione.

Con la L.R. n. 34/2008, sulle norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro, si pone l'accento (art. 3) sulle finalità di:

- integrare le politiche del lavoro, della formazione e dell'orientamento professionale, nonché dell'istruzione e delle politiche sociali con le politiche dello sviluppo economico - sociale;
- favorire la crescita professionale e culturale delle persone durante la vita lavorativa e realizzare un sistema di certificazione delle competenze comunque acquisite;
- intervenire nelle situazioni di crisi aziendali, settoriali e territoriali, con misure di anticipazione e con programmi di ricollocazione al fine di contenere le ricadute sociali negative e contribuire alla salvaguardia del patrimonio produttivo.

L'Atto di indirizzo regionale sulle azioni di orientamento finalizzate all'assolvimento dell'obbligo di istruzione e all'occupabilità[92], periodo 2010-12, ha dato continuità, attraverso una nuova triennalità, alla programmazione precedente.

Sulla base di questo provvedimento le Province hanno formulato i Piani provinciali in funzione dei diversi contesti territoriali.

Gli obiettivi della programmazione regionale si sono focalizzati su:

- una sostanziale continuità con gli interventi e i servizi realizzati nell'Atto di indirizzo precedente, 2007-09;
- una programmazione degli interventi basata sugli esiti dei monitoraggi realizzati dall'Agenzia Piemonte Lavoro (APL);
- la presa in considerazione dei due principali periodi di transizione (dalla 3a media alla 1a superiore, durante e successivamente all'adempimento dell'obbligo di istruzione ai 16 anni; durante e al termine della qualifica e del diploma);
- la distinzione tra interventi di tipo preventivo e di tipo curativo;
- la distinzione tra interventi rivolti all'obbligo di istruzione e azioni rivolte all'occupabilità: le risorse del POR FSE sono utilizzate unicamente per orientamento indirizzato all'occupabilità dei soggetti con un'età maggiore di 16 anni.

[92] D.G.R. n. 24-13167 del 01/02/2010

Elementi peculiari della programmazione regionale sono la standardizzazione delle azioni di orientamento e la loro individuazione in riferimento a due *target* di età: minori di 16 anni e adolescenti e giovani dai 16 ai 22 anni.
Oltre alle azioni specifiche di orientamento, programmate attraverso l'Atto di indirizzo sopra citato, altrettanto significativi sono gli interventi previsti nelle Direttive sull'obbligo di istruzione e su quella sulla formazione professionale finalizzata alla lotta contro la disoccupazione (Mercato del Lavoro).
Per quanto riguarda l'obbligo di istruzione[93] le finalità dei progetti sono quelle di qualificare gli adolescenti in uscita dal sistema scolastico ai fini della loro occupabilità e di realizzare sperimentazioni destinate a migliorare l'integrazione tra l'istruzione e la formazione professionale e stabilizzare l'offerta formativa nel suo complesso. Detti progetti si possono articolare in:

- Sostegni individuali e/o di gruppo per il recupero degli abbandoni o per la prevenzione della dispersione scolastica e i Laboratori di recupero e sviluppo degli apprendimenti (LaRSA);
- Integrazioni per disabili inseriti nei percorsi triennali e/o di qualifica
- Servizi di accompagnamento per i giovani stranieri.

Oltre a questi progetti, una particolare attenzione nell'organizzazione delle attività corsuali per l'obbligo d'istruzione, realizzate dalle Agenzie formative, è dedicata alle unità formative riferite all'accoglienza e all'orientamento, 30 ore all'anno, così come alle azioni di recupero, approfondimento/contestualizzazione per le quali viene dedicato un monte ore annuale medio di 66 ore.
Nella programmazione degli interventi riferiti alla Direttiva sul Mercato del Lavoro[94] sono fornite specifiche indicazioni sull'inserimento di attività/competenze orientative nei percorsi formativi per favorire la personalizzazione delle esperienze formative e sostenere lo sviluppo della progettualità nelle fasi di transizione e di inserimento lavorativo[95].
Con la Direttiva pluriennale sulla programmazione e gestione delle misure di potenziamento delle competenze per le lavoratrici e i lavoratori colpiti dalla crisi economica[96] la Regione ha definito gli

[93] D.G.R. n. 19-1738 del 21/03/2011
[94] Direttiva pluriennale riguardante gli anni formativi 2009/10, 2010/11, 2011/12, vedi D.G.R. n. 23-11390 del 11/05/2009, modificata con D.G.R. n. 44-12475 del 02/11/2009 e D.G.R. n. 41-2242 del 22/06/2011
[95] Modelli per i bandi provinciali relativi alla chiamata ai progetti per le attività formative riferite al Mercato del Lavoro, a.f. 2009/10, D.D. n. 303 del 11/06/2009
[96] D.G.R. n. 84-12006 del 04/08/2009 e s.m.i.

indirizzi relativi all'offerta di politiche attive del lavoro la cui attuazione è coordinata dalle Province piemontesi e gestita con il supporto di Agenzie accreditate per la formazione e per l'orientamento professionale e Agenzie per il lavoro autorizzate.
Gli interventi sono realizzati secondo modalità operative che tengono conto delle tendenze della domanda di lavoro sul territorio di riferimento, modulati in base alle esigenze ed agli orientamenti dei destinatari e, nel caso siano in costanza di contratto di lavoro, anche in considerazione dell'efficacia dell'azione ai fini della garanzia dell'occupabilità.
In questa Direttiva gli interventi di orientamento hanno uno spazio molto rilevante, in ragione delle necessità delle persone colpite dalla crisi economica e occupazionale, 143.809, tra servizi di informazione, presa in carico della persona, colloqui di orientamento di 1^ e di 2^ livello, bilancio di prossimità e di competenze, sono stati erogati dal 1° gennaio 2010 al 30 agosto 2011.[97]
In Piemonte, per poter svolgere attività di orientamento finanziate con risorse pubbliche, è necessario essere accreditati. Le disposizioni prevedono la possibilità di ottenere l'accreditamento secondo quattro tipologie: l'informazione orientativa, la formazione orientativa, la consulenza orientativa, il sostegno all'inserimento lavorativo. Attualmente[98] sono 260 le sedi accreditate sull'orientamento, corrispondenti a 115 tra Enti e/o Organismi, delle quali la maggioranza, 235, sono anche accreditate per la formazione professionale. Infatti, la prevalenza delle sedi accreditate sull'orientamento, 138, riguarda sostanzialmente le Agenzie formative[99], seguite dalle 58 sedi, appartenenti a consorzi e società consortili con partecipazione pubblica, dalle 47 sedi, relative agli Enti pubblici che svolgono attività di formazione professionale, e dalle restanti 17 sedi di imprese e/o consorzi tra le stesse.[100]
Nell'ambito dell'integrazione tra le politiche del lavoro, della formazione e dell'orientamento professionale è stato avviato un processo di specificazione delle funzioni e delle attività dei servizi per il lavoro, pubblici e privati, al fine di assicurare maggiore efficacia all'incontro domanda/offerta di lavoro, con particolare attenzione alle azioni rivolte

---

[97] Fonte estrazione dati SIFPL, elaborazione e analisi a cura dell'ORML (Osservatorio sul Mercato del Lavoro della Regione Piemonte)
[98] D.D. n. 398 del 15/07/2011
[99] Enti senza fini di lucro che siano emanazione o delle organizzazioni democratiche e nazionali dei lavoratori dipendenti, dei lavoratori autonomi, degli imprenditori, del movimento cooperativo, o di associazioni con finalita' statutarie formative e sociali (L.R. 63/95, art. 11, c.1, lett. b)
[100] L'elenco degli operatori accreditati è pubblicato sul sito web della Regione all'indirizzo: http://www.regione.piemonte.it/formazione/accreditamento/index.htm

ai soggetti svantaggiati. Tra gli *standard* dei servizi regionali per il lavoro si prevedono, oltre alle prestazioni preliminari all'avvio delle politiche attive quali l'Informazione e l'Accoglienza - primo filtro, presa in carico della persona, i servizi di Orientamento, Consulenza orientativa e Accompagnamento al lavoro in sinergia con quanto standardizzato nel sistema di accreditamento regionale per l'orientamento.

Oltre all'intensa collaborazione con le Province piemontesi, è proseguita nel 2010/11 l'interlocuzione con le altre Regioni che ha portato all'approvazione del progetto interregionale "Costruire un modello e pratiche d'intervento per azioni di supporto alle reti locali di orientamento", con capofila la Regione Friuli Venezia Giulia e al quale hanno aderito il Lazio, le Marche, l'Umbria e la Provincia autonoma di Trento. Il progetto si prefigge il compito di promuovere la qualità dei servizi orientativi sul territorio e di sostenere lo sviluppo di sistemi integrati per l'orientamento.

A livello istituzionale la Regione è parte attiva nel confronto con le altre Regioni, che ha portato all'approvazione in sede di IX Commissione del documento relativo al Forum Internazionale sull'Orientamento, Carta di Genova 2001-2011[101].

La Regione, nel campo dell'informazione orientativa, assicura gli aggiornamenti della Guida *on line* all'Orientamento scolastico per gli allievi della scuola secondaria di primo grado e della Guida *on line* all'Orientamento per gli allievi della scuola secondaria superiore[102]. Per l'anno scolastico 2012/13, sono state realizzate le corrispondenti guide cartacee a disposizione, rispettivamente, dei ragazzi di terza media e dei giovani frequentanti la quinta superiore.

Per quanto riguarda gli insegnanti è ripresa la pubblicazione di una Guida metodologica come strumento che ha l'obiettivo di aumentare la conoscenza del sistema dell'orientamento scolastico/formativo/professionale, focalizzando l'attenzione sugli attori (docenti, formatori, operatori) e le loro funzioni. Al suo interno riporta la descrizione di quelli che sono gli elementi comuni degli operatori, dal punto di vista metodologico; definisce una chiave di lettura dei bisogni degli adolescenti e delle loro famiglie, affrontando anche il tema della

---

[101] IX Commissione Istruzione, Lavoro, Innovazione e Ricerca della Conferenza delle Regioni e delle Provincie autonome, 15/06/2011.

[102] Le guide sono consultabili sul sito web della Regione all'indirizzo: http://www.regione.piemonte.it/formazione/orientamento/cosa.htm ; le Guide *on line* hanno registrato un elevato numero di accessi, complessivamente, dal mese di novembre 2009 al 31/01/2011, la guida per gli studenti che dovevano scegliere la scuola superiore, ha registrato 710.800 richieste di consultazione, con picchi elevati, nei mesi a ridosso delle iscrizioni. Anche la guida alla scelta dopo la scuola superiore ha riscontrato un ottimo interesse, viste le 662.034 richieste di accesso registrate nello stesso periodo.

rappresentazione della tematica del "lavoro" nei percorsi di orientamento, presenta anche alcune esperienze realizzate nelle scuole medie e propone uno strumento orientativo ad uso dei docenti.
Al fine di sensibilizzare le persone verso le opportunità offerte dall'Istruzione tecnica, professionale e della formazione sono stati aperti sul sito regionale dei canali informativi dedicati all'orientamento e alla formazione professionale.
Per raggiungere il pubblico dei giovani sono stati attivati i canali tipici del mondo giovanile, You tube, Facebook, Twitter, nel quale sono stati inseriti dei video e delle interviste,[103] realizzati con il contributo delle Agenzie formative e delle Scuole, per dar voce alle esperienze di chi ha già fatto le sue scelte, per ascoltare i consigli degli orientatori e dei formatori e per conoscere le opportunità offerte dalle strutture sul territorio.
Relativamente alle competenze istituzionali e operative in tema di orientamento, queste sono in capo all'Assessorato al Lavoro e Formazione professionale.
Le competenze operative sono attribuite alla Direzione Istruzione, Formazione professionale e Lavoro articolata in specifici settori. La tematica dell'orientamento è trattata dal Settore Standard formativi, Qualità e Orientamento professionale, ma, in ragione della trasversalità della materia, competenze specifiche sono in carico anche agli altri settori della Direzione.
Esistono, inoltre, iniziative promosse da altri Assessorati come quello relativo all'Assessorato allo Sviluppo economico, Ricerca, Innovazione, Energia che definisce, oramai da diversi anni, un programma annuale degli interventi per il "riconoscimento della professionalità lavorativa e dell'apporto formativo" attraverso l'esperienza pluriennale del progetto "Bottega scuola", articolato in attività di orientamento e di tirocinio formativo presso aziende selezionate attraverso uno specifico bando.[104]
Le Province rivestono un ruolo determinante nel coordinamento e nella gestione delle attività nei rispettivi territori in virtù delle attribuzioni loro conferite dalla normativa regionale.[105]
Il monitoraggio delle azioni di orientamento facenti capo all'Atto di indirizzo 2010-12, è stato affidato all'Agenzia Piemonte Lavoro.[106] I dati

---

[103] I canali tematici sull'orientamento sono accessibili dal sito web della Regione all'indirizzo: http://www.regione.piemonte.it/formazione/orientamento/cosa.htm.
A dimostrazione dell'interesse che hanno suscitato questi nuovi strumenti di informazione possiamo dire che, tra caricamenti e visualizzazioni, sono stati registrati 35.571 contatti al 28/02/2011, l'intento è quello di ampliare il numero dei contributi attraverso la partecipazione attiva dei soggetti del mondo educativo e formativo.
[104] Informazioni reperibili sul sito http://www.regione.piemonte.it/artig/eccellenza/botteghe.htm
[105] L.R. 44/2000 art. 77; L.R. 34/2008, art. 20.

relativi al 2010, sulla base delle informazioni provenienti dalle Province, ci dicono che nel corso dell'anno solare i servizi di orientamento delle Province piemontesi hanno realizzato complessivamente 31.277 interventi raggiungendo 60.174 tra adolescenti e giovani pari al 17,9 % della popolazione residente in età compresa fra i 13 e i 21 anni.
All'interno di questi interventi nel corso del 2010 sono iniziati 8.641 percorsi di orientamento, intendendo come tali la sommatoria di più azioni di orientamento necessarie a consentire alle persone la maturazione di una scelta. Le scelte registrate sono state 3.439, di queste 1.848 (il 53,7%) hanno deciso di continuare la propria istruzione nel canale della scuola, 456 (il 13,3%) in quello della formazione professionale, 803 (il 23,3%) in quello del lavoro, attraverso un contratto di apprendistato, mentre sono 28 (0,8 %) coloro che decidono di continuare la propria istruzione all'Università e 304 (8,8 %) quanti scelgono di continuare nel canale che hanno già intrapreso.
Attraverso rilevazioni periodiche le Province stanno lavorando per capire in che modo le scelte, maturate alla conclusione del percorso di orientamento, sono state mantenute nel tempo.
La qualità delle azioni erogate è tenuta sotto controllo anche attraverso la valutazione dei questionari di gradimento che vengono compilati al termine delle attività.
Il monitoraggio qualitativo si sviluppa anche attraverso il confronto tra le Province, sviluppato in seno al Gruppo tecnico descritto più avanti, sulle modalità di gestione delle azioni di orientamento.
Per quanto riguarda le politiche attive del lavoro, un primo dato, relativo al monitoraggio dei servizi erogati ai lavoratori in C.I.G. in deroga, Co.co.pro e disoccupati over 45, nel periodo dal 20/01/2010 al 30/08/2011, ci dice che sono stati coinvolti 38.691 tra lavoratrici e lavoratori.[107]
Se poi guardiamo i dati sulle persone coinvolte e sull'articolazione dei servizi vediamo che, gli interventi negli ambiti dell'Accoglienza[108], dell'Orientamento[109] e dell'Accompagnamento al lavoro[110], hanno visto la

---

[106] APL, Monitoraggio azioni di orientamento obbligo formativo 2010, disponibile sul sito www.agenziapiemontelavoro.it
[107] Fonte estrazione dati SIFPL, elaborazione e analisi a cura dell'ORML (Osservatorio sul Mercato del Lavoro della Regione Piemonte)
[108] Al servizio di Informazione si sono rivolti/e 30.102 lavoratori/lavoratrici, a quello relativo al Primo filtro e presa in carico della persona 38.691.
[109] Lavoratori/lavoratrici coinvolte nei servizi:
Colloquio individuale di orientamento (I livello) 35.932;
Colloqui per approfondimento diagnostico e valutativo (II livello) 10.781;
Bilancio di prossimità 2.743;
Bilancio di competenze 2.546;
Ricerca attiva di lavoro 6.848.
[110] Lavoratori/lavoratrici coinvolte nei servizi:

partecipazione di numerose persone, indice della necessità di investire energie e risorse nello sviluppo di queste attività e nel rafforzamento di un sistema di orientamento che trova, nell'integrazione tra i sistemi del Lavoro, dell'Istruzione e della Formazione, le sue specificità e il suo sviluppo nell'ambito delle strategie di apprendimento permanente richiamate sempre più spesso negli obiettivi europei.

Rispetto alle connessioni fra gli Enti locali e le altre strutture nella gestione e realizzazione dei servizi di orientamento, fin dal 2001, gli Atti d'indirizzo regionali hanno avviato un percorso di sviluppo di azioni per l'orientamento attraverso il consolidamento ed il rafforzamento delle reti esistenti. Questo percorso di sviluppo ha visto il concretizzarsi del sistema di orientamento nelle Province e nei Centri per l'Impiego, nelle Istituzioni scolastiche, nelle sedi accreditate sull'orientamento attraverso un sistema integrato, che ha visto lavorare assieme soggetti diversi accomunati dall'obiettivo di favorire le capacità di scelta delle persone, di accompagnarle e di sostenerle all'interno dei sistemi educativi e formativi e nei momenti di passaggio tra gli stessi e il mondo del lavoro. Nell' Atto di indirizzo sull'orientamento 2010-12, tra le attività richiamate ci sono appunto le azioni di sistema, mirate alla costruzione di reti in un'ottica di integrazione e di specializzazione dei sistemi. Obiettivo specifico delle azioni di sistema è l'attuazione di progetti rivolti a strutture e sistemi aventi la finalità di qualificare il sistema dell'orientamento.[111]

Al fine di favorire il confronto e il lavoro di rete a livello regionale è stato formalizzato un Gruppo tecnico Regione – Province - Agenzia Piemonte Lavoro - Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte del Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, per seguire nella sua concreta evoluzione il piano e la realizzazione dei programmi provinciali al fine di elaborare proposte sullo sviluppo e la soluzione di eventuali problemi gestionali.

La programmazione riguardante l'orientamento riguarda gli adolescenti e i giovani fino ai 22 anni, le famiglie, gli insegnanti e i formatori, in particolare:

- gli Studenti in obbligo d'istruzione, con particolare riferimento agli studenti frequentanti gli ultimi due anni della Scuola secondaria di primo grado;

Ricollocazione (preparazione, scouting, e marketing, tutoraggio) 11.168;
Preparazione e avvio di tirocini di orientamento 131;
Preparazione e avvio di tirocini formativi 106.

[111] Tali azioni comprendono: l'analisi del fenomeno dell'abbandono e della dispersione scolastica/formativa ed individuazione delle variabili che lo determinano, nonché dei comportamenti e dei fabbisogni della popolazione giovanile; la promozione di un sistema di orientamento mirato alle fasi di transizione e a gruppi obiettivo specifici che preveda opportune integrazioni tra i vari attori sociali e istituzionali.

- gli adolescenti e i giovani che hanno interrotto la frequenza scolastica o formativa;
- gli adolescenti e i giovani con età maggiore di 16 anni frequentanti o che hanno interrotto/terminato la frequenza nei sistemi dell'istruzione, della formazione e dell'apprendistato;
- le famiglie dei destinatari coinvolti;
- gli insegnanti e/o i formatori.

Per la triennalità è stato previsto un budget complessivo di 10.200.000,00 €, ripartito in risorse regionali, per gli interventi rivolti ai minori di 16 anni, e risorse POR FSE 2007-2013 per i giovani dai 16 ai 22 anni.

Le attività sono assegnate attraverso procedure di evidenza pubblica e richiedono, per la loro attuazione, che i soggetti attuatori siano in possesso dell'accreditamento regionale sull'orientamento.

La programmazione sulla Direttiva "crisi", sopra richiamata, è rivolta a :

- lavoratrici e lavoratori in cassa integrazione guadagni in deroga alla normativa vigente;
- persone in mobilità in deroga alla normativa vigente.

Le risorse complessive ammontano a 50 milioni di euro a valere sui finanziamenti del POR FSE 2007-2013.[112]

Sulla base dell'andamento delle programmazioni precedenti, il primo atto di indirizzo organico in materia risale agli anni 2001/02, si sono affinate le modalità di realizzazione delle attività pervenendo all'elaborazione di Linee guida, aggiornate periodicamente, alle quali devono attenersi gli operatori dei servizi. Questa operazione ha consentito la rilevazione omogenea dei dati, riferiti a tutte le attività realizzate sul territorio regionale, ed è stata supportata da momenti di confronto nell'ambito del Gruppo tecnico sopra indicato.

La programmazione regionale prevede la possibilità di realizzare le seguenti attività:

- azioni di orientamento tese a favorire scelte individuali consapevoli per adolescenti e giovani, (13 specifiche azioni di orientamento ripartite nelle macro aree dell'informazione, formazione e consulenza orientativa, oltre alla possibilità di presentare nuovi progetti);
- azioni di sistema finalizzate al costante miglioramento del "Sistema Orientamento" come dispositivo d'integrazione tra le politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro;
- azioni di accompagnamento indirizzate a famiglie, insegnanti e formatori per prevenire e combattere i fenomeni di dispersione scolastica.

[112] D.G.R. n. 84-12006 del 04/08/2009 e s.m.i.

Le metodologie e gli strumenti adottati nelle azioni di orientamento, rivestono una grande importanza, sono definite in una deliberazione del 2002[113] e, così come per quanto concerne la descrizione e l'articolazione delle stesse azioni, costituiscono un punto di riferimento flessibile per la programmazione delle attività a livello territoriale. È all'ordine del giorno la revisione della standardizzazione delle azioni di orientamento per adeguarla ai cambiamenti intercorsi in questi dieci anni e renderla maggiormente aderente ai bisogni delle persone.

È in via di definizione il Repertorio di *standard* minimi dei servizi regionali per il lavoro, rivolti alle persone e ai datori di lavoro, con l'obiettivo di dotare il territorio regionale di riferimenti comuni a tutta la rete di soggetti pubblici/privati, garantire la trasparenza e la tracciabilità dei servizi di politica attiva, supportare l'attività di monitoraggio e valutazione sull'andamento dei programmi di attività e sul raggiungimento dei risultati attesi.

Tra gli interventi realizzati, l'inserimento orientativo attraverso lo stage/tirocinio è una delle azioni a carattere "curativo" che, utilizzata con i soggetti maggiori di 16 anni, ha consentito di far maturare una scelta nei ragazzi/e in situazione di difficoltà nella frequenza di un corso o di abbandono. Sono numerose le esperienze di questo tipo realizzate nelle Province, 1.125 nel 2010 (interventi più che raddoppiati rispetto al 2009 e al 2008), si tratterà di verificare a distanza di tempo, da sei mesi a un anno, l'attinenza o meno delle scelte indicate al termine dell'attività (i dati ad oggi disponibili non sono ancora significativi).

Rispetto alle criticità, quelle principali, evidenziate dall'analisi dei Piani provinciali sulle azioni di orientamento finalizzate all'assolvimento dell'obbligo di istruzione e all'occupabilità, riguardano:

- la disomogeneità del monitoraggio provinciale delle attività, della rilevazione degli esiti delle azioni di *follow up* delle azioni di orientamento;
- la scarsa affidabilità delle banche dati relative alla frequenza dei giovani in obbligo scolastico/formativo.

Nell'ambito del Gruppo tecnico che segue il Piano di orientamento si sta procedendo al confronto sulle modalità di realizzazione delle attività al fine di omogeneizzare il più possibile la loro gestione. Le migliori esperienze realizzate confluiranno in una pubblicazione nella quale si porrà altresì attenzione al monitoraggio delle azioni in capo alle Province, alla rilevazione degli esiti delle attività di orientamento e alle indagini di *follow up*.

In merito alla scarsa affidabilità delle banche dati, in collaborazione con le Province, l'Usr del Miur e il Csi, è stato avviato un processo di

[113] D.G.R. n. 27-5166 del 28/01/2002

semplificazione delle procedure riguardanti gli applicativi che interrogano i dati presenti nell'Anagrafe dell'Obbligo formativo (Anagrafe degli studenti) allo scopo di facilitare il lavoro di caricamento e aggiornamento dei dati. Allo stesso tempo prosegue l'attività di sensibilizzazione degli operatori, per sensibilizzarli all'utilità di tale lavoro consistente nell'individuazione, nel più breve tempo possibile, delle persone "disperse" in modo da offrire loro nuove opportunità attraverso i servizi di orientamento.
Un'altra criticità, rilevata nell'ambito dei sistemi di accreditamento regionale, riguarda le diverse forme di abilitazione ad operare nel sistema, che rivelano, oltre alle necessarie specificità, aree di sovrapposizione nella descrizione delle funzioni e delle attività. A questo proposito sono in corso approfondimenti tecnici mirati, quanto più possibile, all'integrazione delle modalità e dei controlli dei soggetti accreditati per i servizi al lavoro e dei soggetti accreditati per le attività di formazione e orientamento professionale.
In linea generale, possiamo dire che in Piemonte si stanno ottenendo dei risultati discreti, in riferimento a quelli che sono gli indicatori di riferimento europeo, gli obiettivi tendenziali da raggiungere entro il 2020: contenimento al 10% per ciò che riguarda la dispersione scolastica e formativa e l'innalzamento all'85% dei 22enni in possesso quanto meno di una qualifica.
Secondo gli ultimi dati, riferiti al 2010, in Piemonte si registra il 17,6% di abbandoni scolastici (18,8 il dato italiano), e il 78,1% di giovani tra i 20 e i 24 anni in possesso di un diploma, contro il 75,9% del dato nazionale[114].
Di conseguenza è necessario continuare nel potenziamento delle attività, al fine di perseguire gli obiettivi europei sopra indicati, ma sarà necessario anche proseguire nel lavoro di semplificazione delle procedure amministrative riguardanti il sistema regionale di accreditamento, così come continuare nell'opera di rafforzamento del sistema di relazioni interistituzionali nei territori in concomitanza anche dell'avvio del progetto interregionale sopra citato.

2.14 PUGLIA[115]

La Regione Puglia si propone di avviare la costruzione di un sistema territoriale policentrico dell'Orientamento che coordini gli interventi e le

[114] APL, Monitoraggio azioni di orientamento obbligo formativo 2010
[115] Il contributo è a cura dell'Ufficio Osservatorio del mercato del lavoro, Qualità e orientamento del sistema formativo - Servizio Formazione professionale - Area politiche per lo sviluppo, il lavoro e l'innovazione Regione Puglia.

politiche attuate dai singoli attori del territorio e definisca indirizzi e livelli essenziali di prestazione comuni, a tutela della qualità degli interventi stessi.
In particolare, il Servizio Formazione Professionale, attraverso l'Ufficio Osservatorio del Mercato del lavoro, partecipa attivamente alla discussione nazionale sul tema "Orientamento" e ha organizzato, in collaborazione con la Regione Liguria, un *focus group* "*Verso il Forum dell'Orientamento di Genova*" che ha raccolto esperienze e proposte delle varie realtà regionali.
Gli *input* emersi dai tavoli interregionali hanno indotto l'amministrazione ad avviare una politica di orientamento in stretto raccordo tra le politiche dell'istruzione, formative e del lavoro, prefigurando un modello di *governance* multilivello del sistema dell'orientamento.
Tale progetto può essere sostenuto solo ammettendo che i sottosistemi si rapportino l'uno all'altro conoscendo le caratteristiche e i compiti propri, le metodologie utilizzate, i *target* di riferimento. Nella definizione di questa *strategia innovativa di integrazione* fra i diversi sistemi e livelli istituzionali, si procederà preliminarmente ad effettuare una ricognizione dell'esistente e si razionalizzeranno gli esiti di tale analisi.
In questa prima fase il Servizio Formazione Professionale sta procedendo alla definizione di una mappa dell'offerta territoriale dei servizi di orientamento già posti in essere, che permetterà l'individuazione di elementi di criticità o di eccellenza, individuando le teorie di riferimento delle azioni orientative e gli strumenti operativi utilizzati, sia quelli validati e standardizzati, che quelli "informali".
In quest'ottica di preliminare mappatura dell'esistente si è deciso di creare, nella piattaforma informatizzata del nuovo sistema di Accreditamento, un pannello di indagine sulle strutture formative al fine di acquisire dati sulla loro attività di Orientamento, sulle risorse umane impegnate e sugli esiti prodotti. È stato inoltre predisposto un questionario che ha come finalità il rilevamento degli interventi attuati e le modalità con le quali si persegue l'obbiettivo di supportare i vari *target* nelle scelte orientative nelle istituzioni scolastiche e negli enti di formazione, strutture immediatamente percepite come i primi luoghi di analisi, funzionali al progetto che si intende realizzare.
Il compito di avviare una stretta sinergia con i soggetti precedentemente individuati, è affidata alle strutture periferiche dell'Ufficio Osservatorio sul mercato del Lavoro, qualificazione e orientamento del sistema formativo. Tali presidi, individuati per ambiti provinciali, rappresentano i primi avamposti nella capillare rete di monitoraggio che il Servizio formazione Professionale coordina e implementa. L'esito dell'indagine rappresenterà il punto di partenza per i successivi *step* previsti dal progetto regionale che si concretizzeranno in un repertorio di pratiche dell'orientamento e delle figure professionali impiegate.

Proprio al rafforzamento delle competenze degli operatori di orientamento sarà dedicata la seconda fase del progetto in esame, che si avvarrà degli output provenienti dalla collaborazione attivata all'interno del gruppo di lavoro del "Coordinamento tecnico per l'orientamento" costituito dalla Commissione Istruzione, Lavoro, Innovazione e Ricerca, con lo scopo di approfondire i contenuti della Carta di Genova in relazione alle priorità emerse dalla discussione aperta sul tema. Tra gli argomenti che rivestono grande importanza sul piano interregionale, l'elaborazione di una carta di servizi, il rafforzamento delle azioni di governance multilivello, le competenze degli operatori, si è deciso di approfondire quest'ultimo aspetto collegandolo al progetto regionale di costruzione di un sistema di Certificazione delle competenze e di referenziazione all'EQF.
La conclusione del progetto descritto prevede la definizione di un modello regionale di valutazione ex post dei risultati delle azioni individuate e coordinate dalla Regione, che si propone quale soggetto promotore delle policy sviluppate di concerto con i vari attori del sistema.
Nell'ottica di potenziamento della strategia multilivello, attualmente si rileva la positiva esperienza realizzata dall'Ufficio Scolastico Regionale che, in coerenza con le linee guida allegate alla C.M. n.43/2009 e con il piano regionale sull'orientamento dell'USR Puglia del 15 maggio 2009, ha sostenuto processi tesi a costruire i presupposti per un orientamento inteso essenzialmente come "*leggere e capire cosa serve alla persona, in relazione con la realtà sociale e il lavoro*".
La profonda convinzione della necessità della centratura delle azioni sulla persona e sui suoi bisogni ha rappresentato e rappresenta un punto di riferimento costante per la programmazione delle diverse attività per l'orientamento degli studenti. La programmazione e la realizzazione delle diverse iniziative ha come sfondo costante il monitoraggio e la logica delle relazioni/alleanze interistituzionali. Tale logica si traduce, a livello macro, nella definizione di reti tra i diversi soggetti coinvolti, formalizzate attraverso la sottoscrizione di appositi protocolli d'intesa. La Direzione Generale dell'USR Puglia nel corso del 2011 ha sottoscritto un protocollo d'intesa con tutte le Università della Regione e con il Politecnico di Bari, sostenendo, nel corso del medesimo anno e in quello attuale, la realizzazione di alcune significative iniziative per l'orientamento universitario degli studenti.

Conferenze di servizi rivolte ai dirigenti e ai docenti referenti per l'orientamento degli istituti di istruzione secondaria di I grado	-Presentazione della Riforma della secondaria di II grado, con particolare riguardo all'istruzione tecnica e professionale -La proposta della delivery dei Tecnici per un orientamento efficace sul territorio tra il I e II ciclo di istruzione -La proposta della delivery dei Professionali per un orientamento efficace sul territorio tra il I e II ciclo di istruzione -La proposta progettuale della D.G. USR Puglia: Il Progetto "Eureka" -L'efficacia della formazione tecnica e professionale (a cura di rappresentante territoriale del mondo del lavoro)
Conferenze di servizi rivolte ai dirigenti e ai docenti referenti per l'orientamento degli istituti di istruzione secondaria di II grado	Le proposte delle università della regione L'azione di coordinamento e di supporto dell'USR Puglia
La notte dei ricercatori	Evento animato dagli studenti del Piano Nazionale Lauree scientifiche. Titolo dell'iniziativa "Keep science ….schools call"

A livello micro, la medesima logica è stata utilizzata allo scopo di favorire l'acquisizione del concetto *dell'orientamento formativo* come elemento di riferimento imprescindibile del curricolo delle scuole di ogni ordine e grado. Ciò si è tradotto concretamente in iniziative progettate e promosse fra le quali si evidenziano: la Scuola estiva per docenti "Scienza Orienta", fondata sulla didattica orientativa; le attività realizzate dalle scuole che partecipano al Piano Nazionale Lauree Scientifiche, in collaborazione con l'Università degli Studi di Bari e quella del Salento; il Progetto pilota regionale "Eureka" per l'orientamento degli studenti nel passaggio dal I al II ciclo di istruzione, in fase di avvio.

La rete verticale tra scuole secondarie di I e di II grado è uno degli elementi fondamentali previsti dal progetto Eureka: il centro della rete coincide con i "bisogni orientativi" di ciascuno studente, cittadino in formazione.

Per ciò che attiene le pratiche orientative in campo universitario si segnala che l' attività di orientamento negli Atenei pugliesi ha visto una

pluralità di interventi messi in campo con un la proficua attivazione di partenariati, progetti di ampio respiro e la realizzazione di *best practices.*

In particolare l'Università degli Studi di Foggia con l'Ufficio Scolastico Regionale della Puglia (USR), ha formalizzato le pratiche di Orientamento in una virtuosa triangolazione tra UNIFG, USR ed Istituti Scolastici. Questo Protocollo, frutto di una riuscita collaborazione tra le parti, è analogo a quello che l'USR ha in essere con l'Università di Bari, il Politecnico di Bari e l'Università del Salento ed assume il valore aggiunto di portare a regime l'ambizioso Progetto per l'ottimizzazione dell'Orientamento universitario degli studenti delle scuole superiori pugliesi.

Molto interessante è anche il complesso lavoro per la definizione di un documento culturale condiviso sui temi dell'Orientamento in ingresso, in itinere ed in uscita, che l'Università degli Studi di Foggia sta portando avanti insieme a diciotto altre università, prevalentemente meridionali, ed all'Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL).

Sono attualmente in essere alcuni interessanti progetti di Orientamento in ingresso, tra cui il progetto PONTE del MIUR e il progetto biennale, giunto quest'anno a conclusione, riguardante l'organizzazione del Corso di preparazione ai test d'ammissione ai corsi a numero programmato della Facoltà di Medicina e Chirurgia in modalità *e–learning*. L'Università di Foggia è stata la prima in Italia a fornire una possibilità del genere ai giovani maturati.

Fondamentale nelle attività di orientamento in itinere è stato il contributo del Comitato di orientamento di Ateneo (C.O.At.), sempre più costruttivo e propositivo. Il processo di valutazione, data l'esperienza già maturata, è stato più indolore dello scorso anno prefigurando così il consolidamento di una prassi virtuosa. Deve essere sottolineato che l'attento utilizzo negli anni di questo Fondo (attività didattiche-integrative e di recupero), ha indotto il Ministero ad aumentare l' ultima assegnazione di circa il 20%. L'attività di Job Placement è sempre intensa ed ha portato alla realizzazione di iniziative volte alla promozione degli strumenti di ricerca attiva del lavoro, attraverso laboratori pomeridiani ad personam e il Workshop "Place Yourself!", organizzato con Italia Lavoro SpA e il Progetto Fixo II con l'attivazione di 7 "Project Work Innovazione" retribuiti, che hanno compreso sia un'esperienza di lavoro in azienda, sia una formazione di livello specialistico collettiva ed individuale.

Nell'Università del Salento sono previste sostanzialmente due strutture deputate all'orientamento, tutorato e tirocini: nell'Amministrazione Centrale, il Centro Orientamento e tutorato svolge le funzioni relative al coordinamento delle politiche di orientamento intraprese dall'Ateneo

sulla base delle linee programmatiche definite dal SORT (Servizio Orientamento e Tutorato); nelle Facoltà, le Segreterie Servizi agli Studenti che curano i rapporti diretti con gli studenti su tali materie.
In particolare, il Centro per l'Orientamento e il Tutorato, che è Centro di Responsabilità, si colloca come struttura operativa all'interno del Servizio Orientamento di Ateneo istituito ai sensi dell'art.13 del Regolamento didattico di Ateneo. Il Centro realizza le politiche di orientamento di Ateneo così come individuate dal POT e coordina le iniziative di orientamento delle singole Facoltà. In particolare il CORT assicura la realizzazione delle seguenti attività: Gestione dell'orientamento *on line*, attività presso le Scuole, gestione dei Centri Assistenza Studenti (CAS), collaborazione con i manager didattici. Gestisce tutte le attività previste dalla convenzione tipo tra Università del Salento, Comuni, Uffici Scolastici Provinciali e Istituti di Istruzione delle Province di Brindisi, Lecce e Taranto (D.R. n.1224 del 12 giugno 2008) e ne cura gli adempimenti consequenziali e del protocollo di intesa tra la Provincia di Lecce e l'Università del Salento in materia di Orientamento e tutorato.
Particolare menzione merita il Progetto Bussola che, in continuità con i precedenti Progetti Soft e Orientamento, desidera proseguire l'impegno a sperimentare e collaudare nuovi servizi di orientamento da trasformare in strutture permanenti, in procedure codificate e formalizzate, in metodi di lavoro scientificamente controllati. In termini di massima attenzione per le politiche nazionali e internazionali e con rinnovato impegno nei confronti dei bisogni del territorio, il Progetto Bussola intende anche aggredire, in modo particolare e diretto, le questioni poste dalla dispersione, dai ritardi o dalle difficoltà degli studenti che, per un verso, prolungano la durata dei corsi di studio e, per altro verso, anticipano e preannunciano i fenomeni di drop-out. Il progetto si propone di contrastare le criticità poste dai molteplici problemi che si collocano all'intersezione fra formazione, mercato del lavoro, sviluppo delle professioni, promozione delle pari opportunità, integrazione multiculturale, facilitazione dello sviluppo secondo una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale nel rispetto dell'ambiente.
Nell'Università degli Studi di Bari sono attive due unità: l'Area Orientamento allo studio e tutorato e l'Area Orientamento al lavoro.
Nella prima vengono implementati i rapporti tra le singole Facoltà e tra i rispettivi delegati per l'Orientamento, garantendo un supporto tecnico e amministrativo al Comitato d'Ateneo per l'Orientamento ed il Tutorato ed al Servizio di tutorato psicologico in itinere. Particolare attenzione è posta agli aspetti amministrativi connessi all'attivazione e al mantenimento della rete di collegamento con l'Ufficio Scolastico Regionale e le Scuole Medie Superiori della Regione Puglia e delle

Regioni limitrofe, e più in generale ai rapporti con gli Enti territoriali e gli enti pubblici e privati competenti in materia di orientamento.
Nell'area Orientamento al lavora si garantisce un supporto tecnico amministrativo alla Commissione Tirocini di Ateneo per la promozione e realizzazione di specifiche iniziative e programmi di stage e tirocini finalizzati all'inserimento lavorativo, fornendo consulenza e orientamento ai laureandi e laureati per lo svolgimento di tirocini di orientamento al lavoro.
Per ciò che attiene le politiche del lavoro e l'orientamento professionale, il ruolo prevalente è svolto dai Centri per l'Impiego. In base alla Legge regionale n. 19/1999 la *governance* del sistema delle politiche attive del lavoro, tra cui l'orientamento erogato dai servizi di collocamento pubblico (SPI), compete alla Regione Puglia, mentre la gestione operativa alle sei Amministrazioni Provinciali (Foggia, Barletta-Andria-Trani, Bari, Brindisi, Taranto, Lecce) attraverso la rete dei 42 Centri per l'Impiego diffusi sul territorio.
L'orientamento svolto dai Centri per l'Impiego della Puglia è stato da ultimo strutturato con il Masterplan dei Servizi per l'Impiego.
Nel Masterplan dei Servizi per il Lavoro approvato con D.G.R. n. 847 del 23.03.2010 e pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione Puglia n. 68 del 16.04.2010 la Regione Puglia ha definito gli *standard* di servizio (aree prestazionali, prestazioni, indicatori, obiettivi quantitativi al 2011 e al 2013), che segnano una discontinuità con la precedente programmazione.
Il Processo va dall'accoglienza al collocamento del cittadino e le funzioni che appaiono maggiormente significative ai fini di un'indagine puntuale delle esigenze dell'utenza e della capacità di "presa in carico" della stessa, sono sicuramente le aree di *profiling* e la sottoscrizione del Patto di Servizio.
Sono attualmente in via di sistematizzazione, a cura di Italia Lavoro, i risultati di queste attività svolte nei CPI delle province pugliesi che misureranno gli obiettivi raggiunti nell'annualità 2011 in relazione ai livelli di prestazione attesi e misurabili dagli indicatori di risultato delle aree analizzate.
L'attuazione delle diverse iniziative descritte ha permesso di rilevare punti di forza e punti di debolezza sui quali avviare una riflessione congiunta al fine di riprogrammare e coordinare le politiche dell'orientamento della Regione Puglia.
Un punto di forza è sicuramente la consapevolezza dell'importanza del tema "orientamento" da parte dei diversi *stakeholders* e la capacità di costruire reti variabili a seconda dei bisogni specifici espressi condividendo gli obiettivi con i partner istituzionali coinvolti.
I punti di debolezza principali su cui insistere nella programmazione futura sono la carenza di risorse finanziarie, l'assenza di indicatori di

processo condivisi e le criticità nella rilevazione degli *outcome* riferiti ai vari *target*.

2.15 SARDEGNA[116]

L'Assessorato Pubblica Istruzione ha pubblicato nella scorsa annualità il bando denominato "Creazione di reti per facilitare l'incontro tra il sistema dell'istruzione superiore e le università", relativa all'obiettivo di "Potenziare e migliorare il sistema per l'orientamento scolastico, universitario e professionale". Tale linea persegue l'obiettivo specifico riguardante la "Elaborazione e introduzione delle riforme dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro per migliorarne l'integrazione e sviluppare l'occupabilità, con particolare attenzione all'orientamento". Nell'ambito di questa linea di attività la Regione promuove un intervento volto a:

- rafforzare il sistema di collaborazione tra le università e le scuole stimolando un'azione coordinata tra le due istituzioni;
- diversificare e potenziare gli strumenti di orientamento e valutazione degli apprendimenti utili alla prosecuzione negli studi universitari;
- attivare azioni di accompagnamento dei neoiscritti, e azioni di informazione e conoscenza del mondo del lavoro.

Tutto ciò in considerazione del fatto che le azioni di sostegno, di riallineamento e rafforzamento delle conoscenze di base, e la diffusione delle informazioni relative alle opportunità di studio e di lavoro, possono orientare e agevolare l'ingresso dei giovani all'università e la loro regolare frequenza ai corsi prescelti.

Sono state infatti rilevate dalle stesse università sia difficoltà di accesso emerse dai test d'ingresso, sia difficoltà di prosecuzione degli studi evidenziate dall'alto numero di abbandoni, dai cambi di facoltà, dall'alta percentuale di studenti fuori corso. Le conseguenze di questa situazione incidono negativamente sull'inserimento nel mondo del lavoro e sulla competitività.

L'intervento è articolato in due direttrici. La prima coinvolge le due Università di Cagliari e Sassari ed è stata attivata con un apposito avviso di chiamata, del 20.09.2010, con cui la Regione ha promosso progetti delle Università che prevedono:

– *attività per il raccordo con le scuole,* per fornire informazioni dettagliate alle stesse sulle carenze formative ricorrenti;

[116]Il contributo è a cura dell'Assessorato del Lavoro, Formazione Professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale – Regione Sardegna.

– *iniziative di potenziamento dell'orientamento universitario*, realizzate in ambito accademico, per accrescere la consapevolezza delle scelte attraverso una migliore conoscenza delle opportunità di occupazione in relazione anche alle esigenze e possibilità di sviluppo del territorio regionale;
– *strumenti di accompagnamento e supporto per gli studenti al primo anno del percorso universitario*, per sostenerli nel recupero delle carenze ed indirizzarli nei percorsi di studio.
La seconda direttrice di intervento, si rivolge alle autonomie scolastiche aventi insegnamenti di scuola secondaria superiore, costituite in reti, e prevede il finanziamento di azioni di potenziamento dell'orientamento e di valutazione e miglioramento della preparazione degli studenti in rapporto di continuità con il passaggio agli studi universitari ed al mondo del lavoro.
L'Ufficio Scolastico Provinciale di Sassari ha varato per gli anni scolastici 2010-2011 e 2011-12, il Piano regionale per l'Orientamento, in cui sono promosse azioni di orientamento di tipo informativo e formativo.
Pertanto, si è ritenuto opportuno, seguendo i suggerimenti contenuti nelle linee guida ministeriali, varate con la C:M. 43 del 2009, lavorare sul territorio al fine di creare una rete interistituzionale, in primo luogo, con gli Enti istituzionalmente preposti quali Regione, Province, Comuni, Università, e con le Associazioni di categoria maggiormente rappresentative dell'economia locale. Prioritaria è diventata una prima lettura:

- dei compiti di ciascun attore del territorio in tema di orientamento;
- delle eventuali esperienze già realizzate in passato;
- delle iniziative e dei progetti futuri condivisibili.

Per il raggiungimento degli obiettivi di seguito descritti:

1. costituzione di un gruppo tecnico-scientifico allargato con la presenza delle istituzioni al fine di concordare un protocollo d'intesa che uniformi le iniziative in tema di orientamento;
2. individuazione dei bisogni formativi del territorio attraverso una rilevazione mirata nelle scuole (interviste e questionari sottoposti ai docenti) e attraverso gli operatori dei servizi istituzionalmente preposti ai servizi per l'orientamento quali, ad esempio, Centri Servizi per l'Impiego,);
3. individuazione e diffusione di buone pratiche attuate dalle scuole del territorio;
4. formazione dei docenti, dei referenti delle istituzioni, dei fruitori dei servizi, ad esempio: gli operatori dei centri per l'impiego, gli operatori dei centri per l'orientamento universitario, gli assistenti

sociali, gli educatori e i pedagogisti dei comuni, le famiglie, gli studenti;

5. documentazione e diffusione dei progetti attuati.

Per il raggiungimento di tali obiettivi si è provveduto a realizzare:

- il seminario interistituzionale svoltosi presso l'Istituto Tecnico per le Attività Sociali "Deledda di Cagliari" in data 22 ottobre 2009 attingendo dai fondi del capitolo "vincolato";
- il seminario regionale "L'orientamento nella scuola sarda" tenutosi ad Oristano in data 27 aprile 2010 con i fondi del finanziamento assegnato dal MIUR con Nota della Direzione Generale per lo Studente, prot. n. 6260 del 21 dicembre 2009, "*Piano nazionale per l'orientamento lungo tutto il corso della vita: realizzazione dei piani regionali".*

Con il *team* regionale per l'orientamento si è definito il cronogramma delle attività per gli anni scolastici 2010/2011 e 2011/12, nello specifico sono stati declinati i passaggi operativi relativi alle attività di raccordo interstituzionale e alla messa a punto del piano di formazione docenti.

È fondamentale sottolineare le criticità incontrate in questi anni per l'attuazione delle attività proposte.

In primo luogo il raccordo istituzionale risente della tempistica diversa: le scuole programmano per anno scolastico mentre le amministrazioni per anno solare, pertanto, risulta difficile attuare azioni efficaci e concordate. Inoltre, la scarsità di fondi da parte del MIUR non permette di lavorare con continuità sul territorio di riferimento.

Nella realtà sassarese nel 2011 è stato possibile curare maggiormente l'orientamento legato alle scuole secondarie di secondo grado. È stato possibile creare un raccordo con la Provincia, l'Università e altre realtà esterne all'isola. In particolare, grazie ad un finanziamento dell'Assessorato alla Pubblica Istruzione della Provincia di Sassari, per la prima volta in Sardegna è stato realizzato il Progetto "AlmaDiploma-Almaorièntati" in partenariato con l'Università di Sassari, il Consorzio Alma Laurea e l'Ufficio Scolastico Provinciale di Sassari. Il progetto è stato indirizzato alle classi quinte degli istituti della Provincia con l'obiettivo di orientare gli studenti diplomandi verso il mondo del lavoro e dell'Università. Il ruolo dell'Università si è rivelato molto utile attraverso il "Servizio Orientazione", nato nel 2010 non solo per supportare le matricole, ma anche i ragazzi delle scuole secondarie di secondo grado e i loro docenti. Il raccordo tra scuole e Università è stato possibile attraverso un'azione di sensibilizzazione sul territorio: nel 2010/11 è stato realizzato, gratuitamente da parte dell'Università di Sassari, il "Laboratorio d'Idee" (LIDEE) al quale hanno aderito volontariamente circa 15 docenti (il numero massimo consentito). Il laboratorio è stato realizzato con un appuntamento mensile (da

novembre a maggio) curato da un ricercatore che collabora con il Centro Orientamento dell'Università. Dagli incontri sono emerse le difficoltà legate al passaggio da un grado di istruzione all'altro e le possibili soluzioni incentrate soprattutto sull'aspetto didattico-formativo. A tal proposito, con il POR della Regione Sardegna 2010/2012, l'Università sta portando il "Progetto STUD.I.O." (Studenti in Orientamento) con il quale ha costituito dei tavoli tecnici composti da docenti delle scuole secondarie di secondo grado e dell'Università finalizzati al superamento delle criticità legate soprattutto alle lacune da parte degli studenti nei test di accesso alle Facoltà.

Occorrerebbe una maggiore collaborazione tra gli enti preposti istituzionalmente all'Orientamento per il raggiungimento di obiettivi comuni. In particolare, i Centri Servizi Lavoro, ancora non del tutto strutturati sul territorio per mancanza di figure "stabilizzate", unitamente al lavoro degli attori presenti sul territorio, potrebbero offrire un servizio finora poco valorizzato e sfruttato.

Per quanto concerne le azioni messe in atto dell'Agenzia Regionale del Lavoro si cita la pubblicazione dell'Avviso finalizzato a facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro di soggetti disoccupati e inoccupati, attraverso il finanziamento di percorsi di Tirocini Formativi e di Orientamento (TFO) che consentono l'acquisizione di nuove competenze e conoscenze spendibili nel mercato del lavoro.

L'iniziativa si inserisce all'interno di una serie di interventi di politica del lavoro che la Regione Autonoma della Sardegna sta attuando attraverso l'Agenzia regionale per il Lavoro, quali i Piani di Inserimento Professionale (PIP) e il Programma Master and Back.

In particolare il finanziamento dei Voucher per i TFO si configura come azione complementare rispetto ai PIP ed in quanto tale è destinato ad un differente *target* di utenti. Il possesso dei requisiti per accedere ai PIP esclude pertanto la possibilità di accedere ai Tirocini di cui al presente Avviso.

Le risorse disponibili a favore dei TFO di cui al presente Avviso sono state stanziate con la L.R. 1/2011 nella misura di 10 milioni di Euro per permettere l'erogazione di voucher di importo pari a 500,00 Euro mensili lorde. I voucher saranno distribuiti capillarmente fra i soggetti residenti in tutti i Comuni della Sardegna, secondo la ripartizione stabilita dalla Deliberazione della Giunta Regionale (D.G.R.) n. 27/18 del 01/06/2011 ovvero in proporzione al numero di disoccupati e inoccupati residenti nei diversi Comuni, assicurando per i residenti di ogni Comune un numero minimo di un *voucher*.

I Comuni hanno la facoltà di integrare lo stanziamento di cui alla L.R. 1/2011 con proprie risorse al fine di aumentare il numero di voucher a disposizione dei propri residenti. A tal fine ogni Comune interessato

potrà prendere contatto con l'Agenzia e siglare con la stessa un apposito Accordo.
L'intervento oggetto dell' Avviso è attuato mediante lo strumento del Tirocinio Formativo e di Orientamento regolamentato dalla L.196/1997 e dal D.M. 142/1998 sulla base delle specifiche disposizioni di attuazione contenute nelle Linee Guida dell'Agenzia regionale per il lavoro.
Il Tirocinio è una esperienza pratica all'interno di un luogo di lavoro con affiancamento on the job che, per espressa previsione normativa, non costituisce rapporto di lavoro pur consentendo il contatto diretto con il mondo del lavoro, e offre:

- una opportunità per i Tirocinanti di acquisire competenze e conoscenze specifiche, tecniche, relazionali e trasversali tali da agevolare le scelte professionali e favorire l'ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro;
- un'occasione per i Soggetti Ospitanti di individuare personale da formare secondo le proprie esigenze organizzative.

Il Tirocinio ha una durata di 6 mesi e non sono ammesse richieste di attivazione per Tirocini di
durata inferiore o superiore.
Il Tirocinio non costituisce un rapporto di lavoro e non prevede nessuna forma di retribuzione, tuttavia ad ogni Tirocinante viene erogato direttamente dall'Agenzia regionale per il lavoro un *voucher* mensile lordo di € 500,00 per 6 mesi di Tirocinio pari a € 3.000,00. Il voucher è comunque proporzionato alle ore di presenza mensili effettivamente svolte e le assenze ingiustificate comporteranno la proporzionale riduzione del *voucher* con una decurtazione pari alle ore di assenza ingiustificate in rapporto all'orario mensile previsto.
Il diritto all'erogazione del primo voucher è maturato solo se il Tirocinante porta a compimento almeno un mese di Tirocinio. In caso di interruzione prima della conclusione del primo mese, in virtù del fatto che non percepirà alcun voucher, il Tirocinante potrà dare la propria disponibilità per l'attivazione di un ulteriore Tirocinio con *voucher* presso altro Soggetto Ospitante.
Infine si riporta una sintesi delle Attività del Servizio Orientamento dei CSL della Provincia di Oristano svolte dal 01/01/2011 al 31/12/2011. Si sta procedendo ad effettuare i colloqui orientativi programmati anche con l'utilizzo di personale del servizio accoglienza debitamente formato. Sono stati erogati complessivamente n. 2.997 colloqui, di cui n. 1942 ai sensi del d. lgs.181/2000 finalizzati all'analisi del bisogno e all'individuazione delle disponibilità dell'utente, con l'obiettivo di concordare il percorso più idoneo a favorire l'inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro. Gli operatori sono stati inoltre impegnati nell'attività di orientamento e accompagnamento dei lavoratori fruitori degli ammortizzatori sociali in deroga. Sono stati organizzati laboratori

di Orientamento per i beneficiari di ammortizzatori sociali presso tutti i CSL della Provincia. L'attività specialistica è stata interrotta per tutto il mese di marzo per i problemi connessi al rinnovo contrattuale delle collaboratrici e alla riduzione della presenza oraria delle stesse al momento del rinnovo; l'attività, pur con qualche problema, è stata garantita anche attraverso lo spostamento delle operatrici nei diversi CSL.

Per il quarto anno il Settore Lavoro ha collaborato con l'Associazione degli Industriali per la realizzazione del Salone dell'Orientamento 2011 rivolto agli studenti delle scuole superiori della Provincia e ai disoccupati. Il salone realizzato nelle giornate dal 1 al 3 Dicembre, ha visto impegnati nei diversi *workshop* i Servizi di Orientamento, Incontro Domanda Offerta e Autoimpiego. Le tematiche affrontate negli workshop hanno riguardato, per gli studenti: la compilazione del curriculum europeo; i colloqui di selezione con le Imprese del territorio e i Servizi pubblici per l'impiego; l'accesso al mondo del lavoro con la discussione delle buone prassi per raggiungere l'inserimento lavorativo; la realizzazione di attività d'impresa; per i disoccupati: il lavoro all'estero; protagonismo dei giovani nello sviluppo del territorio; i contratti di lavoro. I laboratori hanno avuto un ottimo riscontro in termini di partecipazione e di gradimento.

Accanto a questo è stata svolta nell'ambito del Progetto scuola Interventi di Orientamento al lavoro l'attività di progettazione ed erogazione di interventi di orientamento al lavoro rivolti agli studenti dell'ultimo anno degli Istituti superiori attraverso il coinvolgimento dei diversi servizi erogati dai CSL. I percorsi sono finalizzati ad affrontare il problema delle scelte post-diploma, trasmettere alcuni elementi fondamentali di conoscenza del mercato del lavoro, sostenere gli studenti nell'esplorazione del mondo del lavoro, stimolandoli ad essere più informati ed aggiornati sulla realtà circostante, sugli sbocchi lavorativi e le professioni più richieste, presentare il nuovo assetto e i servizi erogati dai CSL. Partecipano ai diversi percorsi tutti i servizi specialistici dei CSL.

Per quanto concerne l'Accompagnamento e orientamento lavoratori aventi diritto a beneficiare degli ammortizzatori in deroga è continuata l'opera di accompagnamento e di orientamento dei lavoratori beneficiari degli ammortizzatori sociali in deroga. Per i lavoratori presi in carico è stato predisposto un piano di azione individuale (PAI) concordato con gli stessi che ha portato all'individuazione dei percorsi e all'iscrizione ai corsi di formazione presenti nel catalogo regionale (n. 1.068 iscrizioni).

Per i lavoratori che hanno operato la scelta del reinserimento lavorativo si è proceduto alla redazione delle schede di competenza. Particolare impegno in tal senso ha richiesto l'orientamento ed il supporto per la redazione delle schede per i circa 100 lavoratori della ditta Compau.

Anche in questo caso si pone il problema di carenza di risorse umane del servizio specialistico di orientamento, nonché difficoltà connesse all'implementazione del nuovo sistema regionale per la gestione delle politiche attive a favore dei lavoratori in deroga.

2.16 SICILIA[117]

Le politiche e le azioni poste in essere in tema di orientamento sono quelle contenute negli Avvisi Pubblici in corso di attuazione della durata triennale:

- Avviso pubblico n. 1 del 9 febbraio 2010 "Avviso per la chiamata di progetti per l'attuazione di un sistema regionale integrato di misure politiche attive del lavoro da destinare ai soggetti di cui al Dlgs 297/02 per azioni di promozione all'inserimento nel Mdl, ai lavoratori svantaggiati ed ai lavoratori colpiti dalla crisi economica
- Avviso pubblico n. 2 del 9 febbraio 2010 "Avviso per la chiamata di progetti a valere sulla linea d'Azione 1.1. Azioni di orientamento al lavoro rivolte ai giovani al termine del percorso scolastico – Orientamento al lavoro.

Particolare significato assumono le azioni erogate nell'ambito dell'Avviso Pubblico n. 1/2010 ai soggetti che beneficiano degli ammortizzatori sociali in deroga che sono ascrivibili alle misure di politica attiva previste dagli atti e degli accordi nazionali e regionali e si inseriscono nel contesto dei principi sottesi al programma di interventi per il sostegno al reddito ed alle competenze dei lavoratori colpiti dalla crisi.

Rispetto all'articolazione delle competenze istituzionali e operative in tema di orientamento, in Sicilia i "servizi competenti", per effetto dell'articolo 39 della legge regionale 15 novembre 2004 n. 15, sono i Centri per l'Impiego ossia le strutture decentrate titolari delle competenze relative alle politiche attive del lavoro che possono avvalersi, per l'esercizio delle proprie funzioni degli Enti ed Organismi indicati all'art. 12 della L. R. 26 novembre 2000, n. 24 e cioè dagli Organismi titolari di Sportelli Multifunzionali.

Relativamente alle azioni di monitoraggio, in entrambi gli Avvisi Pubblici è prevista una sezione 16. Sanzioni e premialità che così recita: "In fase

[117] Il contributo è a cura di Loredana Carrara, Dirigente Servizio I "Servizio per l'impiego incontro domanda/offerta di lavoro e processi evolutivi del mercato del lavoro" Agenzia regionale per l'impiego, l'orientamento, i servizi e le attività formative - Assessorato della Famiglia, delle Politiche Sociali e del Lavoro - Regione Siciliana.

di realizzazione dell'intervento progettuale particolare rilevanza assumerà - ai fini dell'accesso alla riserva di premialità per ciascuno sportello - il superamento del valore annuale del numero stabilito dei destinatari, nonché il superamento del numero minimo delle azioni annue previste. Elemento questo che sarà verificato in sede di monitoraggio quali-quantitativo".

In questo contesto allo scadere del primo anno il mancato raggiungimento del numero di utenti annuali stabilito potrà essere colmato nell'anno successivo, previa autorizzazione dell'Amministrazione, solo in presenza di motivazioni documentate. Nel caso del persistere di ulteriori difficoltà inerenti il mancato raggiungimento dei parametri stabiliti, allo scadere del secondo anno, lo sportello potrà essere accorpato ad altro sportello ai fini di una migliore organizzazione territoriale.

Ciò comporterà che, se alla conclusione della seconda annualità non sono stati raggiunti nel biennio i parametri sopra indicati, lo Sportello verrà soppresso, con conseguente decurtazione del costo corrispondente allo stesso assegnato per la terza annualità, ed affidamento ad altro Organismo Gestore.

Tale evento determinerà l'applicazione di sanzioni quali: l'esclusione da eventuali ulteriori finanziamenti a valere sul Programma per uno o più anni a partire dalla data di notifica della diffida effettuata dall'Agenzia Regionale per l'Impiego, l'orientamento, i servizi e le attività formative, all'Organismo proponente e l'impossibilità di usufruire di eventuali risorse premiali.

Le economie che si renderanno disponibili verranno redistribuite ad altri Organismi.

Per ciascun Avviso sono previsti il raggiungimento dei sotto indicati parametri, che tengo conto del fatto che ciascun soggetto dovrà essere accompagnato dagli Operatori Specializzati a svolgere un percorso di (Accoglienza, Orientamento individuale e professionale, ecc.) e che allo stesso soggetto/utente dovranno essere erogate più di una azione di tipo individuale anche in più incontri, i parametri di riferimento che ciascuno sportello dovrà raggiungere sono da parte il numero dei destinatari, dall'altra il numero di azioni minime da erogare ai medesimi soggetti:

Avviso Pubblico 1/2010

	Numero di destinatari annui	Azioni da erogare Annue ad unità	Totale azioni annue per le unità
Destinatari	900	da 5 a max 10	Da 4.500 a 9.000

Avviso Pubblico 2/2010

Tipologia destinatari	Numero di destinatari annui	Azioni da erogare Annue ad unità	Totale azioni annue per le unità
Studenti	450	da 10 a 20	Da 4.500 a 9.000
Altri destinatari	450	da 5 a 10	Da 2.550 a 3.150

Le relazioni tra le strutture che erogano i servizi di orientamento sono state valutate in sede di valutazione dal Nucleo Tecnico di valutazione, che ha analizzato il "Grado di coinvolgimento delle imprese, le amministrazioni locali, le organizzazioni professionali, le istituzioni economiche e sociali in precedenti esperienze, con riferimento al modello di rete proposto da ciascun Organismo".

Il lavoro di rete costituisce un elemento altamente significativo per la gestione e l'erogazione delle attività di orientamento.

Per ciò che concerne l'Avviso 1/2010, in questo ambito, le politiche attive del lavoro rivolte ai destinatari degli ammortizzatori sociali vengono erogate d'intesa con i Centri per l'Impiego.

Per ciò che concerne l'Avviso 2/2010 tra le finalità generali dello stesso c'è quella di favorire l'allargamento e la qualificazione della base occupazionale, rimuovendo i divari di opportunità tra i vari soggetti sociali, attraverso l'erogazione di attività di orientamento nel territorio basati sull'azione integrata fra i diversi attori istituzionali e gli operatori dei diversi ambiti (istruzione, formazione, lavoro) e ridurre, così, le distanze tra formazione e mondo del lavoro.

Altresì le azioni di "Orientamento al Lavoro" erogate dagli Sportelli Scuola concorrono principalmente a:

- acquisire conoscenza del Sé, delle proprie attitudini, interessi, potenzialità, fino all'elaborazione di un progetto personale mirato alle aspettative ed ai bisogni;
- fruire di una corretta ed esaustiva informazione sul mondo del lavoro e il mercato delle professioni con particolare riferimento ai servizi offerti dal territorio regionale;
- migliorare l'efficienza operativa del mercato del lavoro e ridurre le distanze tra formazione e mondo del lavoro attraverso il confronto attivo con le imprese, le amministrazioni locali le organizzazioni professionali le istituzioni economiche e sociali;
- coinvolgimento delle famiglie e degli operatori scolastici.

I destinatari di cui all'Avviso Pubblico 1/2010, che hanno domicilio nel territorio della Regione Sicilia e si distinguono in tre categorie:

- i soggetti destinatari di misure di promozione all'inserimento nel mercato del lavoro, di cui al decreto legislativo 21 aprile 2000, n. 181, modificato dal decreto legislativo 9 dicembre 2002, n. 297;
- tutti i lavoratori svantaggiati, molto svantaggiati e disabili, così come definiti ai punti 18, 19 e 20 dal Reg. CE del 6 agosto 2008, n.800;
- i soggetti destinatari degli ammortizzatori sociali in deroga, indicati nell'Accordo Quadro tra Regione Siciliana e Parti sociali del 30 luglio 2009;
  I. lavoratori in sospensione per periodi di durata fino a un mese (ovvero sino a 173 ore), per i quali non si rendono necessari percorsi strutturati di qualificazione successivi alle attività di accoglienza ed orientamento svolte;
  II. lavoratori in sospensione per periodi di durata superiore a un mese (ovvero 173 ore, aventi delle competenze adeguate e spendibili nel mercato del lavoro, per i quali, pur non rendendosi necessari dei percorsi di riqualificazione per il rientro al lavoro, sono necessari percorsi di aggiornamento di competenze che quindi possono accedere ad una formazione di breve durata;
  III. lavoratori in mobilità, già espulsi dal mercato del lavoro i quali dovrebbero accedere in relazione alle competenze possedute, o a percorsi di aggiornamento professionale specifici o percorsi di riqualificazione.

I destinatari diretti ed indiretti dell'Avviso Pubblico 2/2010, risiedono ed operano nel territorio della Regione Sicilia e si distinguono, precipuamente, in 2 tipologie:

- Diretti, quali gli studenti del terzo, quarto e quinto anno degli istituti professionali e nonché del quarto e quinto anno degli istituti tecnici che, ultimato l'obbligo scolastico, intendono inserirsi nel mercato del lavoro;
- Indiretti, quali le famiglie e gli operatori scolastici, risiedono ed operano nel territorio della Regione Sicilia.

Attesa la natura dei progetti volti all'erogazione di misure di orientamento al lavoro, che rappresentano un ampio ventaglio di offerta – per contenuti e tipologie – le azioni sono rivolte, non soltanto ai sopra richiamati destinatari (diretti ed indiretti), ma anche - ove possibile – alle persone disoccupate, dei beneficiari degli ammortizzatori in deroga, e di tutti gli altri soggetti in condizioni di grave disagio sociale e che si trovino a rischio di emarginazione e di esclusione sociale, così come previsti dalle disposizioni comunitarie.

Tutte le attività di orientamento erogate dagli Sportelli Multifunzionali nell'ambito delle passate annualità rappresentano elemento distintivo

per questa regione perché hanno contribuito all'innalzamento della quantità e qualità dell'offerta di servizi nel territorio ed a migliorare il coordinamento ed integrazione fra i diversi attori istituzionali e gli operatori dei diversi ambiti (orientamento, formazione, lavoro).
La regione infatti con gli interventi che sono in fase di attuazione persegue la strada connessa a sostenere la promozione - attraverso modalità di lavoro centrate sul coinvolgimento attivo degli operatori dei diversi sotto-sistemi (Centri per l'Impiego, sportelli orientativi, agenzie formative, etc.) - di un modello condiviso di misure di politica attiva del lavoro da erogarsi nei diversi contesti.
Di seguito il numero di Sportelli Multifunzionali che sono stati attivati nel territorio della Regione Sicilia, nell'ambito dell'Avviso Pubblico 1/2010:

Provincia	AG	CL	CT	EN	ME	PA	RG	SR	TP	Totale
Numero sportelli	10	10	26	19	15	35	7	10	25	147

Di seguito il numero di Sportelli Scuola che sono stati attivati nel territorio della regione nell'ambito dell'Avviso Pubblico 2/2010:

Provincia	AG	CL	CT	EN	ME	PA	RG	SR	TP	Totale
Numero sportelli	11	6	22	5	13	25	6	8	9	105

Nessun elemento di criticità da segnalare, mentre si rimanda all'esame critico che sarà compiuto dagli Uffici competenti a seguito di raccolto dei dati connessi con il raggiungimento dei parametri stabiliti nell'ambito di entrambi gli Avvisi Pubblici.

2.17 TOSCANA[118]

Sistema regionale integrato di orientamento. In Regione Toscana la competenza in materia di orientamento è attribuita all'Assessorato alle attività produttive, lavoro e formazione.
Il Sistema Regionale, adottato con L. R. n. 32/2002, stabilisce i principi di programmazione integrata fra le politiche di orientamento, istruzione, lavoro e formazione professionale individuando quale obiettivo programmatico quello di "perseguire la crescita della qualità e dell'efficienza dei servizi offerti mediante la costruzione di un sistema regionale dell'orientamento, come condizione per l'esercizio del diritto del cittadino all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, al lavoro ed allo sviluppo professionale".

[118] Il contributo è a cura del Settore Formazione e Orientamento Regione Toscana.

In coerenza, il Piano di indirizzo Generale integrato 2006\2010 (Del. C.R. n. 93 20\09\2006), ossia il documento programmatico unico ed integrato degli interventi nei settori dell'educazione, dell'istruzione, dell'orientamento, della formazione professionale e del lavoro ha individuato l'obiettivo di "perseguire la crescita della qualità e dell'efficienza dei servizi offerti mediante la costruzione di un sistema regionale delle competenze e dell'orientamento".

Le azioni specifiche che la Regione ha sviluppato, a partire dal 2006, in materia di orientamento sono state finalizzate all'implementazione del "Sistema regionale integrato di orientamento" in coerenza con gli obiettivi previsti nel Piano di indirizzo generale integrato anni 2006-2010 e con gli impegni assunti con il "Nuovo patto per lo Sviluppo qualificato e maggiori e migliori lavori in Toscana" sottoscritto con le parti sociali nel 2004.

Sono stati attivati molteplici progetti sperimentali di orientamento, con il coinvolgimento dei diversi attori istituzionali e delle parti sociali, nell'ambito dell'istruzione, del lavoro e della formazione professionale.

Nel dettaglio, la programmazione delle azioni a partire dal 2006 si è posta le seguenti finalità:

- Sviluppare azioni di regolazione istituzionale attraverso un'attività di coordinamento regionale finalizzata a ridurre la differenziazione e la frammentarietà dei servizi offerti dai diversi sistemi territoriali: delineazione dei compiti e delle funzioni di ciascun sistema, condivisione degli strumenti operativi dei livelli di intervento, individuazione delle professionalità/competenze coinvolte nell'erogare servizi di orientamento per la specificazione dei profili di competenza indispensabili per lavorare nell'ambito dell'orientamento, delineazione dei modelli di formazione/preparazione comune degli operatori dell'orientamento.
- Promuovere azioni di miglioramento della qualità e dell'integrazione tra i sistemi (istruzione, formazione e lavoro) e tra le funzioni orientative (informazione orientativa, supporto orientativo, consulenza personalizzata e sviluppo delle competenze orientative dei singoli cittadini).

Al fine di creare un sistema integrato (istruzione, formazione e lavoro), la Regione Toscana ha sostenuto un processo di integrazione e interazione tra le diverse organizzazioni (scuole, università, strutture formative, sportelli informativi, Servizi per il Lavoro, ecc.) appartenenti ai sistemi istruzione, formazione e lavoro.

Le esperienze di questi anni hanno evidenziato come alcuni dei citati settori, oltre a svolgere attività orientative nei confronti della propria utenza diretta, offrono anche servizi di orientamento all'esterno, rivolti agli utenti degli altri sistemi.

Nel rimarcare sempre più la *mission* istituzionale dei vari sistemi, è stato prioritario individuare delle strategie concertate a livello locale al fine di diminuire la frammentarietà e la discontinuità dei servizi offerti e, spesso, sovrapposti.
Il sistema scolastico ha contribuito allo sviluppo del processo di auto-orientamento attraverso due tipologie di funzioni: la prima è implicita alla propria finalità istituzionale ovvero connessa alla funzione formativa; la seconda è di tipo esplicito ovvero assume le caratteristiche di un'azione mirata a produrre effetti sulla prosecuzione del percorso formativo individuale.
In particolare, sono state sperimentate le seguenti attività:

- azioni di orientamento *on line* rivolte ai giovani che completano i percorsi di scuola secondaria superiore e che intendono iscriversi alle università;
- azioni di sensibilizzazione e orientamento per l'eliminazione di stereotipi professionali verso professioni ritenute di dominio maschile finalizzate a supportare la scelta delle studentesse della scuola secondaria superiore a corsi di studio universitari di tipo scientifico e, comunque, a minore presenza femminile.

In questo contesto vanno citati i progetti Orientami ed Itinera centrati sull'attività di orientamento alla scelta universitaria\professionale per i giovani studenti.
Il *progetto Orientami* è un'iniziativa, finanziata dal FSE POR Ob. 2 2007-2013, che si inserisce fra le azioni di orientamento integrato della Regione Toscana per le politiche di contrasto alla dispersione scolastica e all'insuccesso formativo. Il progetto è stato rivolto alle studentesse, agli studenti e ai docenti degli Istituti Secondari di secondo grado offrendo una serie di attività per rafforzare la capacità di decisione e per facilitare anche la scelta del percorso universitario.
In sintesi, le attività previste sono state:

- somministrazione agli studenti delle ultime due classi di test di orientamento alla scelta universitaria Magellano Università;
- formazione orientativa in percorsi *blended* (aula e FAD) per insegnanti e per studenti del primo biennio sul Portfolio GOFER per il rafforzamento delle capacità di scelta;
- formazione orientativa sperimentale blended (aula e FAD) per studentesse per il superamento degli stereotipi di genere nella scelta del percorso universitario e professionale.

Il citato progetto si è basato su una serie di strumenti e metodologie di Giunti OS (MagellanoUniversità e GOFER); esso è stato avviato nell'ottobre 2009 e si è concluso ad aprile 2010, avvalendosi anche della collaborazione dell'Ufficio Scolastico Regionale.
Il *progetto Itinera-Toscana*, invece, è un progetto di orientamento scolastico e professionale che ha coinvolto gli studenti e le studentesse

degli ultimi tre anni delle scuole superiori degli istituti secondari delle Province della Toscana, nato da una collaborazione tra Regione Toscana, Forma.temp, Amministrazioni Provinciali e alcune Agenzie per il Lavoro. Esso è finalizzato all'accrescimento di una consapevole cultura del lavoro nelle scuole, mirato al successivo ingresso nel mondo del lavoro o degli studi universitari. Il percorso modulare a carattere orientativo ha previsto una serie di incontri con operatori di orientamento, testimoni del mondo lavorativo e aziendale, professionisti ed esperti del mercato del lavoro sulle tematiche concernenti l'evoluzione del mercato del lavoro, nuove forme di lavoro, orientamento alla scelta. Con l'anno scolastico 2010-2011 è stata avviata la messa a sistema del progetto in attuazione di un protocollo d'intesa a cui hanno partecipato tutte le Province toscane.

Per quanto attiene il sistema universitario, esso è costituito da tre momenti fondamentali di orientamento:

a) in entrata (pre-orientamento), in cui si pone l'attenzione alla transizione dalla scuola media superiore alla formazione universitaria;
b) durante (orientamento intra universitario), dove si attivano interventi mirati a supportare il percorso dello studente;
c) in uscita (orientamento post-universitario) come forme di accompagnamento per la ricerca del lavoro.

I progetti realizzati hanno visto il coinvolgimento delle Aziende del Diritto allo Studio di Firenze, Siena e Pisa per attività di orientamento realizzate in collaborazione con le Università degli Studi di riferimento e le parti sociali, per attività di rafforzamento dei servizi di orientamento durante il percorso di studi universitari e dopo il conseguimento della laurea, per incrementare la percentuale dei successi, per supportare le scelte dei percorsi post-laurea e per agevolare l'inserimento nel mondo del lavoro dei neolaureati (con priorità nella realizzazione degli interventi agli studenti beneficiari di borsa di studio).

Per quanto riguarda la riforma dei Servizi per il Lavoro realizzata attraverso il d.lgs.469/1997 (Conferimento alle regioni e agli enti locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro, a norma dell'articolo 1 della legge 15 marzo 1997, n. 59), la L.196/1997 (Norme in materia di promozione dell'occupazione) e la successiva L. 30/2003 (Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro), si evidenzia che essa non ha ancora raggiunto l'obiettivo di una reale integrazione nell'offrire servizi e opportunità ai singoli cittadini.

Pur ampliandosi le opportunità date dalle normative sopra citate a soggetti pubblici e privati di favorire l'intermediazione di manodopera, i Servizi per il lavoro pubblici sono il punto centrale del sistema del lavoro della Regione Toscana per l'incontro tra domanda e offerta.

Questi ultimi, insieme agli altri organismi autorizzati o accreditati, in linea con la strategia europea per l'occupazione, hanno offerto a tutti i disoccupati almeno un colloquio di orientamento entro tre mesi dall'inizio dello stato di disoccupazione e proposte di adesione a iniziative di inserimento lavorativo, formazione, riqualificazione, corsi di orientamento/ricerca attiva del lavoro.

In un quadro d'insieme, volendo tracciare delle sinergie tra i vari sistemi, è possibile evidenziare come le attività messe in campo singolarmente da ciascun attore possano essere ricondotte a tre tipologie analoghe e ciascuna con la propria specificità e *mission*:

1) azioni propedeutiche al processo orientativo (servizi di informazione, attività di accoglienza e primo filtro);
2) azioni di accompagnamento del percorso lavorativo (monitoraggio della condizione di disoccupazione del lavoratore attraverso i colloqui, sostegno all'inserimento lavorativo, laboratori di ricerca attiva del lavoro, esperienze di tirocini, ecc.);
3) azioni di consulenza (sviluppo professionale attraverso colloqui e bilancio di competenze).

Tenendo conto di un simile quadro di riferimento - che ha permesso la realizzazione di azioni diversificate, sia rispetto ai *target* di utenza, sia dal punto di vista dei soggetti attuatori chiamati ad assicurare gli interventi - sul piano regionale le tendenze comuni si sono indirizzate su un triplice livello di necessità.

Da una parte, infatti, a livello di programmazione delle azioni, è stata posta particolare attenzione nel favorire il dialogo tra i sistemi di istruzione formazione e lavoro in chiave di integrazione tra i percorsi e continuità degli interventi nelle fasi del ciclo di vita.

Conseguentemente, in una logica di funzionalità ed efficacia, si è operato per assicurare il governo di reti complesse di soggetti che erogano servizi di orientamento.

D'altra parte, su un piano attuativo, è stato sostenuto l'obiettivo di innalzare la qualità dei servizi offerti, indirizzandoli anche in chiave anticrisi.

Nello specifico, con riferimento all'esperienza della Regione Toscana nelle politiche di contrasto alla crisi, sono state definite le "Linee guida per l'attuazione del Programma di interventi anti-crisi", attraverso il sostegno del POR FSE 2007-2013. Il documento prevede che i Centri per l'Impiego siano i titolari della gestione degli interventi di riqualificazione professionale e, in generale, di politica attiva del lavoro, mentre viene stabilito che l'erogazione del servizio possa essere delegata in tutto o in parte a soggetti erogatori esterni per tutte le tipologie di intervento previste. Le attività previste costituiscono un insieme integrato di misure di politica attiva quali, a titolo

esemplificativo, orientamento, tirocinio, *stage*, qualificazione, riqualificazione, bilancio delle competenze, valutazione e validazione delle competenze, tutoraggio, *counseling*, servizi di conciliazione.
Dai dati di attuazione al 28.02.2011, in relazione alle azioni erogate dai Servizi per l'Impiego ai lavoratori in Cassa Integrazione o Mobilità in deroga, emerge come il primo approccio dei lavoratori in CIG in Deroga e/o Mobilità in Deroga verso le politiche attive sia la "Prima Informazione e consulenza orientativa di primo livello" che, infatti, rappresenta il 29,1% delle azioni erogate dai Centri per l'Impiego, seguita dalla "Informazione strutturata e informazione orientativa di gruppo" pari al 16,5% delle politiche. Si tratta, in entrambi i casi, di azioni destinate a lavoratori con durata della CIG o Mobilità anche inferiore ai 15 giorni. Rilevante, inoltre, il numero di azioni di "Consulenza orientativa di secondo livello" (9.919 pari al 6,7% delle azioni erogate) destinate a lavoratori con periodi di Ammortizzatori che superano i 15 giorni e le azioni "Tecniche di ricerca del lavoro" (17.688 pari all'11,9%) destinate a lavoratori che superano i 30 giorni di CIG o Mobilità in Deroga.
Infine, si segnala che la Regione Toscana ha aderito, con propria deliberazione n. 984 del 6 ottobre 2003, al Progetto Interregionale "Sistema Informativo delle opportunità formative e della comunità virtuale dell'orientamento" che ha coinvolto 11 regioni con capofila la Regione Liguria.
Il progetto, finanziato con il FSE POR Ob. 3, si è sviluppato dal marzo 2006 al dicembre 2008 e sono stati realizzati due prodotti:

1. la costituzione ed entrata in funzione di una piattaforma *web* di comunicazione tra soggetti istituzionali, soggetti sociali, strutture di servizio e operatori dell'orientamento, al fine di ottimizzare la loro capacità di risposta ai bisogni orientativi espressi dai destinatari finali;
2. la messa *on line* della banca-dati interregionale sull'offerta formativa attiva sviluppata integrando le banche-dati regionali già esistenti.

Priorità della nuova programmazione. Nel corso degli ultimi anni, in attuazione di quanto disposto dal PIGI 2006-10, sono state sviluppate azioni prioritariamente rivolte al miglioramento della qualità e dell'integrazione tra i sistemi Istruzione Formazione e Lavoro, lo sviluppo di modelli e prassi comuni e la formazione degli operatori.
Tali obiettivi sono stati tenuti in considerazione anche nella nuova programmazione e nella elaborazione degli ambiti di intervento che la Regione Toscana intende promuovere e realizzare nel prossimo quinquennio, che saranno di seguito illustrati nel dettaglio.
La premessa di partenza è la considerazione che l'obiettivo dell'orientamento non sia solo "orientare" in un contesto specifico e in

situazioni contingenti, ma piuttosto un'attività di preparazione alle scelte, attraverso l'offerta di strumenti utili ad accompagnare le persone nelle varie fasi di transizione della vita ovvero nei momenti cruciali, quando l'elaborazione di progetti di vita si possono concludere con delle scelte.

La Regione, pertanto, si propone di realizzare politiche atte ad assicurare il diritto all'orientamento lungo tutto l'arco della vita per sostenere i processi decisionali degli individui e promuoverne l'autonomia progettuale nella costruzione dei personali percorsi di istruzione, formativi e professionali. Da questa finalità generale discende l'esigenza di un rafforzamento di un approccio unitario e integrato alle politiche per l'orientamento.

Infatti, un sistema efficace, capace cioè di soddisfare la domanda di orientamento (anche inespressa) che si accompagna ai principali momenti di transizione della vita di un individuo (cambiamenti nei cicli di istruzione, nella vita lavorativa e nella formazione), deve necessariamente strutturarsi come una rete di servizi integrati ed operare secondo una logica trasversale ai diversi sistemi dell'educazione, istruzione, formazione e lavoro, garantendo accessibilità e personalizzazione. In particolare, per garantire l'accessibilità si punterà sulla strutturazione di attività facilmente visibili e "riconoscibili" dai cittadini, riducendo la frammentazione degli interventi e valorizzando la centralità della figura dell'orientatore e delle competenze ad essa ascrivibili.

A questo scopo saranno promossi interventi di regolazione istituzionale e di coordinamento tecnico tesi ad assicurare il necessario raccordo fra i servizi e i soggetti che, nei diversi ambiti di competenza e per le diverse fasi del ciclo di vita di una persona, sono deputati ad erogare attività di orientamento (rete dei SPI, sistema dell'Istruzione, della Formazione e dell'Università).

Inoltre, un'attenzione particolare sarà riservata al fine di assicurare un'efficace azione di prevenzione alla dispersione scolastica e formativa, investendo su un servizio di orientamento stabile e continuativo, in particolare durante il primo e secondo ciclo di Istruzione e formazione professionale.

Verranno, pure, attuate misure per assicurare un adeguato orientamento all'istruzione e al lavoro per gruppi a rischio di esclusione come persone con bassi titoli di studio o prive di qualifica, lavoratori anziani, persone disabili, lavoratori migranti, lavoratori in settori economici fragili e in aziende a rischio di disoccupazione.

In sintesi, le azioni che si sosteranno nella nuova programmazione, relativamente alle politiche di orientamento, sono le seguenti:

a) Sostegno all'integrazione della rete dei servizi per l'orientamento e allo sviluppo di modelli e prassi comuni di intervento.

Le esperienze di questi anni hanno evidenziato un'enorme varietà negli approcci ed esperienze maturati all'interno dei sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro: questa eterogeneità di linguaggi, approcci e pratiche contestuali rappresenta, allo stesso tempo, una risorsa ed un vincolo.

Si ritiene, pertanto, sia necessario elaborare nuovi modelli organizzativi e di intervento che, pur valorizzando la missione istituzionale e le diverse specificità, consentano di superare l'attuale frammentazione e discontinuità dei servizi offerti.

Affinché l'insieme delle attività realizzate nell'ambito di contesti specifici di intervento possa evolvere in un sistema è necessario che politiche, programmi e soggetti istituzionalmente preposti al governo delle attività di orientamento possano disporre di un quadro di riferimento comune. A questo scopo saranno attuati interventi per la definizione e formalizzazione di modalità stabili di coordinamento, anche prevedendo la strutturazione di tavoli o gruppi permanenti, la definizione di protocolli e accordi di collaborazione e l'adozione congiunta di linee guida per la realizzazione degli interventi.

Verrà costituito, in tal senso, un tavolo inter-istituzionale sull'orientamento che coinvolgerà i referenti del mondo dell'istruzione, della formazione professionale, del lavoro per monitorare l'integrazione dei servizi e la realizzazione delle attività.

Al fine di potenziare l'efficacia, la qualità e l'integrazione del sistema, sotto la guida del tavolo tecnico, si realizzeranno i seguenti interventi:

- una puntuale definizione delle caratteristiche specifiche di ciascuna attività/servizio (in termini di obiettivi, finalità, risultati);
- la costruzione, sulla base del lavoro di mappatura, di linee guida comuni che differenzino ed integrino fasi, attori, processi e approcci metodologici da adottare per i servizi offerti al cittadino nei differenti momenti della propria vita;
- lo sviluppo di attività unitarie di comunicazione, monitoraggio e valutazione, tra cui un evento almeno biennale dedicato al tema dell'Orientamento che coinvolga operatori e cittadini.

I risultati di tale operazione costituiranno il presupposto per la realizzazione delle altre azioni che concorrono al raggiungimento dell'obiettivo specifico, poiché traccerà i contorni e confini per l'operato di ciascun soggetto coinvolto, garantendo la visione d'insieme e l'integrazione tra i sistemi.

b) Azioni per la qualità del sistema regionale di orientamento e per la formazione degli operatori.

Al fine di innalzare la qualità dei servizi di orientamento erogati e di renderne omogeneo il livello sul territorio regionale, si procederà ad interventi di qualificazione degli operatori del sistema dei Servizi per l'Impiego pubblici e privati, previa definizione dello *standard* professionale regionale delle figure del settore dei Servizi di Istruzione e Formazione, ivi comprese quelle inerenti alle funzioni di orientamento.
La delineazione delle competenze e delle figure professionali di riferimento, alla luce della letteratura e del dibattito nazionale e regionale in tale ambito, permetterà di valorizzare e riconoscere le competenze degli operatori già presenti "sul campo" e di attivare percorsi formativi che permettano il riconoscimento dei crediti formativi, la certificazione delle competenze e l'acquisizione della qualifica regionale.
Inoltre, si procederà alla progettazione di dispositivi e strumenti che consentano la costruzione di una rete tra i diversi soggetti, con attenzione particolare al ruolo delle amministrazioni provinciali e dei Centri per l'Impiego quali 'snodi strategici' di tale rete di servizi, fondata sulla condivisione degli *standard* di processo e di qualità definiti nelle Linee Guida di cui sopra.
Ciò porterà ad una progressiva costruzione, gestione ed alimentazione della "comunità di pratiche" formata da tutti gli orientatori, anche mediante la progettazione e la gestione di una "comunità virtuale" degli stessi; la comunità virtuale dovrebbe essere integrata da un dispositivo di incontri periodici (potrebbe trattarsi di almeno un "Laboratorio" per ciascuna annualità, da realizzare per gruppi interprovinciali) nell'ambito dei quali mettere in comune le esperienze, le difficoltà incontrate, le soluzioni adottate, i fabbisogni di ulteriore sviluppo e aggiornamento.
Definite le Linee Guida procedurali e metodologiche nonché gli *standard* professionali della filiera dell'orientamento, sulla base dei fabbisogni formativi espressi dalla comunità di pratiche, verranno delineati i modelli di formazione degli operatori.
Le sessioni formative, attivate anche in modalità *blended* attraverso lo strumento TRIO, verranno finalizzate alla diffusione dell'approccio metodologico e del modello definito nelle Linee Guida regionali e all'acquisizione delle competenze descritte negli *standard* professionali definiti per le figure dell'orientamento, portando alla certificazione delle competenze e alla qualificazione degli operatori della filiera dell'orientamento (Istruzione, Formazione, Università e Servizi per il Lavoro). L'accesso ai percorsi terrà conto e riconoscerà le competenze già in possesso degli operatori attraverso procedure di riconoscimento dei crediti formativi.

c) Orientamento per l'attuazione del diritto-dovere all'istruzione e alla formazione.

La Regione Toscana intende realizzate azioni strutturate di orientamento nell'ultimo biennio delle scuole media e nei primi due anni del secondo ciclo di istruzione e formazione finalizzate al supporto per la scelta tra i canali di istruzione e formazione e alla prevenzione del fenomeno di *drop-out*, anche attraverso lo sviluppo di strumenti legati alla auto progettualità.
Queste iniziative, quindi, entreranno a pieno titolo nel Piano dell'offerta formativa dell'istituto e nel piano di formazione dei docenti sulla base di quanto definito alla luce della Legge n. 1/2007 e dei decreti legislativi n. 21 e 22 del 14 gennaio 2008.
Per i ragazzi in *drop-out*, già fuoriusciti dal sistema scolastico e formativo, le attività di orientamento potranno essere attuate dalle Province, in coordinamento con le strutture scolastiche e formative, attraverso interventi territoriali di orientamento e di sostegno ai processi di riconoscimento dei crediti formativi e di valorizzazione e certificazione delle competenze al fine di reintegrarli in un percorso di apprendimento anche di tipo non formale e informale.
Un particolare accento verrà posto sulle opportunità di istruzione e formazione che permettono un avvicinamento dei giovani al mondo del lavoro come l'apprendistato per la qualifica professionale e i percorsi triennali di Istruzione e Formazione Professionale.

d) Orientamento in uscita dal secondo ciclo di istruzione e nel periodo universitario.

In questo settore, è di fondamentale importanza che la Regione e le Università operino congiuntamente per costruire un sistema regionale di orientamento coordinato e condiviso che superi la molteplicità e frammentarietà degli interventi e si individui una politica di orientamento che promuova il sistema universitario toscano nella sua totalità, superando il concetto di una promozione ad opera di ciascun singolo ateneo. Bisogna stabilire una vera e propria politica regionale dell'orientamento universitario che fondi la sua essenza sull'integrazione con la progettualità della scuola secondaria superiore (Scuole e Ufficio Scolastico Regionale), con la progettualità dei corsi di laurea (CL) e con quella della laurea magistrale (CLM) nonché con gli enti locali e il sistema economico del territorio, verticalizzando il processo di orientamento in entrata, quello in itinere e quello in uscita e istituendo, con ciò, un processo di "ciclo lungo" delle azioni orientative.
Occorre, altresì, riportare l'orientamento al suo originale significato che è quello di predisporre interventi finalizzati a porre la persona nella condizione di poter effettuare delle scelte individuali circa il proprio progetto personale/professionale e di vita, scongiurando la tentazione di utilizzare gli strumenti orientativi come mero elemento valutativo dello studente, come avviene con l'utilizzazione dei test autovalutativi d'ingresso all'università. Inoltre, è necessario che il sistema

dell'orientamento, oltre a trovare la massima integrazione tra sistemi e il massimo coordinamento con le realtà territoriali, si misuri con il fenomeno della dispersione (sia nella scuola secondaria di II grado che nell'università) e con quello dell'internazionalizzazione del sistema produttivo toscano che esige una altrettanto necessaria internazionalizzazione delle università.

Verranno realizzate azioni strutturate di orientamento negli ultimi due anni delle scuole superiori e nelle università finalizzate al rafforzamento della conoscenza del mondo del lavoro anche attraverso strumenti quali i tirocini, le modalità di alternanza scuola-lavoro, l'apprendistato di alta formazione e di ricerca. A tal fine saranno rafforzati i servizi di orientamento e *placement* presenti nelle università e incrementate le azioni di collegamento tra mondo dell'università e le istituzioni formative del secondo ciclo di istruzione e formazione. Le azioni di orientamento avvicineranno il mondo della formazione a quello del lavoro, sia portando gli studenti delle secondarie e universitari nelle imprese attraverso gli strumenti sopra citati (tirocini, modalità di alternanza scuola-lavoro, apprendistato di alta formazione e di ricerca), sia portando le imprese negli istituti secondari e nelle università attraverso iniziative e momenti di cooperazione e incontro.

e) Rafforzamento dell'orientamento nei servizi al lavoro.

Verranno, pure, rafforzate le attività di orientamento dedicate ai soggetti in transizione attuate dai Centri per l'Impiego, ampliando la gamma dei servizi di orientamento in coerenza con quanto sviluppato per implementare e perfezionare il sistema regionale delle competenze.

In particolare, grazie all'ausilio di metodologie e strumenti legati al Sistema Regionale delle Competenze sarà possibile mettere a sistema le azioni di orientamento legate e strettamente connesse ai servizi di valorizzazione e messa in trasparenza delle competenze. In tal senso, ad esempio, servizi di supporto alla compilazione del Libretto Formativo del Cittadino potranno risultare propedeutici ad una diffusione delle pratiche e delle esperienze di validazione e certificazione delle competenze da percorsi di apprendimento non formali e informali.

Inoltre, un nuovo sistema di incontro domanda/offerta di lavoro, basato sulle competenze degli individui e le competenze effettivamente richieste dal mondo produttivo, potrà incidere positivamente sul rafforzamento dei servizi di intermediazione offerti ai cittadini ed alle imprese.

Infine, i Servizi per il Lavoro dovranno sempre più fungere da snodo e da centro di coordinamento dell'azione di un rete più vasta e capillare di servizi di orientamento che contempli gli Enti Bilaterali, le Agenzie Formative e gli organismi accreditati per l'orientamento e le istituzioni scolastiche, svolgendo una funzione di *governance*, presidio

metodologico e controllo a garanzia della qualità dei servizi offerti dai differenti attori.

2.18 TRENTINO ALTO ADIGE

Le due province autonome di Trento e Bolzano hanno ovviamente proposto due schede distinte, vista l'autonomia in materia di politiche del lavoro e di politiche di istruzione e formazione professionale.

Provincia Autonoma di Trento[119]

Nell'ambito della provincia di Trento si pongono in evidenza, in primo luogo, le attività in materia di orientamento svolte a livello istituzionale in modo esplicito ed intenzionale. Pur essendo una competenza esercitata da parte di un unico soggetto, la Provincia Autonoma di Trento, si possono riconoscere le diverse aree funzionali che caratterizzano il sistema in quasi tutti i contesti regionali, a seguito della recente fase di strutturazione ed assestamento di tali servizi nel nostro Paese. In particolare, in questo territorio le strutture pubbliche che a vario titolo si occupano di orientamento sono il Dipartimento Istruzione, Università e Ricerca, per il comparto scolastico, l'Università degli Studi di Trento per quanto concerne, ovviamente, l'orientamento universitario e l'Agenzia del lavoro per il settore riguardante l'area delle transizioni al lavoro e sul lavoro. Un ruolo particolare ha assunto il Servizio Europa, in quanto soggetto che ha promosso la realizzazione di attività di orientamento formativo, educativo e, più in generale, a supporto della cittadinanza attiva per iniziative cofinanziate dal Fondo sociale europeo, tramite costituzione di una specifica struttura di gestione del servizio.
Non esiste un sistema formalizzato e strutturato di coordinamento deputato a garantire il raccordo fra le aree funzionali dell'orientamento richiamate, ma si è costituita, nel corso degli anni, una rete di relazioni fra le strutture e gli operatori in grado di rispondere alla necessità di reciproca conoscenza delle attività svolte e di garantire buoni dispositivi di rinvio fra le varie realtà, che si rivelano fondamentali per la costruzione dei percorsi orientativi che gli utenti possono svolgere sul territorio provinciale. Si tratta, in effetti, di pratiche di integrazione tra servizi sviluppatesi "dal basso", in primo luogo per rispondere nel modo più efficace alle diverse richieste dei cittadini. Tali pratiche si basano su un riconoscimento reciproco delle strutture coinvolte. che molto spesso includono, oltre a quelle istituzionali, anche realtà del "terzo settore" (cooperazione sociale ed associazionismo "no profit") che si occupano, con una ricca rete di strutture a servizi di supporto alla persona, di

[119] Il contributo è a cura della Provincia Autonoma di Trento.

particolari ambiti orientativi, in particolare per le utenze più svantaggiate della popolazione.
Si può affermare che il territorio della provincia di Trento è caratterizzato dalla presenza e convivenza di numerose strutture e pratiche di emanazione istituzionale e reti di servizi del privato sociale, che a vario titolo operano per soddisfare le richieste di orientamento della popolazione. Tale condizione realizza un ricco ventaglio di opportunità e risorse a disposizione del cittadino.

Orientamento scolastico
Per quanto riguarda l'orientamento scolastico, il riferimento normativo fondamentale è la Legge Provinciale 7 agosto 2006, n. 5 "Sistema educativo di istruzione e formazione del Trentino", che definisce a) le finalità e le funzioni del sistema educativo, nell'ambito del sistema educativo nazionale b) l'organizzazione nonché la tipologia delle funzioni e delle prestazioni del servizio educativo, compresi gli interventi per l'esercizio del diritto-dovere all'istruzione e alla formazione c) gli ordinamenti e i relativi piani di studio d) le risorse umane e strumentali e) i rapporti tra i soggetti del sistema educativo provinciale, la comunità e le sue istituzioni. Nello specifico, al Titolo IV "Ordinamenti dei cicli scolastici e formativi e relativi piani di studio" si stabilisce che il secondo ciclo comprende percorsi di istruzione di formazione professionale tra i quali sono possibili percorsi integrati (anche con il lavoro) mediante passaggi strutturati, riconoscimento di crediti formativi e certificazione delle competenze.
Con successivi provvedimenti della Giunta provinciale è stato strutturato un sistema integrato e flessibile a "3 gambe" - licei, istituti tecnici, istruzione e formazione professionale - in cui sono facilitati il più possibile passaggi e transizioni, nell'ottica della personalizzazione dei percorsi mediante un curricolo articolato per competenze, un curricolo caratterizzato in senso verticale e progressivo (base: 6-16 anni), un curricolo integrato a carattere orientativo.
I vari percorsi sono articolati in due bienni (uno di base e uno di indirizzo) e un quinto anno (a carattere orientativo per la scelta post-secondaria). Le materie di studio sono suddivise in un'area generale comune e in aree di indirizzo specifiche.
In particolare, la normativa prevede che i piani di studio del secondo ciclo devono prestare una attenzione speciale al primo biennio, in considerazione del rilievo strategico che è destinato ad assumere questo segmento scolastico e formativo. La conclusione del ciclo dell'istruzione obbligatoria deve integrarsi in un curricolo verticale unitario dai 6 ai 16 anni che, nel rispetto dei processi di maturazione e di sviluppo della personalità degli allievi, garantisca elementi di continuità e di discontinuità (verticalità con il primo ciclo). Il biennio

rappresenta il primo gradino di un cammino finalizzato all'acquisizione di una qualifica o di un diploma e in tal senso è necessario mettere in atto tutte le attenzioni al fine di consentire a tutti gli studenti i prerequisiti per proseguire con successo il proprio percorso formativo.
Per il raccordo tra scuola e imprese è stato sottoscritto un Protocollo d'intesa tra la Provincia e la Confindustria di Trento in data 19 ottobre 2011 per la promozione di iniziative finalizzate alla conoscenza dell'industria del territorio e promuovere in prospettiva orientativa lo spirito di iniziativa, di rischio e di impresa.
L'Assessorato all'istruzione ha realizzato, negli anni scorsi, una formazione intensiva per 60 docenti referenti dell'orientamento degli istituti scolastici e della formazione professionale di base, al fine di inserire elementi d'innovazione metodologica nel campo dell'orientamento scolastico, formativo e professionale nell'ottica della personalizzazione dei percorsi e di incrementare, in una logica di sistema, il collegamento e la collaborazione tra le scuole e diversi altri soggetti che nel territorio fanno azioni orientative. Dall'esperienza formativa hanno avuto origine reti dell'orientamento diffuse su tutto il territorio provinciale che progettano e gestiscono attività a carattere orientativo rivolte agli studenti e alle loro famiglie.
Il Dipartimento istruzione ha inoltre realizzato e diffuso prodotto multimediale, inserito nel portale di Vivoscuola (area tematica Orientamento), per supportare studenti e genitori nella scelta della scuola secondaria di II grado e della formazione professionale di base. Esso promuove poi specifici percorsi innovativi nell'ambito dell'orientamento, quali i progetti ponte tra scuola secondaria di I grado e formazione professionale di base e azioni formative per facilitare il conseguimento del titolo conclusivo di studi del primo ciclo rivolti soprattutto a ragazzi con bisogni educativi speciali e, con il Centro Millevoci, azioni di promozione, supporto alle istituzioni scolastiche per quanto concerne l'orientamento e l'integrazione degli alunni stranieri.
L'IPRASE, infine, con il cofinanziamento del FSE ha avviato un'azione per la modellizzazione di un sistema organico di orientamento, coerente con i fabbisogni professionali espressi dal territorio e con le linee della programmazione provinciale.

Orientamento universitario
L'istituzione di un ufficio nell'ambito dell'Università degli Studi di Trento per il coordinamento delle attività di orientamento che, in accordo con le strutture didattiche, operi in collaborazione con gli istituti di istruzione, è sancita nel vigente Regolamento didattico di Ateneo.
L'Ateneo ha iniziato a erogare servizi di orientamento in entrata e, quindi, a collaborare con le scuole in modo strutturato già a partire da febbraio 2000, anche sottoscrivendo specifici accordi su iniziative di formazione ed orientamento. Nelle iniziative di orientamento promosse

dall'Ateneo sono coinvolti: il tavolo dei docenti delegati dalle Facoltà per l'orientamento in entrata, coordinato dal delegato del Rettore (il tavolo comprende inoltre i docenti distaccati di scuola superiore), le singole Facoltà/Dipartimenti, i singoli docenti e l'Ufficio orientamento (che si avvale anche di un *team* di studenti orientatori).Tutte le iniziative di orientamento promosse dall'Ateneo si pongono l'obiettivo di sensibilizzare alla formazione universitaria e di favorire una scelta consapevole del percorso di studi rispettosa delle motivazioni.

Le attività di orientamento in entrata sono rivolte principalmente agli studenti di scuola media superiore a partire dal terzo anno, i professori di scuola media superiore e le famiglie dei potenziali futuri studenti Unitn. Le attività realizzate nell'orientamento in entrata possono essere distinte in due macro gruppi: il primo a carattere più formativo, il secondo a carattere più informativo.

Le attività di orientamento in uscita sono invece rivolte agli studenti/laureandi/neolaureati di tutti i percorsi formativi dell'Ateneo ed ai potenziali datori di lavoro.

Le attività di intermediazione al lavoro che vengono promosse da Unitn hanno invece come riferimento normativo il Decreto legislativo 276/03. L'art. 6 di tale Decreto, che ha dato attuazione ai principi e ai criteri direttivi contenuti nella Legge 14 febbraio 2003, n. 30 (cd. Legge Biagi), ha infatti autorizzato *opelegis* le singole università a svolgere intermediazione tra domanda e offerta di lavoro.

Unitn ha iniziato ad erogare servizi di placement dal 2001, per poi dare vita, nel 2008, a uno specifico ufficio *stage* e *placement*. Nelle iniziative di *placement* dell'Ateneo sono coinvolti, oltre al summenzionato ufficio: il tavolo di docenti delegati sullo *stage* (uno per Facoltà coordinato dal docente delegato d'Ateneo per i rapporti con le imprese), le singole Facoltà/Dipartimenti ed i singoli Corsi di Studio, la Fondazione Trentino Università.

Tutte le iniziative di *placement* promosse dall'Ateneo si pongono l'obiettivo di migliorare l'occupabilità dei propri studenti, di rafforzarli nella conoscenza del mondo del lavoro, di orientarli al lavoro e di costruire occasioni di incontro e scambio. L'Ateneo, infatti, punta ad aumentare e consolidare le *partnership* con le aziende affinché queste continuino a considerarlo un bacino di reclutamento rispondente ai loro bisogni, sia a vantaggio di uno sbocco professionale soddisfacente per i propri laureati, sia a garanzia di un costante monitoraggio della coerenza delle competenze in uscita rispetto ai profili professionali, in base ai quali sono stati definiti gli ordinamenti didattici.

Da un punto di vista organizzativo i due uffici orientamento e *stage* e *placement* afferiscono alla medesima Divisione *Career Service*.

Le principali attività realizzate nel *placement*/orientamento rivolte agli studenti e laureati sono servizi di accoglienza e informazione, colloqui e

consulenza di orientamento, formazione orientativa, mediazione per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e accompagnamento all'inserimento professionale. I servizi di mediazione tra domanda e offerta di lavoro e di accompagnamento all'inserimento professionale sono rivolti anche ai datori di lavoro.

Orientamento a supporto della cittadinanza attiva

Il Servizio Europa della Provincia Autonoma di Trento svolge attività orientamento formativo, educativo e, più in generale, a supporto della cittadinanza attiva, sulla base del Programma Operativo della Provincia Autonoma di Trento, Obiettivo 2, Fondo Sociale Europeo per le Programmazioni 2000/2006 e 2007/2013. Il perseguimento, fin dall'inizio della Programmazione Fse 2000/2006 e poi nella Programmazione Fse 2007/2013, di un sistema strutturato, diffuso e olistico di promozione e sostegno della cittadinanza attiva trae origine dall'intento di favorire una crescente e pervasiva accessibilità alle opportunità offerte dal Fondo Sociale Europeo alla popolazione, nell'ottica di rafforzare il benessere individuale e collettivo. Il Servizio si avvale di una specifica struttura (Struttura Multifunzionale Territoriale Ad Personam) rivolta al cittadino a prescindere dalla sua condizione e status sociale, lavorativo, professionale.

Sul piano operativo, tale tipologia di orientamento si avvale di una rete territoriale di punti accessibili a tutti i cittadini per l'erogazione di una costellazione di servizi rispondenti ad una molteplicità di bisogni e di target di riferimento, interconnessa con altri servizi disponibili sul territorio, in modo da favorire l'insorgere di un «sistema territoriale integrato» di sostegno/accompagnamento del cittadino costituito dalle diverse realtà della comunità di appartenenza.

Il servizio intende sostenere e promuovere la cittadinanza attiva e consiste in attività di accompagnamento volte a far acquisire e sviluppare competenze strategiche di auto-regolazione e auto-direzione nei momenti in cui è necessario od opportuno elaborare un progetto d'azione che implica la capacità di integrare, sul piano decisionale, le varie dimensioni del Sé e la percezione della situazione d'affrontare. Attraverso il sistema territoriale integrato di accompagnamento, il cittadino viene supportato nell'accesso a servizi per la valorizzazione e lo sviluppo di tutte le sue personali potenzialità – nell'ottica dell'esercizio del diritto di cittadinanza e di partecipazione alle opportunità presenti - in funzione della capacità di elaborare, spendere e manutentare costantemente il proprio progetto di vita e professionale.

La configurazione dei servizi ha visto progressivamente il rafforzamento della logica del *life long guidance*, approccio metodologico-attuativo fondante un servizio permanente di accompagnamento e sostegno accessibile a tutti, capillare e personalizzato.

Orientamento professionale ed al lavoro

La Legge Provinciale n.19 del 1983 ha istituito l'Agenzia del Lavoro e le ha attribuito competenze in materia di orientamento professionale. Il successivo decreto legislativo 21 settembre 1995, n° 430, recepito con la Legge Provinciale n.2 del 1997, ha stabilito la delega alle Province Autonome di Trento e Bolzano dell'esercizio delle funzioni amministrative in materia di collocamento ed avviamento al lavoro. A decorrere dall'entrata in vigore di tale legge, le funzioni di orientamento professionale sono state implementate all'interno dei Centri per l'Impiego dislocati sul territorio provinciale, con l'obiettivo di realizzare la rete dei servizi di orientamento professionale in modo integrato nell'ambito del sistema delle politiche attive del lavoro. L'orientamento professionale è, infatti strettamente posto in relazione con le altre politiche attive promosse e realizzate dall'Agenzia del Lavoro. In particolare, negli ultimi anni, si evidenzia un più intenso collegamento con le politiche formative, nella direzione di realizzare una serie di proposte e di percorsi strutturati ed integrati in favore delle persone disoccupate, in particolare di quelle più colpite dalla crisi occupazionale conseguente alla crisi economica iniziata nella seconda metà del 2009. Tali politiche attive si sono affiancate a misure di politica passiva, vale a dire di sostegno al reddito delle persone disoccupate. Ciò ha portato all'ulteriore evoluzione del modello adottato in provincia di Trento, con l'adozione ed applicazione del principio di condizionalità a tutti i lavoratori coinvolti, basato su un Patto di servizio concordato nell'ambito della stessa attività orientativa.

Le attività dell'Agenzia del Lavoro sono definite dal Documento degli interventi di Politica del Lavoro, che viene adottato con delibera della Giunta Provinciale a cadenza triennale. Le attività di orientamento professionale e al lavoro costituiscono il nucleo centrale dei Servizi all'Impiego, non sono agganciate a progetti specifici e sono proposte a tutti i disoccupati iscritti ai Centri per l'Impiego. L'Accoglienza e l'informazione orientativa sono fruibili immediatamente, mentre le attività più specialistiche sono erogate su appuntamento per tutti coloro che ne fanno richiesta.

Si tratta di servizi altamente individualizzati e pertanto non si indirizzano a *targets* specifici, ma tendono a fornire il supporto più adeguato a seconda dei bisogni espressi.

Gli *standard* delle attività di orientamento sono stati costruiti negli anni, sulla base dei riscontri da parte di operatori e utenti, con l'intento di garantire omogeneità di trattamento e qualità su tutto il territorio provinciale. Tali obiettivi sono raggiunti anche con una intensa attività di formazione degli operatori per l' accesso alla funzione, la supervisione continua, realizzata tramite momenti di informazione e coordinamento e

formazione specifica su singole aspetti utili allo svolgimento del servizio.
L'Agenzia del lavoro è in forte collegamento con il Servizio Europa, in particolare con la struttura operativa dello stesso Ad Personam, per quanto riguarda le iniziative formative da questo messe in atto. È prevista un'informazione diretta agli utenti dei Centri per l'Impiego riguardo a tali iniziative formative, con rimando degli stessi e contatti tra operatori per garantire puntualità e correttezza delle informazioni fornite.
Nell'ambito delle azioni anticrisi attivate a partire dalla seconda metà dell'anno 2009, sono state realizzate delle attività integrate di orientamento e formazione per i lavoratori colpiti dagli effetti della congiuntura negativa, con rimandi concordati tra le due strutture.
In un'ottica di miglioramento delle relazioni esistenti e di sviluppo di nuove reti, nel 2011 l'Agenzia ha aderito al progetto interregionale "Costruire un modello e pratiche d'intervento per azioni di supporto alle reti locali di orientamento" promosso dalla Regione Friuli Venezia Giulia. L'obiettivo sarà quello di consolidare il coordinamento delle attività orientative realizzate presso i Centri per l'Impiego provinciali e, contemporaneamente, confrontare, condividere e sperimentare alcune pratiche specifiche con la struttura Ad Personam dell'Ufficio Europa e con il Servizio Orientamento e *Placement* dell'Università di Trento.
Il progetto, (finanziamento Leonardo) Meg – Mobilising Experts in jobGuidance - che coinvolge sia l'Agenzia del Lavoro che la struttura Ad Personam, si pone invece l'obiettivo di acquisire e condividere buone pratiche a livello nazionale ed europeo per esperti di progettazione, programmazione e coordinamento di attività di orientamento. Esso si svilupperà a partire da fine 2011 fino al 2013.

Monitoraggio e valutazione
Per quanto riguarda l'aspetto della valutazione delle attività orientative, in provincia di Trento non è attivo un sistema unico e centralizzato, ma ogni struttura richiamata possiede un proprio modello specifico di monitoraggio, che analizza sia i flussi numerici delle diverse azioni svolte, sia l'adeguatezza dei servizi proposti.
Sono da precisare due aspetti particolari. In primo luogo si sottolinea che il monitoraggio e la valutazione delle azioni di orientamento in ambito scolastico spetta al Comitato provinciale di valutazione del sistema educativo, in quanto organismo tecnico-scientifico con il compito di valutare la qualità e l'efficienza del sistema educativo provinciale e delle istituzioni scolastiche provinciali e paritarie e, quindi, dei risultati del sistema educativo nel suo complesso. In secondo luogo va evidenziato che il monitoraggio delle azioni di orientamento professionale è posto accanto ed in relazione al monitoraggio

complessivo delle azioni di politica del lavoro provinciali. L'Ufficio Osservatorio mercato del lavoro si occupa infatti di monitorare i diversi servizi proposti dall'Agenzia del lavoro e di proporre dati e letture utili ad una corretta valutazione degli stessi.

Provincia Autonoma di Bolzano[120]

Presso la Provincia Autonoma di Bolzano sono presenti dei servizi istituzionali che si dedicano specificatamente alla domanda di orientamento del territorio quali l'Ufficio Orientamento scolastico e professionale e il Servizio Orientamento all'interno della Formazione Professionale Italiana. Rispecchiando le tre culture presenti sul territorio, i due servizi dedicati lavorano in rete con le altre strutture dei sistemi dell'istruzione, del lavoro e dei servizi sociali.

L'Ufficio Orientamento scolastico professionale, Ripartizione 40 Diritto allo studio, università e ricerca della Provincia Autonoma di Bolzano gestisce i servizi d'orientamento per i tre gruppi linguistici presenti sul territorio altoatesino (italiano, tedesco, ladino), con una sede centrale a Bolzano e nove sedi distaccate sul territorio (come regolamentato dalla L. P. 15 del 4 maggio 1988 *Disciplina dell'orientamento scolastico e professionale*). L'Ufficio offre consulenza orientativa in prevalenza a giovani inseriti in un percorso formativo (anche universitario) (ca. 70% dell'utenza), oltre che ad adulti che hanno concluso un percorso formativo e si rivolgono all'Ufficio per riorientarsi e riqualificarsi (più del 30% dell'utenza totale), collabora con le scuole secondarie, lavora in rete con i servizi di mediazione del lavoro e con vari attori che favoriscono l'orientamento. I Dipartimenti alla scuola e alla formazione professionale collaborano con l'ufficio ed i servizi dedicati costituendo gruppi di lavoro finalizzati a migliorare la qualità dei servizi di orientamento scolastico. I gruppi sono formati da rappresentanti dell'Intendenza scolastica e della formazione, della ripartizione 40, dei dirigenti scolastici e dell'area innovazione e consulenza dei dipartimenti. Questi gruppi hanno messo in luce la necessità di formare gli insegnanti e in particolare i referenti dell'orientamento delle scuole italiane; nelle scuole di lingua tedesca invece si elaborano sussidi per l'orientamento. L'obiettivo prioritario è quello di promuovere l'adozione della "didattica orientante" da parte di tutti gli insegnanti.

In provincia di Bolzano la riforma scolastica è stata applicata nell'anno scolastico 2011/2012 quindi con un anno di ritardo rispetto al restante territorio nazionale. I dipartimenti alla scuola e alla formazione

[120] Il contributo è a cura della Provincia Autonoma di Bolzano - Ripartizione Diritto allo Studio - Ufficio orientamento scolastico e professionale Dott.ssa Rolanda Tschugguel, in collaborazione con l'Area Formazione Professionale Italiana Servizio di Orientamento alla Formazione ed al Lavoro - Dott.ssa Donatella Masera.

professionale coinvolti dalla riforma hanno formato un gruppo di lavoro coordinato dall'Ufficio Orientamento per garantire un'adeguata informazione sul territorio rispetto alle novità del secondo ciclo scolastico; sono stati organizzate varie iniziative quali un testo sulla nuova scuola superiore, un sito www.riformascolastica.bz.it e una Fiera della formazione "Futurum 2011" che si è svolta nel mese di febbraio.
Il servizio di orientamento alla formazione e al lavoro è invece collocato presso l'Area Formazione professionale italiana di Bolzano ed offre consulenza informativa ed orientativa a chi si rivolge al mondo della formazione professionale. I *target* sono riferibili a giovani in obbligo scolastico e formativo che desiderano accostarsi al mondo della formazione, a giovani in abbandono scolastico ed adulti in difficoltà occupazionale o sociale che desiderano riqualificarsi o ricollocarsi.
La consulenza alla scelta dell'attività formativa è supportata dall'offerta di *stage* aziendali di orientamento, *workshop* laboratoriali ed utilizzo di *software* per l'orientamento al mondo delle professioni.
Il servizio collabora in modo particolare e in un'ottica di rete con l'Ufficio orientamento della Ripartizione 40, con le Scuole e con le famiglie, con la Ripartizione al Lavoro e con i distretti socio-sanitari.
I/Le consulenti dei due servizi dedicati, l'Ufficio orientamento scolastico e professionale e il Servizio Orientamento presso la Formazione professionale italiana, possiedono una laurea quinquennale e viene garantita la loro formazione e l'aggiornamento sulle specifiche tematiche dell'orientamento.
Come definito dalla L.P. nr.39 del 12 novembre 1992 "Interventi di politica attiva del lavoro", i servizi per il lavoro nella Provincia di Bolzano sono affidati alla Ripartizione Lavoro. All'interno della Ripartizione, l'Ufficio Servizio Lavoro si occupa dell'organizzazione e gestione dei servizi, ed è articolato in una sede centrale ed in 7 Centri di mediazione lavoro distribuiti nel territorio provinciale (comunemente chiamati Centri per l'Impiego nel resto d'Italia).
Al Centro di mediazione lavoro di Bolzano si organizzano degli incontri rivolti a gruppi di disoccupati e alle persone in mobilità per presentare loro i vari servizi per il lavoro erogati nell'ambito della Provincia. L'Ufficio Servizio Lavoro lavora in rete con l'Ufficio orientamento della Rip. 40 e con il Servizio di orientamento alla formazione e al lavoro presso la formazione professionale per la formazione e la riqualificazione dei lavoratori e con le singole scuole, se ci sono specifiche richieste di interventi informativi.
Un'altra iniziativa offerta agli utenti dalla Ripartizione al Lavoro consiste nella possibilità di utilizzare la cosiddetta "Borsa Lavoro" provinciale elettronica che permette ai lavoratori e ai datori di lavoro di immettere domande ed offerte di lavoro *on-line*, di collegarsi ai siti di aziende del territorio, oltre che trovare una descrizione dettagliata del lavoro

ricercato. Inoltre la Borsa Lavoro provinciale elettronica è collegata alla Banca dati dell'Ufficio orientamento scolastico e professionale.
Alla Ripartizione Lavoro di Bolzano sono presenti due consulenti Eures, che offrono un servizio di informazione e orientamento per svolgere esperienze di lavoro all'estero, mentre assistenti Eures sono presenti anche negli altri Centri di mediazione lavoro. Il servizio Eures è collegato alla Borsa Lavoro provinciale elettronica, con la possibilità per le aziende di rendere visibili anche in Eures le offerte di lavoro *on-line*.
Non esistendo un profilo professionale specifico per i mediatori al lavoro, gli operatori dei Centri di mediazione lavoro sono inquadrati come collaboratori amministrativi, e pertanto come criterio di accesso è richiesta la maturità e l'attestato di bilinguismo "B". Per i dirigenti - non per i collaboratori e le collaboratrici - delle agenzie private per il lavoro autorizzate dalla Provincia Autonoma ai sensi del decreto del Presidente della Provincia n. 38 del 18 giugno 2007, è previsto come requisito necessario una comprovata esperienza professionale di durata non inferiore a due anni.
Un'altra attività offerta dal territorio è relativa all'offerta di informazioni sul mondo del lavoro e in attività di sensibilizzazione alla cultura imprenditoriale rivolta a giovani ed insegnanti. Tale attività è denominata "Scuola ed Economia", ed è un'iniziativa comune della Camera di Commercio di Bolzano, delle associazioni di categoria, degli assessorati economici, delle intendenze scolastiche, delle formazioni professionali italiana e tedesca, delle ripartizioni del lavoro e della Fiera di Bolzano. L'iniziativa prevede la realizzazione di opuscoli informativi sul contesto economico dell'Alto Adige da distribuire nelle scuole e l'organizzazione di un concorso di idee in cui si chiede agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado di sviluppare prodotti o servizi innovativi per le imprese.
Anche la Libera Università di Bolzano offre ai giovani un proprio servizio orientamento. Collabora con gli istituti superiori ed i servizi dedicati al fine di informare sull'offerta formativa dell'ateneo.

2.19 UMBRIA[121]

Ruolo specifico della Regione Umbria, a supporto dello sviluppo di un'offerta di qualità di interventi e servizi di orientamento nel territorio, è quello di "assicurare il coordinamento e l'integrazione fra i servizi di

[121] Il contributo è a cura della Regione Umbria- Direzione regionale Programmazione, innovazione e competitività dell'Umbria - Servizio Politiche Attive del lavoro - Referente per l'Orientamento Antonietta Petetti.

orientamento erogati in diversi contesti e fasi del ciclo di vita attraverso interventi di conoscenza, qualificazione del sistema,aggiornamento e formazione degli operatori, creazione ed automazione delle banche dati, monitoraggio e valutazione dei risultati" (LR . 15 aprile 2009 n.7). Con le "Azioni di sistema per lo sviluppo del sistema regionale integrato dell'orientamento" (D.G.R. n. 2265 del 20 dicembre 2006) e l'attivazione dei così detti "Cantieri per l'Orientamento" si è avviato, grazie alla partecipazione attiva degli operatori dell'orientamento di diversi ambiti (Centri per l'Impiego, Servizi di accompagnamento al lavoro, Agenzie formative, Scuole, Università), il processo di scambio e confronto a livello regionale per la definizione di un quadro unitario di "regole", in grado di assicurare la cornice comune e condivisa per l'integrazione tra i servizi, i soggetti istituzionali e gli operatori di orientamento dei diversi ambiti. Principale risultato di questa prima fase è stata l'approvazione del documento "Atto di indirizzo delle Azioni di Orientamento rivolte alle persone nei percorsi dell'istruzione, formazione, e lavoro"(D.G.R. n.473 del 6 aprile 2009); con il quale Atto sono state individuate e descritte le tipologie di macro-azioni orientative nei percorsi dell'istruzione, formazione e lavoro, distinte per destinatari, fase del ciclo di vita, funzione orientativa, alle quali la Regione farà riferimento nella valutazione dell'ammissibilità a finanziamento delle azioni di orientamento proposte. L'azione a livello regionale ha potuto trarre vantaggio anche dal parallelo confronto e scambio con altre esperienze e realtà territoriali, in particolare mediante la partecipazione al Progetto Interregionale *"Sistema Informativo delle Opportunità Formative e Comunità Virtuale dell'Orientamento*". Nel complesso, i risultati degli sforzi compiuti in questo arco di tempo sono stati ben sintetizzati all'interno del Rapporto Orientamento ISFOL 2010, dove si sottolineano le caratteristiche *"bottom-up"* del processo avviato per la costruzione di un sistema regionale di Orientamento, attraverso la valorizzazione delle esperienze locali e il coinvolgimento di tutti gli attori interessati.

Nel biennio 2010-2011, Il processo verso il rafforzamento di un'offerta di orientamento integrata e di qualità è proseguito principalmente attraverso i seguenti interventi:

- "Percorso di accompagnamento alla sperimentazione in Umbria del software S.OR.PRENDO ITALIA per l'orientamento alle scelte di istruzione, formazione, lavoro".

S.OR.PRENDO è uno strumento per l'orientamento che consente l'esplorazione delle caratteristiche essenziali di diverse centinaia di professioni a partire dall'analisi e valutazione dei propri interessi e aspettative verso il lavoro. Il Percorso di accompagnamento alla sperimentazione in Umbria, promosso dalla Regione Umbria, è stato avviato a luglio 2010 e si è concluso a dicembre 2011. Il percorso si è articolato in fasi di: formazione, assistenza tecnica e supporto alla

progettazione, sperimentazione, monitoraggio e valutazione, modellizzazione degli interventi e diffusione di risultati. Vi hanno preso parte 29 enti/organizzazioni che operano in ambiti diversi dell'istruzione (Scuole secondarie di primo e secondo grado, Ufficio Orientamento e Ufficio Placement dell'Università degli Studi di Perugia), della formazione (Agenzie formative) e del lavoro (Centri per l'Impiego della Provincia di Perugia e della Provincia di Terni, Informagiovani del Comune di Perugia). Sulla base dei dati di monitoraggio raccolti, la sperimentazione è stata portata a termine da 23 strutture (12 Enti di formazione professionale, 8 Istituti scolastici di vario grado, 2 Centri per l'Impiego e 1 Informagiovani) e gli utenti raggiunti sono stati complessivamente 1016, di cui: 310 studenti iscritti alle scuole secondarie di primo grado; 323 studenti iscritti alle scuole secondarie di secondo grado; 164 giovani in diritto/dovere di istruzione e formazione iscritti ai percorsi della formazione professionale; 92 giovani inoccupati; 87 adulti disoccupati (di cui 16 utenti segnalati dai servizi Sert e 20 utenti immigrati); 30 lavoratori beneficiari di ammortizzatori sociali; 10 utenti iscritti a percorsi del Centro EDA. La modalità principale di utilizzo di S.or.prendo durante la sperimentazione è stata all'interno di interventi di consulenza orientativa individuale (80% dei casi). Gli interventi attuati sono stati oggetto di valutazione da parte del Servizio regionale Statistiche e Valutazione degli investimenti, mediante questionario ai destinatari finali. È stato inoltre chiesto a quanti hanno attivamente partecipato alla sperimentazione di portare il loro contributo di riflessione alla valutazione dell'esperienza complessivamente realizzata (questionario per i responsabili degli enti/organizzazioni e questionario per gli orientatori), evidenziando,in particolare, punti di forza, criticità, condizioni di efficacia nell'uso dello strumento, trasferibilità dell' intervento attuato. Rispetto a quest'ultimo punto, agli orientatori è stato anche chiesto di segnalare e descrivere casi significativi di somministrazione di S.or.prendo. Inoltre, le migliori pratiche realizzate sono state "modellizzate" in modo da poter essere messe a disposizione di quanti vorranno replicarle. Nel complesso, i giudizi espressi dagli orientatori risultano molto positivi, pur non mancando di rilevare aspetti di migliorabilità dello strumento e criticità connesse al suo utilizzo in specifici contesti e/o con particolari categorie di destinatari. In particolare, vengono sottolineati positivamente aspetti del software quali: facilità di utilizzo, semplicità, completezza delle informazioni, efficacia rispetto alle esigenze degli utenti. Rispetto a quest'ultimo aspetto, l'utilizzo di S.or.prendo ha offerto l'opportunità ai destinatari delle azioni di orientamento "di conoscersi meglio, di confrontarsi con la scelta in essere e valutarne altre possibili, di ampliare la conoscenze delle professioni, avendo, in alcuni casi, conferma rispetto alle proprie inclinazioni professionali, in altri uno

stimolo a valutare altre opportunità formative e professionali". In generale, dove l'integrazione di tale strumento all'interno di un percorso di orientamento sembra essere stata meglio progettata e realizzata, l'utilizzo di S.or.prendo "ha consentito di semplificare e velocizzare la fase iniziale di esplorazione degli interessi dell'utente, creando una base di partenza per il colloquio di consulenza orientativa". Inoltre, si osserva, "lo strumento restituisce un risultato oggettivo scevro da eventuali condizionamenti dell'operatore: in questo modo l'utente percepisce l'oggettività dello strumento ma anche la soggettività dell'intervento data dall'interazione con l'operatore". Infine, altro importante punto di forza è il fatto che "lo strumento lascia una traccia, una testimonianza dell'intervento di orientamento che risulta molto utile per l'operatore per aggiornare e/o recuperare dati e informazioni sull'utente". Anche aldilà delle valutazioni sullo strumento, ciò che ci sembra altrettanto interessante rimarcare sono le considerazioni degli orientatori in merito all'utilità e innovatività percepita della modalità, proposta dalla Regione, del percorso di accompagnamento alla sperimentazione dello strumento. Come da più parti si evidenzia: "importante aspetto di innovatività è stata l'opportunità di seguire la sperimentazione insieme agli operatori dell'orientamento che lavorano presso enti formativi, scuole, università, Centri per l'Impiego, informagiovani, dando la possibilità a tutti di condividere un linguaggio comune sul tema dell'orientamento, confrontarsi, scambiarsi esperienze e idee, trovare insieme possibili soluzioni a problematiche comuni".
E ancora: "a tutti gli enti che a livello regionale sono stati coinvolti nella sperimentazione è stata fornita un'importante occasione formativa e di confronto per verificare le proprie attività orientative, integrarle con strumenti e metodologie innovative,come quelle derivanti dall'utilizzo del programma S.or.prendo, e uniformarle a *standard* qualitativi comuni". Possiamo sintetizzare dicendo che la sperimentazione attuata si dimostra di particolare interesse, non solo per i possibili risultati in termini di efficienza/efficacia del processo di orientamento che ha consentito di raggiungere, ma anche in quanto esemplifica una modalità sostenibile, anche dal punto di vista finanziario, di sostegno allo sviluppo e alla diffusione di strumenti e di pratiche di orientamento, validate e di qualità, che potranno andare a far parte di una sorta di "cassetta degli attrezzi" o "banca degli strumenti e delle buone pratiche", accessibile attraverso il sito istituzionale della Regione e a disposizione degli operatori di orientamento del territorio. Il percorso di accompagnamento alla sperimentazione si è dimostrato inoltre una modalità efficace per favorire il dialogo e lo sviluppo di forme di co-progettazione e di gestione integrata di interventi/servizi di orientamento fra operatori pubblici e privati e appartenenti ai diversi ambiti dell'istruzione, della formazione, del lavoro. Come pure un primo

esempio concreto della possibilità di affiancare alla logica, fin qui prevalente, del sostegno finanziario "a progetto", una modalità di intervento a regia regionale che mira all'implementazione e allo sviluppo dei servizi e al rafforzamento della qualità di un'offerta stabile.

- "Azioni di sostegno alla diffusione della cultura tecnico-scientifica e per la diversificazione delle scelte di istruzione, formazione, lavoro".

Il bando mirava a promuovere la realizzazione di interventi di orientamento in grado di migliorare la percezione delle professionalità tecnico-scientifiche e l'accessibilità ai vari livelli e percorsi di istruzione e formazione tecnica e scientifica. Obiettivi specifici degli interventi finanziati sono stati: il superamento di visioni stereotipate rispetto alle caratteristiche, al grado di accessibilità e agli sbocchi professionali dei percorsi di istruzione e formazione tecnica e scientifica, sia nella fase del diritto-dovere all'istruzione e formazione sia a livello superiore ed universitario; il rafforzamento delle conoscenze, degli atteggiamenti, degli stili di pensiero e di apprendimento propedeutici all'ingresso nei percorsi di istruzione e formazione tecnica e scientifica; il rafforzamento dell'immagine dei percorsi di istruzione e formazione tecnica e scientifica, evidenziando in particolare il loro ruolo nello sviluppo del territorio e la loro capacità di rispondere ai fabbisogni professionali e di innovazione del sistema produttivo. L'investimento dell'Umbria in questa direzione si fonda sulla considerazione del ruolo che una migliore diversificazione delle scelte in materia di istruzione e formazione e, in particolare, il potenziamento dell'istruzione e formazione di tipo tecnico e scientifico, possa svolgere verso la prospettiva di una riduzione del gap qualitativo fra domanda e offerta che caratterizza il nostro mercato del lavoro, nonché di sostegno alla crescita di una base produttiva capace di innovare e di competere sul mercato globale.

- Progetto Interregionale "Costruire un modello e pratiche d'intervento per azioni di supporto alle reti locali di orientamento".

Con D.G.R. n. 838 del 26/07/2011 la Regione Umbria ha aderito al Progetto Interregionale "Costruire un modello e pratiche d'intervento per azioni di supporto alle reti locali di orientamento*"* (Regione Friuli Venezia Giulia, capofila, insieme a Regione Lazio, Marche, Piemonte, Provincia Autonoma di Trento e Regione Umbria), l'avvio delle cui fasi operative è previsto a partire dal 2012. Finalità del progetto interregionale è quella di confrontare,condividere e sperimentare, nelle realtà regionali partecipanti, alcune strategie di coordinamento della rete dei servizi di orientamento, attraverso interventi di supporto tecnico finalizzati a promuovere e/o rafforzare nei territori l'integrazione tra i sistemi della Scuola, della Formazione professionale e del Lavoro . In questo senso l'adesione al progetto - inserito dalla Regione Umbria nel

“Programma annuale 2011 per gli interventi a sostegno del lavoro" - si pone in stretta continuità nel solco degli interventi per promuovere la qualità e l’integrazione dell’offerta di servizi sul territorio; in particolare come importante opportunità di riflessione e di consolidamento del modello di governance dell’orientamento.
In aggiunta agli interventi a regia regionale, l’attività di orientamento nel territorio è stata portata avanti nel corso del 2011 dai diversi soggetti istituzionali e sociali competenti per i diversi ambiti (Scuola, Università, Centri per l’Impiego, Agenzie formative, etc.) secondo modalità di cui diamo di seguito una rapida sintesi.
Per l’ambito Istruzione, le azioni orientative attuate fanno prevalentemente riferimento alla tipologia Informazione orientativa, in particolare nella fase di ingresso (incontri informativi individuali o di gruppo per facilitare l’accesso alle risorse documentali, realizzazione e partecipazione ad eventi, ecc.). Tuttavia, pur nelle difficoltà legate alla penuria di risorse finanziarie e umane, tutte le Scuole segnalano l’attenzione rivolta a finalità e strumenti diversi dell’orientamento e il superamento (almeno nelle intenzioni) di quell’impostazione riassumibile nel concetto della così detta “giornata dell’orientamento”. Interessanti sotto questo aspetto sono le esperienze di partecipazione, da parte degli alunni della Scuola secondaria, a momenti della didattica e delle attività di laboratorio di un percorso di studi a livello superiore o universitario (Laboratori aperti; Studente per un giorno; ecc.), nella prospettiva di consentire loro verificare in modo più tangibile i propri interessi e aspettative e di facilitarne un possibile accesso. Altrettanto interessanti, dal punto di vista delle metodologie e strumenti, risultano essere alcune esperienze di orientamento in itinere, quali: l’impiego del Quaderno di auto-orientamento (“una sorta di primo approccio al bilancio di competenze”); lo sportello di orientamento e altre attività di *counselling* individuale e di gruppo, con la funzione di creare condizioni favorevoli al successo formativo, favorendo lo sviluppo di una piena consapevolezza delle proprie scelte e la ri-motivazione allo studio per evitare la dispersione scolastica. Nel complesso più debole sembrerebbe continuare ad essere la funzione di orientamento in uscita, in particolare la capacità della Scuola di supportare i giovani non solo nella transizione verso il mondo del lavoro ma anche nella progettazione di percorsi di studio e/o formazione in grado di guardare ai possibili e futuri esiti lavorativi e professionali. Aldilà degli incontri con esperti del mondo del lavoro e, in alcuni casi, delle visite in azienda, la modalità più efficace sotto questo aspetto (ma praticata esclusivamente negli Istituti Tecnici e Professionali) continua ad essere quella della partecipazione a stage o tirocini e dell’alternanza scuola lavoro. La partecipazione da parte di alcune Scuole secondarie di primo e secondo grado alla sperimentazione in Umbria del *software*

S.or.prendo per l'orientamento alle professioni ha in questo senso rappresentato una novità, perlopiù percepita positivamente dai Referenti per l'Orientamento, anche se non sempre facile da integrare nella programmazione scolastica, visti il tempo e le modalità di somministrazione necessari a garantirne l'efficacia. Anche per l'Università l'attività di orientamento svolta nel corso dell'anno è stata prevalentemente in ingresso (colloqui individuali di pre-orientamento per aspiranti matricole; incontri di orientamento alla scelta presso le scuole superiori e presso le Facoltà dell'Ateneo per gli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori; lezioni di prova per gli studenti degli ultimi anni delle scuole superiori; etc.) e, in misura minore, in accompagnamento all'uscita verso il mondo del lavoro (colloqui individuali di orientamento professionale per laureandi e neo laureati in cerca di lavoro; corso sulla pianificazione della carriera per laureandi e neo laureati in cerca di lavoro). L'esiguità delle risorse finanziarie a disposizione limita fortemente, anche in questo caso, la possibilità di sviluppare l'offerta di servizi, nonché di predisporre strumenti adeguati di monitoraggio e valutazione.

Per l'ambito Formazione, gli interventi di orientamento realizzati nel corso del 2011 si collocano perlopiù in ingresso a percorsi formativi per lo sviluppo di competenze di tipo specialistico e, meno frequentemente, di tipo trasversale. Nei casi in cui le Agenzie formative hanno investito maggiormente nella strutturazione di un'offerta di orientamento il mix di azioni attivabili comprende: informazione orientativa (prima accoglienza e rilevazione del fabbisogno; assistenza nella ricerca di informazioni su opportunità formative); accompagnamento e tutorato orientativo (a supporto degli *stage* o tirocini formativi e di orientamento presso le imprese); consulenza orientativa (supporto alla definizione di obiettivi lavorativi e alla pianificazione di *step* di avvicinamento agli obiettivi fissati). Da sottolineare, l'integrazione che in alcuni casi si è cercato di realizzare, all'interno del percorso di orientamento, tra la funzione di assistenza tecnica per il riconoscimento dei crediti formativi (in base alla figura professionale adeguatamente formata e autorizzata dalla Regione Umbria sulla base dei criteri, della metodologia e delle regole fissate a partire dalla "Direttiva Crediti" DGR 1429 del 03/09/2007) e la funzione di consulenza orientativa mediante bilancio di competenze. Nei casi in cui il *target* di riferimento è stato rappresentato da soggetti svantaggiati - quali, soprattutto, i lavoratori percettori di ammortizzatori sociali, gli immigrati, i disabili fisici e psichici in inserimento lavorativo, i detenuti - l'orientamento è stato pensato come specifica fase a supporto di un percorso e di un progetto più ampio. In particolare, negli interventi di supporto all'inserimento lavorativo e sociale di categorie di particolare svantaggio (disabili fisici e psichici, detenuti), le finalità orientative hanno prodotto percorsi fortemente personalizzati, in forte

sinergia con gli operatori di altri servizi del territorio, ed hanno avuto una durata consistente in termini sia di tempo che di numero di incontri realizzati. Una parte significativa dell'attività del 2011 è stata dedicata all'orientamento dei lavoratori in C.I.G. e in Cassa integrazione in deroga (Bando Regione Umbria 2010 finalizzato al rafforzamento delle competenze delle risorse umane di imprese che hanno attivato gli ammortizzatori sociali in deroga) mediante la realizzazione di un modulo settimanale specificamente dedicato all'orientamento, caratterizzato da azioni in parte di tipo individuali in parte di gruppo e all'interno del quale,in alcuni casi, è stato utilizzato lo strumento S.or.prendo. Per quanto riguarda le fasce di età giovani <16 anni e 16-18 anni, sono proseguiti nel 2010-2011 gli interventi integrati di *counselling*, riconoscimento dei crediti, recupero di competenze e accompagnamento al lavoro per gli allievi dei percorsi formativi in diritto-dovere. La partecipazione dei giovani a *work experience* di qualunque tipo (*stage*, tirocinio, etc.) si riconferma, nell'opinione degli operatori, quale esperienza fortemente orientante, specie se adeguatamente monitorata, e come un'opportunità per stabilire relazioni solide con il mondo del lavoro.

Per l'ambito Lavoro infine, il servizio di orientamento all'interno dei Centri per l'Impiego delle due Province di Perugia e di Terni eroga interventi sia di primo che di secondo livello. I colloqui di orientamento di primo livello sono volti alla ricostruzione del percorso formativo e lavorativo della persona, mentre i colloqui specialistici, o di secondo livello, hanno l'obiettivo di supportare il soggetto nella pianificazione del proprio progetto professionale e nel monitoraggio della sua stessa attuazione anche attraverso percorsi di ricerca attiva del lavoro. Nell'ambito delle iniziative rivolte ai lavoratori in cassa integrazione in deroga, i Centri per l'Impiego dal 2010 e per tutto il 2011, hanno erogato attività di orientamento ai lavoratori in cassa integrazione in deroga così detti "sottosoglia" (lavoratori che non siano stati sospesi per più di 60 ore lavorative e per almeno una settimana intera di calendario a zero ore). In base all'Accordo sottoscritto in data 12.02.2009 tra Governo, Regioni e Province Autonome, è stato predisposto un mix di interventi di sostegno sia al reddito (assegno in denaro definito come indennità) che alle competenze dei lavoratori/delle lavoratrici (formazione e attività orientative attuate con varie modalità). Il lavoratore/la lavoratrice percettore della CIG o della mobilità in deroga diviene titolare di un diritto soggettivo che si sostanzia nel diritto di ricevere una prestazione economica e nel diritto/dovere di utilizzare un credito di politica attiva (CPA). I lavoratori sottosoglia sono tenuti ad utilizzare il Credito di Politica Attiva (CPA) presso il Centro per l'Impiego di competenza. L'alto livello di professionalità espresso dagli operatori dell'orientamento dei CPI si traduce anche nella capacità di

personalizzazione degli interventi, ovvero nella capacità di costruire interventi che, nonostante l'uso di metodologie ormai consolidate e largamente condivise, tengono conto delle specifiche esigenze di un'utenza che nel corso degli anni, e in concomitanza con la crisi economica e del mercato del lavoro, si è andata sempre più diversificando. In generale, l'esperienza sin qui maturata ha consentito ai CPI delle Province di stratificare al loro interno competenze specialistiche, in particolare per quanto riguarda la consulenza orientativa (colloquio orientativo, bilancio di competenze), di elevato valore e che, proprio in questa fase di grandi trasformazioni, vanno salvaguardate e assunte a punto di riferimento per la crescita complessiva del sistema regionale dei servizi pubblici e privati di orientamento.

E infine, rispetto alle criticità, nella Scuola, oltre alla scarsità di tempo e di risorse finanziarie da poter dedicare all'orientamento, fra i principali fattori di ostacolo allo sviluppo di un'offerta di orientamento di qualità vengono individuate in particolare: la difficoltà a coinvolgere attivamente e responsabilmente le famiglie; la difficoltà di raccordo tra docenti di scuole di diverso ordine e grado nonché tra Scuole superiori e Università; la difficoltà a trovare forme di collaborazione tra i diversi soggetti istituzionali chiamati ad assicurare servizi di orientamento ai ragazzi nelle diverse fasi del loro ciclo di studio.

La difficoltà a fare rete, viene ribadito dalla Agenzie Formative, si traduce in una debolezza dell'offerta di orientamento, spesso ancora caratterizzata, in mancanza di un piano condiviso, da frammentazione, discontinuità o duplicazione degli interventi. Tra le criticità segnalate a questo livello emerge poi soprattutto la discontinuità delle azioni di orientamento realizzate, in quanto inscindibilmente legate al ciclo di vita di un progetto formativo; insieme a la scarsità di tempo che, inevitabilmente, è possibile dedicare alle azioni di orientamento dentro un progetto a valenza più ampia.

Nei Centri per l'Impiego delle Province invece, se l'ampliamento dell'offerta dei servizi di Orientamento ai Cassa Integrati ha costituito un'occasione proficua di contatto con il mondo aziendale consentendo di lavorare con un'utenza sostanzialmente diversa da quella tipica (ossia l'occupato e non più il disoccupato alla ricerca di un lavoro), le pesanti ripercussioni della crisi del m.d.l. anche sulle attività dei CPI hanno progressivamente resa necessaria una forte concentrazione delle risorse a disposizione su azioni di orientamento di primo livello (Accoglienza e informazione orientativa; colloquio individuale di orientamento di primo livello) e in particolare sulle attività previste dagli adempimenti in materia di ammortizzatori sociali in deroga. Ciò porta a rilevare, da parte di alcuni degli operatori, una forte domanda di orientamento di secondo livello che non può essere soddisfatta, data la

numerosità degli interventi che devono essere garantiti in via prioritaria. Questa pressione a soddisfare in tempi rapidi una domanda numericamente massiccia, rischia, oltre che di mettere inevitabilmente in secondo piano l'esigenza di dare risposte più articolate ai bisogni di orientamento dell'utenza, di comprimere le legittime aspettative,da parte degli operatori, di tempo per l'aggiornamento, la progettazione, la ricerca, il monitoraggio degli esiti del lavoro svolto.

A fronte di tale quadro, le aspettative, largamente condivise dagli operatori dell'orientamento di ambiti diversi e che chiamano in causa in particolare le responsabilità e il ruolo della Regione, possono essere riassunte nelle seguenti piste di lavoro:

- Sviluppo della Governance del sistema

Si ritiene fondamentale rafforzare la pianificazione e programmazione delle attività di orientamento a livello regionale anche per facilitare il coordinamento tra le diverse iniziative e i raccordo tra i diversi soggetti sul territorio in grado di erogare orientamento (servizi per il lavoro, agenzie formative, scuole,ecc.).

Sulla base delle positive esperienze già realizzate, occorre proseguire in direzione dello sviluppo di una rete stabile di relazioni operative tra i diversi soggetti dell'orientamento, in particolare tra servizi pubblici e servizi privati; tenendo aperto un canale di comunicazione costante tra operatori di diversi ambiti (istruzione, formazione, lavoro) e attraverso esperienze e modalità di condivisione di strumenti e risorse per l'orientamento (banche dati sull'offerta formativa e di lavoro a livello regionale; buone pratiche sperimentate e prototipi di interventi orientativi messi a punto; percorsi di co-progettazione di interventi di orientamento ed esperienze di erogazione integrata di interventi).

- Cornice normativa

Occorre portare avanti il rafforzamento di alcune "cornici" regolative fondamentali, tali da assicurare la qualità dei servizi di orientamento da erogare. In particolare, tra gli operatori si sottolinea con urgenza la necessità di definire con chiarezza, nell'ambito delle previste azioni di adeguamento/implementazione del nuovo Masterplan dei servizi per il lavoro, gli *standard* qualitativi e i livelli essenziali delle prestazioni da erogare sia nell'ambito dei servizi pubblici che privati. Analogamente, occorrerà operare attraverso il dispositivo per l'accreditamento delle agenzie e servizi privati (disegno di legge, e relativi dispositivi, per la disciplina dell'autorizzazione regionale e dell'accreditamento delle Agenzie per il lavoro private).

- Professionalità degli operatori di Orientamento

Occorre supportare la crescita di competenze degli operatori dell'orientamento dei diversi ambiti attraverso un piano sistematico di formazione e aggiornamento. Anche nella Scuola gli operatori

sottolineano la necessità di rafforzare il ruolo del Referente per l'orientamento.
Basilare, nella percezione di tutti, è la definizione di regole di accesso alla professione, a partire dalla definizione, nel Repertorio regionale dei profili professionali, del profilo o dei profili dell'orientatore e la conseguente valutazione e certificazione del possesso di specifiche competenze acquisite attraverso percorsi di apprendimento formali e non formali.
In aggiunta a queste fondamentali piste di lavoro, altre questioni si impongono all'attenzione, in particolare la necessità di:

- rafforzare la sinergia tra le azioni di orientamento e le altre azioni, più in generale, di politica attiva del lavoro, in particolare formazione e *work experiences*, così da assicurare più coerenza possibile tra i progetti professionali degli utenti, in esito ad un percorso di orientamento, e le risposte fornite in termini di consolidamento o sviluppo di nuove competenze;
- feedback e monitoraggi costanti degli esiti di ogni intervento realizzato;
- trovare forme e modalità di ricomposizione degli esiti dei percorsi di orientamento, realizzati nei diversi sistemi dell'Istruzione, Formazione, Lavoro, così da integrarli in un quadro d'insieme da restituire all'utente finale (ad esempio, Libretto formativo del Cittadino) e come occasione per gli operatori di proseguire nella direzione dell'arricchimento e del confronto reciproco, e per l'utente di integrare in modo sinergico strumenti ed esiti dei vari percorsi di orientamento attivati nel corso della vita formativa e lavorativa.

2.20 VALLE D'AOSTA[122]

La Regione Autonoma Valle d'Aosta presenta alcune caratteristiche peculiari in virtù della propria posizione geografica, delle proprie dimensioni ridotte e del proprio statuto di autonomia che ha comportato negli anni per l'amministrazione regionale l'esercizio di un ruolo di governance molto significativo. In particolare l'attenzione alle politiche dell'orientamento ha seguito di pari passo l'attenzione da sempre riposta nei confronti delle tematiche del lavoro e dell'educazione. Per fronteggiare la crisi dell'industria manifatturiera degli anni ottanta la regione ha istituito l'Agenzia regionale del Lavoro e si è dotata di uno strumento programmatorio delle politiche del lavoro: il Piano triennale di

[122] Il contributo è a cura del Dipartimento politiche del lavoro e della formazione- Referente per la compilazione della scheda: Frassy Gabriella e del Dipartimento Sovraintendenza agli studi - Referente per la compilazione della scheda: Fey Marina.

politica del lavoro, espressione del confronto tra componenti “tecniche” (il Comitato tecnico-scientifico) e componenti politiche e di rappresentanza sindacale e datoriale (il Comitato di gestione, oggi Consiglio per le politiche del lavoro). Nei diversi Piani di Politica del lavoro che si sono succeduti dal '90 in poi, si fa ampio riferimento all'orientamento con interventi mirati a perseguire obiettivi di breve/medio periodo di contrasto della disoccupazione e di inserimento/reinserimento lavorativo ed obiettivi di lungo periodo quali il supporto alle scelte scolastiche e formative, la prevenzione della dispersione scolastica e formativa, la prevenzione della disoccupazione di lunga durata. A partire dalla programmazione 2000/2006, l'Agenzia del Lavoro diventa anche autorità di gestione del Fondo Sociale Europeo e la regione si dota di un ulteriore strumento programmatorio rappresentato dal Programma Operativo Regionale del FSE. In particolare nella programmazione 2007/2013 l'orientamento si declina soprattutto in termini di *lifelong guidance* in un'ottica trasversale ai sistemi scuola, formazione e lavoro e si pone a supporto dei cittadini per favorire l'acquisizione, la messa in trasparenza e la valorizzazione degli apprendimenti acquisiti in contesti formali, non formali e informali nell'ambito di procedimenti di riconoscimento di crediti formativi e di certificazione delle competenze. L'attuale crisi economica vede ancora l'orientamento giocare un ruolo centrale nell'integrazione tra politiche passive (ammortizzatori in deroga) e politiche attive mediante la presa in carico orientativa dei lavoratori finalizzata all'elaborazione di progetti individuali di sviluppo professionale in base ai quali si costruiscono percorsi individualizzati di formazione breve e tirocinio. In questo ambito il ruolo del Centro Orientamento, (servizio regionale di orientamento del Dipartimento Politiche del lavoro e della formazione) si gioca su più livelli in quanto garantisce l'erogazione diretta della consulenza orientativa, il coordinamento delle iniziative di formazione individualizzata e di tirocinio erogate dalle agenzie formative e l'attivazione di specifici Bandi per la selezione delle iniziative formative in funzione anticrisi a valere sul FSE. Nell’ambito del sistema “scuola”, la Sovraintendenza agli studi ha recentemente elaborato il Piano di orientamento regionale. Tale Piano, in un’ottica di valorizzazione e promozione della cultura dell’orientamento, persegue l’ obiettivo di intensificare, coordinare e ottimizzare le iniziative promosse a livello regionale attraverso una collaborazione sistematica tra i vari soggetti pubblici e privati del territorio: scuola, famiglia, università, enti locali, formazione professionale e imprese.

La politica orientativa perseguita nell’ambito “Istruzione” è finalizzata alla promozione della crescita personale e del successo formativo degli alunni attraverso la costruzione di curricoli che tengano conto delle specificità culturali e professionali del territorio.

In particolare, per dar vita ad un efficace sistema integrato di orientamento regionale che favorisca l'inclusione sociale e contribuisca in modo significativo allo sviluppo delle politiche attive del lavoro e alla prevenzione del fenomeno della dispersione scolastica, sono state individuate le seguenti linee d'intervento:

- costituzione di un Forum regionale per l'orientamento che permetta un confronto tra i soggetti della scuola, dell'università, degli enti locali e del mondo del lavoro, per definire e condividere linee di indirizzo in materia di orientamento e per realizzare iniziative operative/progetti che tengano presente l'organizzazione di servizi coerenti con i bisogni del territorio e rispondenti alle esigenze dei giovani e delle loro famiglie;
- creazione di una piattaforma regionale sull'orientamento che diventi un luogo di incontro, confronto e scambio di esperienze, di comunicazione e divulgazione di informazioni ed iniziative. In tale piattaforma si prevede l'apertura di uno spazio dedicato alle buone pratiche di orientamento, già sperimentate con successo nella nostra Regione;
- promozione, in collaborazione con le scuole capofila delle reti per l'orientamento, di interventi informativi rivolti ai soggetti appartenenti alla realtà scolastica, in particolare ai docenti delle scuole secondarie di primo e di secondo grado, per favorire la conoscenza delle caratteristiche degli ordinamenti modificati dalle norme sul riordino del secondo ciclo, la coerenza nei passaggi delle informazioni tra i percorsi in verticale e l'individuazione dei bisogni informativi prioritari;
- promozione, in collaborazione con le scuole capofila delle reti per l'orientamento, di interventi di formazione dei soggetti appartenenti alla realtà scolastica, in particolare gli insegnanti della scuola secondaria di primo grado e del biennio delle scuole secondarie di secondo grado, per favorire la continuità formativa e orientativa tra i percorsi in verticale e focalizzare l'attenzione sui risultati dell'apprendimento a partire dalla definizione dei profili in uscita e sulle implicazioni metodologiche anche rispetto alla prassi orientativa e alla didattica per competenze.

Tra le istituzioni che si occupano di orientamento nei diversi sistemi - scuola, formazione e lavoro - vi è un impegno costante alla collaborazione e allo scambio di pratiche. Numerosi inoltre sono gli scambi e i progetti in collaborazione con le regioni vicine, sia in Italia sia in Francia (soprattutto Alta Savoia).

Relativamente all'articolazione delle competenze istituzionali e operative, la legge regionale 7 del 2003 attribuisce al Centro

Orientamento del Dipartimento Politiche del lavoro e della formazione ruolo centrale nelle azioni di orientamento a tutti i livelli nella regione.
Il *Centro Orientamento*, ora collocato all'interno del CPI di Aosta, offre un servizio di orientamento alla popolazione in relazione a scelte scolastiche, formative/universitarie, lavorative. Si occupa del monitoraggio del diritto/dovere alla formazione (obbligo formativo). La sua collocazione all'interno dei CPI ha lo scopo primo di svolgere azioni quanto più possibile integrate con i Servizi per il Lavoro.
Il Centro Orientamento si rivolge a *target* diversi con servizi differenti:

a. chi abbandona gli studi: si svolge un servizio di "monitoraggio diritto-dovere" in collaborazione con la sovrintendenza agli studi;
b. chi si affaccia al mondo del lavoro, persone disoccupate, in mobilità e cassa integrazione: a questo *target* sono proposti interventi di consulenza orientativa e di accompagnamento alla costruzione di percorsi di sviluppo di competenze in integrazione con le agenzie formative oltre ad interventi di sostegno all'inserimento/reinserimento lavorativo;
c. stranieri, disabili, donne: attraverso la FP vengono proposti progetti/bandi finanziati da FSE integrati con moduli orientativi e di sostegno alla ricerca del lavoro;
d. disabili: attualmente a questo *target* si rivolge un'azione integrata tra Centro Orientamento, FP e Centro per il diritto al lavoro dei disabili e degli svantaggiati, che svolge una duplice azione di presa in carico diretta e di coordinamento di chi si occupa della formazione e del re-inserimento, possibilmente anche in percorsi ordinari.

In capo al Dipartimento operano anche i tre Centri per l'impiego:

a. il CPI dell'Alta Valle (Morgex) tende a essere più coinvolto sull'orientamento e la formazione nel settore turistico;
b. il CPI di Aosta è più rivolto sul settore edilizia e servizi;
c. il CPI di Verrès si occupa maggiormente del settore industriale.

I CPI sono stati potenziati dall'inserimento del Centro Orientamento nella loro struttura: possono offrire percorsi e servizi di orientamento più numerosi e diversificati all'utenza soprattutto svantaggiata per la crisi e la mobilità.
I CPI hanno come *target* privilegiato i soggetti in mobilità (di età media 40-50 anni per la maggior parte). Date le dimensioni ridotte della regione, non sono molto numerosi, per cui possono essere seguiti con particolare attenzione.
Per ciò che concerne il Dipartimento Sovraintendenza agli Studi, nell'ambito dell'Ufficio regionale di supporto all'autonomia scolastica, il referente regionale per l'orientamento, al fine di sostenere l'azione degli insegnanti, organizza, in collaborazione con gli operatori del Centro Orientamento, incontri di formazione, gestisce un sito dedicato con FAQ

relative alle problematiche sull'orientamento e propone strumenti per accompagnare gli studenti nel passaggio dalla scuola del primo ciclo a quella del secondo ciclo.
In materia di orientamento, si rivolge soprattutto alla scuola secondaria di primo e di secondo grado con frequenti scambi con il sistema della FP. Particolare attenzione è rivolta al monitoraggio del diritto-dovere allo studio.
Esistono due reti di scuole diverse, una della Bassa e Media Valle e una di Aosta e Alta Valle che svolgono attività di orientamento formativo e informativo (tavole rotonde, stand, porte aperte) in parte differenti in base alle caratteristiche del territorio.
I servizi in materia di orientamento sono rivolti sia agli studenti e alle loro famiglie sia agli insegnanti che hanno il ruolo di accompagnare i ragazzi nella scelta e nella transizione scuola-scuola o scuola-lavoro.
Si possono dunque individuare i seguenti servizi principali:
- sostegno alla transizione scuola secondaria di primo-secondo grado;
- orientamento post-secondario (si svolgono meno attività in tal senso perché le scuole superiori tendono a prendere direttamente contatti con le università);
- formazione agli insegnanti della scuola secondaria di primo grado (attraverso incontri periodici) per:
- dare informazioni a studenti e famiglie in merito al nuovo assetto della scuola del secondo ciclo;
- accompagnare, attraverso una sorta di consulenza orientativa, gli studenti nella transizione;
- cercare di ridurre la dispersione scolastica soprattutto tra i 16 e i 18 anni.

Il monitoraggio è mirato alla verifica degli impatti dei programmi ai fini della riprogrammazione. In particolare la regione ha inteso coordinare in una strategia unitaria di programmazione l'utilizzo dei fondi strutturali e sta portando avanti una azione di monitoraggio sull'impatto che tali interventi hanno sulla popolazione. Riguardo alla presente programmazione i risultati non sono ancora disponibili in quanto i dati sono ancora in fase di raccolta, tuttavia preme sottolineare che i progetti di orientamento (comprese le attività Centro Orientamento e gli interventi anticrisi) occupano uno spazio di rilievo nel campione dei progetti considerati.
Per quanto concerne la scuola, la struttura regionale di valutazione del sistema scolastico valdostano (SREV) si è occupata sinora della rilevazione di dati quantitativi riferiti a: distribuzione delle iscrizioni nei diversi settori dell'istruzione e formazione, verifica dei risultati degli studenti al termine del primo anno di scuola superiore, promozioni, non ammissioni, cambi scuola.

L'ufficio di supporto all'autonomia scolastica si occuperà di integrare tale rilevazione con analisi qualitative al fine di ricavare indicazioni operative per la programmazione specifica delle attività nell'ambito del piano regionale dell'orientamento. Tali attività saranno a loro volta oggetto di monitoraggio e valutazione.
La logica di rete è perseguita soprattutto nei confronti dei soggetti più deboli, svantaggiati stranieri, ecc. in particolare nella collaborazione con i servizi sociali, con il Centro per il diritto al Lavoro dei disabili e svantaggiati, con le associazioni di volontariato, con le reti si scuole, con le agenzie formative e con gli assessorati regionali e comunali competenti e con le associazioni di categoria.
Il modello di intervento regionale in tema di orientamento si ispira a principi di *governance* di sistema e si declina nei due ambiti: scolastico e del lavoro, secondo direttrici diverse e complementari tra loro.
In ambito scolastico, l'intervento regionale si traduce nella formazione degli insegnanti che hanno il compito di orientare gli studenti, sia promuovendo specifici progetti di orientamento sia introducendo principi di didattica orientante e nella collaborazione con le reti scolastiche. Il Centro Orientamento svolge in aggiunta un ruolo di assistenza tecnica e ha realizzato un *kit* di strumenti orientativi ("In viaggio con Gipies") per favorire la scelta al termine della scuola secondaria di primo grado. L'approccio è consentire agli insegnanti di perseguire specifici obiettivi orientativi mediante la proposta di strumenti che si possono proporre all'intero gruppo classe e di rimandare all'"esperto di orientamento" solo particolari tematiche (per es. il mercato del lavoro) o problematiche per cui è indicata la consulenza orientativa rivolta ai ragazzi e alle famiglie.
Un'ulteriore azione di supporto è il finanziamento di progetti a titolarità delle scuole selezionati secondo criteri che attengono a specifici modelli di promozione del successo scolastico.
Ormai da molti anni, inoltre, l'orientamento è inserito "a sistema" a supporto delle attività scolastiche per favorire il successo formativo e la transizione scuola/lavoro soprattutto mediante lo strumento degli *stages* e dell'alternanza scuola-lavoro. Per particolari esigenze legate all'attività sportiva, sono inoltre attive le "Classes de neige" per gli alunni atleti al fine di favorire la conciliazione tra attività agonistica e studio.
L'approccio trasversale e il significativo utilizzo del FSE per finanziare interventi di orientamento consente di praticare un modello di integrazione tra programmazione e erogazione dei servizi. Appare inoltre indispensabile in un territorio di ridotte dimensioni realizzare una stretta integrazione tra politiche formative e interventi di sostegno all'inserimento oltre a incentivare la mobilità territoriale a fini formativi. Porre la persona al centro significa anche supportare non solo l'elaborazione di scelte formative e lavorative ma anche accompagnare le persone nel loro percorso formativo o di inserimento nel mondo del lavoro. Inoltre il compito istituzionale di far rispettare degli obblighi di legge (obbligo formativo per i minori o obbligo alla partecipazione a interventi di politica attiva

del lavoro per i percettori di ammortizzatori) ha comportato un ripensamento nel ruolo dei servizi e ha contestualmente avvicinato ai servizi stessi molti soggetti deboli del mercato del lavoro, a garanzia di una presa in carico orientativa di tutti i soggetti interessati.
Il costante confronto e collaborazione con le realtà d'oltralpe ci consente, inoltre, di sfruttare la nostra posizione geografica aprendo gli orizzonti dei nostri giovani ad altre realtà nell'ambito di programmi Interreg e Alcotra finalizzati a favorire la mobilità transfrontaliera degli studenti e a prevenire la dispersione scolastica. La Regione Valle d'Aosta è inoltre membro dell'ARE (Assemblea delle regioni europee) e partecipa al programma Eurodyssée promuovendo *stages* di ragazzi valdostani all'estero e l'accoglienza di giovani da tutta Europa presso le nostre aziende.
Infine, rispetto alle piste di sviluppo, nell'ambito del sistema scolastico, queste sono orientate all'inserimento sistematico dell'orientamento formativo nei curricoli scolastici mediante il potenziamento della formazione rivolta agli insegnanti; a favorire logiche di continuità tra il primo e il secondo ciclo dell'istruzione; a sfruttare al meglio le opportunità offerte dalla normativa nazionale per adattare la formazione alle esigenze dei territori creando delle figure professionali flessibili e adattabili a contesti diversi; ad esercitare la nostra potestà primaria nell'istruzione professionale al fine di avvicinare la formazione alle esigenze del mercato del lavoro locale.
Nell'ambito dei servizi formativi e per il lavoro, la criticità fondamentale è rappresentata da una progressiva riduzione di risorse umane e finanziarie che rischia di condizionare la qualità e la capillarità dei servizi offerti. Piste di sviluppo che si rendono necessarie a tale proposito sono: la definizione di *standard* di qualità dei servizi, la stabilizzazione delle risorse professionali e la valorizzazione delle competenze degli orientatori mediante l'attivazione di procedimenti di certificazione delle competenze sulla base di *standard* professionali condivisi tra tutte le regioni.

2.21 VENETO[123]

Le politiche economiche e del lavoro della Regione del Veneto sono state oggetto di un ripensamento e di cambiamenti significativi in seguito alla grave crisi che nel biennio 2008-2009 ha colpito l'economia mondiale con conseguenze anche sull'economia veneta, influenzando produzione, redditi e occupazione. Si sono percepite come più forti e precise le spinte verso un maggior collegamento tra istruzione e formazione da un lato e mondo del lavoro dall'altro.
La Regione del Veneto si è pertanto posta come primo obiettivo quello di rispondere alla necessità, fatta presente dai Ministri dell'Istruzione e del Lavoro,

[123] Il contributo è a cura dell' Ufficio Orientamento e informazione - Direzione Regionale Lavoro - Regione del Veneto.

di rendere maggiormente coerenti i percorsi di studio con i possibili sbocchi sul mercato del lavoro e delle professioni, di favorire e sviluppare tutti i momenti di raccordo tra scuola, formazione professionale e lavoro. Tra questi, ha deciso di porre particolare attenzione ai momenti di *stage*, che permettono ai giovani di fare un'esperienza lavorativa con una forte valenza orientativa.

La Regione del Veneto ha stabilito di finanziare con DGR n. 769 del 07.06.2011 "Stage per giovani in diritto - dovere all'istruzione e alla formazione" la realizzazione di *stage* di orientamento rivolti ai ragazzi iscritti, per l'anno scolastico 2010-2011, al terzo e quarto anno di istituti scolastici di istruzione secondaria di secondo grado e per il raccordo tra il mercato del lavoro e i sistemi dell'istruzione e della formazione professionale.

Considerata l'importanza di garantire percorsi di istruzione e formazione che conducano ad adeguati sbocchi occupazionali, la Regione del Veneto ha ritenuto necessario operare anche sul versante della corretta e completa informazione ai giovani e alle loro famiglie. Si è deciso pertanto di affidare alle Province la realizzazione, nei confronti dei giovani in obbligo di istruzione e in diritto - dovere all'istruzione e alla formazione, di azioni informative riguardanti il mondo del lavoro, i contratti di lavoro, le dinamiche occupazionali dei diversi settori economici e le professioni. Tali azioni devono prevedere la proposta e la valorizzazione di tutti gli strumenti di connessione tra scuola e mondo del lavoro quali l'apprendistato, lo *stage* e l'alternanza scuola-lavoro.

Per il biennio 2010-2011, la Regione del Veneto ha inoltre assegnato alle Province risorse da indirizzare sia ad azioni di sistema sia ad attività dirette verso i destinatari. Le Province sono state chiamate a realizzare azioni di supporto ai giovani in diritto – dovere e per il contrasto alla dispersione scolastica.

La Regione del Veneto gestisce strumenti informativi: Sopralamedia, Cicerone e Borsino delle Professioni.

Rispetto all'articolazione delle competenze istituzionali e operative, la principale responsabilità della programmazione delle attività di orientamento sul territorio nella Regione è in capo alla Direzione Lavoro. I finanziamenti erogati interessano progetti di orientamento presentati da scuole e CFP e dalle Province.

Le Province organizzano *stage* estivi e attività di orientamento individuali e di gruppo come indicato al punto sopra grazie a finanziamento regionale.

Reti di scuole e CFP progettano attività di orientamento individuali e di gruppo su finanziamento regionale. Inoltre, elaborano i dati raccolti dall'anagrafe regionale dell'offerta formativa AROF sul consiglio orientativo fornito dalle scuole secondarie di primo grado agli studenti di classe terza.

La Regione del Veneto attua azioni di monitoraggio per tutte le attività promosse e finanziate. Il monitoraggio è realizzato dal personale regionale con l'ausilio di

specifici strumenti, quali ad esempio griglie di intervista, questionari di valutazione, modelli di relazione intermedia e finale.
Nel biennio 2010-2011, è stata realizzata anche una raccolta dati sull'autovalutazione da parte di operatori e responsabili dei servizi di orientamento sulle attività promosse. Agli operatori e responsabili si è chiesto di compilare un questionario che utilizzava gli indicatori di qualità specificatamente elaborati nel quadro di un progetto europeo sul miglioramento della qualità dei servizi di orientamento.[124]
Le attività di monitoraggio sul prodotto Cicerone avvengono attraverso la somministrazione di un questionario agli studenti iscritti al secondo anno di università e a tutti coloro che vogliano esprimere le loro opinioni sui servizi offerti dal portale.
I dati e i risultati delle azioni di monitoraggio sono presi in considerazione dagli uffici competenti nella programmazione delle attività per le annualità successive.
Le diverse istituzioni locali che operano su invito della Regione del Veneto programmano le proprie iniziative e strategie in collaborazione tra loro. Alcuni progetti sono specificatamente affidati a reti di scuole e CFP, altri sono coordinati da enti singoli, ad esempio le Province, ma tengono sempre conto delle diverse realtà esistenti nel territorio.
Esiste in Regione un consolidato lavoro di rete che mette insieme i sistemi dell' istruzione, della formazione e degli enti locali territoriali.
L'attuale pianificazione si rivolge principalmente a due grandi gruppi di destinatari:

- giovani in diritto - dovere all'istruzione e alla formazione;
- persone espulse dal mercato del lavoro o comunque alla ricerca di un'occupazione.

Verso il primo gruppo sono garantite attività di orientamento attuate dalle Province e reti di scuole e CFP. Verso il secondo gruppo sono garantite specifiche attività di orientamento all'interno di programmazioni settoriali, come ad esempio nel sistema delle doti lavoro.
In linea con le richieste europee, una specifica attenzione verrà dedicata a fornire corrette e complete informazioni sull'istruzione tecnica alle ragazze al fine di facilitare la partecipazione a percorsi di scuola secondaria e universitari con maggiori sbocchi occupazionali.
Un elemento distintivo della programmazione regionale nell'ambito dell'orientamento consiste nella comunicazione e collaborazione tra i sistemi dell'istruzione e della formazione professionale, collaborazione realizzata negli anni passati attraverso le attività gestite in rete.

---

[124] Il Progetto europeo denominato AQOR si è sviluppato all'interno del Programma Leonardo da Vinci.
Maggiori informazioni sono reperibili a http://www.aqor.droa-eu.org/?loc=it

Un altro elemento che pone la nostra Regione in posizione avanzata è l'utilizzo di AROF a cui contribuiscono scuole, CFP e centri per l'impiego e che offre servizi informativi ai vari attori del sistema.
Inoltre, il costante monitoraggio dell'uso di AROF ha consentito e consente continui miglioramenti al sistema sia in termini tecnici che di nuovi servizi offerti.
In seguito all'esame delle relazioni intermedie e finali presentate dagli enti capofila dei progetti di orientamento, è stata definita l'introduzione di costi standard di pagamento delle ore di attività di orientamento, al fine di razionalizzare le risorse e garantire un'equa distribuzione dei finanziamenti.
La Regione del Veneto è stata in grado di unificare la presentazione dell'offerta formativa di università, accademie e scuole superiori per mediatori linguistici del territorio regionale in un unico portale, Cicerone.
La principale difficoltà cui fanno fronte le politiche regionali in materia di orientamento è la restrizione dei finanziamenti a disposizione. Si è resa pertanto necessaria una diversa modalità di finanziamento che non sia più rivolta a reti territoriali per l'orientamento ma alle Province, al fine di realizzare maggiori sinergie nella distribuzione di attività di orientamento. Inoltre il citato sistema di costi *standard* consente un'ulteriore razionalizzazione e concentrazione delle risorse disponibili sull'utenza.

2.22 UN QUADRO DI SINTESI: VERSO UNA CARTA DEI SERVIZI PER L'ORIENTAMENTO

Il quadro frammentato e poco unitario, se pur animato da un ricco fervore realizzativo, rende urgente, come più volte sottolineato, in questo stesso rapporto, la definizione di una politica nazionale di orientamento che consenta di:

- pervenire ad una definizione condivisa della funzione dell'orientamento che solleciti un processo di regolarizzazione dell'attuale frammentarietà di azioni, pratiche, servizi e professionisti di orientamento e che, valorizzando le esperienze messe in campo da più parti e a diversi livelli, possa promuovere una politica di orientamento, in stretto raccordo con le politiche dell'istruzione, formative e del lavoro, e prefigurare un'azione di governance per lo sviluppo di un sistema di qualità;
- definire e valorizzare una politica dell'orientamento, quale fattore strategico volto a garantire il benessere e lo sviluppo di ogni cittadino;
- definire e valorizzare una politica di orientamento volta a garantire il miglioramento e il progresso sociale del Paese, in

particolare nei sistemi della scuola, dell'università, della formazione e del lavoro;

- individuare e promuovere strategie e piste di sviluppo per la determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti l'orientamento al lavoro e sul lavoro che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale;
- stabilire il livello minimo dei requisiti necessari per gli accreditamenti in materia nei confronti di operatori pubblici e privati.

L'interlocuzione attivata con i diversi territori regionali avviata da Isfol nel corso di questo primo triennio di lavoro consente di evidenziare alcune piste di sviluppo che rappresentano le nuove sfide per le politiche dell'orientamento, che qui di seguito si riportano:

1. Innanzitutto viene evocata con sempre maggiore insistenza l'esigenza di leggibilità e di razionalizzazione del sistema-orientamento. In questo senso è necessario dopo aver fotografato la realtà dell'orientamento in Italia, continuarne a leggere le dinamiche e le possibili evoluzioni in un'ottica longitudinale. Il monitoraggio, sul fronte dell'offerta di quanto viene realizzato nei diversi sistemi- scolastico, formativo, universitario, lavorativo - consente la mappatura locale dei servizi destinati a determinate categorie di utenza e l'aggiornamento dell'Archivio Nazionale dell'Orientamento. Accanto a ciò è necessario analizzare, in modo longitudinale e ricorrente, il bisogno e la domanda di orientamento in relazione a specifiche tipologie di utenza, al diverso ciclo di vita e alle diverse realtà territoriali e organizzare i dati quantitativi e qualitativi raccolti in una mappa concettuale ed operativa condivisa e fruibile dai decisori regionali, dagli operatori/trici e dagli utenti.

2. Una seconda priorità emersa fa riferimento al confronto attivo e dinamico con l'Europa. L'attenzione al quadro nazionale va collocata nell'ambito più generale dell'Europa che costituisce il campo di riferimento per l'organizzazione dei servizi di orientamento permanente all'interno dei vari stati membri, e più in generale di politiche sociali volte al benessere della comunità così come allo sviluppo personale e professionale dei singoli. In particolare nel progettare le *policies* nei differenti paesi è necessario far riferimento alle seguenti raccomandazioni europee:

- l'accesso ai servizi di orientamento, inclusi quelli nei contesti di lavoro;
- la qualità nell'erogazione dei servizi;

- il ruolo dell'orientamento nello sviluppo delle risorse umane (inclusi la promozione dei benefici dell'apprendimento, lo sviluppo della consapevolezza delle opportunità derivanti dalla conoscenza scientifica e tecnologica, il potenziamento dell'efficacia dei sistemi di istruzione e di formazione);
- l'orientamento per la mobilità negli ambiti educativi, formativi e di occupazione;
- lo sviluppo di risposte efficaci di orientamento nel corso della vita per incoraggiare, motivare e facilitare alle persone l'attraversamento virtuoso dei sistemi sociali e di apprendimento flessibili;
- la predisposizione di approcci coordinati e iniziative integrate per l'inclusione sociale di gruppi marginalizzati (*drop-out* e altri gruppi sociali socialmente vulnerabili).

3. Fondamentale e avvertita all'unanimità la necessità di integrazione tra i diversi sistemi. Diverse e articolate sono le tipologie di attività/servizi di orientamento in rapporto ai vari sistemi che possono essere investiti di una funzione orientativa (più o meno esplicitamente): per favorire l'occupabilità e sostenere lo sviluppo sociale, anche in termini di benessere collettivo ed individuale. Come più volte enfatizzato un orientamento di qualità deve fondarsi su servizi orizzontali e verticali, nei tempi e nei luoghi, in una prospettiva di rete, dove siano chiare le competenze ma, anche differenze e confini. Un disegno articolato e integrato dei servizi e dei processi di orientamento non può prescindere da due postulati culturali - da un lato la specializzazione e differenziazione dei diversi contesti, dall'altro la condivisione di obiettivi, contenuti e linguaggi - che, seppur nel rispetto delle diverse realtà, facilitino la messa a regime di un servizio in cui siano chiaramente definiti ruoli e rapporti tra committenti, operatori ed utenti. Solo in questo modo appare possibile dare continuità al servizio, mantenere l'impegno verso la persona di offrire stimoli informativi e di autosviluppo attendibili, indicare opportunità presenti o rinvenibili con vario grado di prossimità e accessibilità, rispondere in maniera pertinente alla possibile gamma di richieste, anche quando non sono già formalizzate le risposte all'interno del servizio. L'esigenza di un servizio di orientamento, pubblico o privato, di conoscere e di rapportarsi con altri servizi simili o con servizi complementari non deriva solamente da esigenze di economia di scala (evitare i costi relativi alle duplicazioni, al continuo reperimento di informazione, alla ricerca di soluzioni già trovate altrove, ecc.), ma dalle stesse necessità intra-organizzative di offrire risposte qualitativamente adeguate ad una forte variabilità delle richieste delle persone. Dunque la definizione di un sistema territoriale di offerta di servizi di orientamento così integrato costituisce un obiettivo determinante che richiede l'apporto coordinato di una pluralità

di soggetti tra cui prioritariamente i servizi che agiscono nell'ambito delle politiche attive del lavoro (in particolare della formazione e del raccordo domanda-offerta di lavoro) e i soggetti (pubblici e privati) che agiscono nel settore dell'istruzione e della formazione.
Un sistema di orientamento realmente integrato dovrebbe configurarsi come una grande rete tra soggetti autonomi dal punto di vista organizzativo (i portatori, di natura pubblica ma anche privata, di competenze istituzionali e deleghe normative in materia) che sappiano integrarsi tra loro e creare reciproci e significativi legami; che operino sul territorio in maniera inclusiva e partecipativa e che interagiscano con i soggetti che sul territorio stesso sono portatori di competenze specifiche. In questa prospettiva è necessario implementare il *Network* nazionale sull'orientamento con la partecipazione sempre più allargata degli *stakeholder* dei diversi territori.

4. In riferimento alle pratiche professionali emerge con forza la necessità di accompagnare le transizioni ponendo sempre in primo piano la centralità della persona e dei suoi bisogni, anche prevedendo nuovi servizi e nuove funzioni. Ma soprattutto è necessaria la messa a punto di una solida e valida modellistica di servizi e azioni orientative in relazione al ciclo di vita e alla diversa transizione che supportano. Particolarmente avvertita l'esigenza di percorsi di orientamento specificamente volti al *target* giovanile per facilitare la transizione istruzione-lavoro. È necessario, quindi, raccogliere, valorizzare e disseminare le esperienze di eccellenza realizzate anche e soprattutto rispetto a buone prassi di *networking* territoriale, attivando un'opera di "emersione" e valorizzazione delle diverse attività ed esperienze realizzate nei vari contesti, anche per fornire al legislatore gli strumenti conoscitivi capaci di sviluppare politiche di orientamento di maggiore efficacia e incisività sul piano socio-territoriale. In questa logica l'obiettivo è quello di procedere, attraverso progressive analisi e approfondimenti, a una lettura ampia e articolata delle azioni di orientamento che consenta di attribuire il reale peso all'insieme di attività che hanno assunto una rilevanza fondamentale nell'ambito delle politiche di sviluppo sociale ed economico.

5. Una ulteriore esigenza fa riferimento al miglioramento e sviluppo della qualità dei servizi e delle azioni, in un'ottica di innovazione. Gli obiettivi di innovazione, riferiti all'ambito delle politiche e delle azioni di orientamento non riguardano soltanto la programmazione di nuovi servizi da offrire all'utenza ma anche la programmazione di nuove procedure organizzative a supporto degli interventi di orientamento (banche dati, servizi telematici, ecc.). In tale prospettiva, un osservatorio continuo e dinamico del processo "orientamento", che vede

la partecipazione attiva delle regioni, delle parti sociali e degli *stakeholder* che, a diverso titolo si affacciano e compongono l'universo orientamento, potrebbe svolgere un ruolo trainante molto importante. Implementando l'interlocuzione con e tra i diversi soggetti è possibile identificare e ipotizzare *policies* regionali utili e necessarie per lo sviluppo di un sistema di orientamento di qualità, secondo un approccio *lifelong*.

6. Una importante e condivisa priorità riguarda il riconoscimento e la valorizzazione dei professionisti dell'orientamento. Le figure professionali che oggi si occupano di orientamento sono molteplici e sono inserite in diversi contesti caratterizzati da diverse *mission*. Un adeguato modello di certificazione delle competenze deve tenere insieme una serie di fattori e non può prescindere dal contesto in cui le azioni orientative si collocano. Il bisogno di riconoscimento delle competenze degli operatori di orientamento, oggi necessita di essere reso pensabile e quindi traducibile in azioni che possano dare valore e portare a sintesi gli sforzi fatti in tal senso nei diversi ambienti tecnico-scientifici e territoriali. Sembra ormai maturo il tempo per poter agire a livello politico-istituzionale centrale in sinergia con i molti attori che si occupano di questo processo in particolare definendo criteri per:

- il riconoscimento e la certificazione delle competenze con l'individuazione di parametri per la legittimazione dei profili professionali dedicati all'orientamento in un quadro nazionale nell'ambito del riconoscimento dei dispositivi normativi regionali e delle competenze istituzionali su questo tema;
- la formazione dei professionisti dell'orientamento con l'individuazione di parametri sia per la formazione iniziale delle nuove leve sia per l'implementazione di competenze dei professionisti già impiegati nel settore;
- la definizione precisa di *mission* e funzioni degli specifici sistemi (scolastico, universitario, formativo, lavorativo) a cui ancorare la pratica orientativa.

7. Emerge con forza l'urgenza di sviluppare una cultura della valutazione delle azioni di orientamento e la conseguente necessità di predisporre strumenti validi ed efficaci, che possano essere di supporto alla definizione di *standard* di qualità per i servizi di orientamento. La necessità di progettare, mettere a punto e realizzare percorsi e pratiche di orientamento in linea con la domanda e trasferibili a diversi contesti, in un'ottica sistemica, pone come centrale sia un'attenta analisi della domanda sia una sistematica e congruente azione di valutazione delle esperienze. Questo a garanzia di un controllo periodico, per accrescere l'efficacia dell'agire orientativo, per favorire un rapporto sinergico tra

istruzione, formazione professionale e lavoro, e tra ciascuno di essi, e per adeguare l'organizzazione, il contenuto e le metodologie alla situazione economica e sociale nonché ai fabbisogni di gruppi specifici di utenti e delle *expertise* necessarie. Fino ad oggi, nell'ambito dei servizi di orientamento che offrono percorsi di consulenza, le ricerche valutative non hanno avuto la necessaria diffusione probabilmente in ragione sia di fattori di tipo culturale (la mancanza di una cultura della valutazione nei nostri servizi), sia di questioni relative alla difficoltà di valutare servizi rispetto ai quali permane una scarsa chiarezza fra obiettivi e risultati. L'esigenza di legittimare attività e azioni realizzate nell'ambito dei servizi alla persona, anche in ragione della necessità di giustificare e rendicontare l'impiego di fondi e finanziamenti pubblici, spinge sempre con più forza verso la messa a punto di ipotesi valutative sia in termini di efficacia che in termini di efficienza per poter definire la relazione e la direzione tra costi/benefici e tra obiettivi/risultati, al fine di avviare una eventuale ri-programmazione dell'intervento. Il *focus* della valutazione si può quindi posizionare su diversi aspetti: la congruenza tra obiettivi e strumenti (*policy evaluation*), la modalità realizzativa e il processo di implementazione (*process* o *formative evaluation*), l'impatto (*impact, outcome*, *effectiveness* o *summative evaluation*), il rapporto tra costi e benefici, la soddisfazione percepita dall'utente/cliente (*customer satisfaction*), la qualità del processo di erogazione in una logica di *total quality management*.

8. Infine è necessario rivedere i finanziamenti, anche per dare stabilità ai servizi di orientamento sul territorio. Infatti, attualmente la grande maggioranza dei servizi risultano finanziati con fondi temporanei provenienti dall'UE o dal finanziamento di progetti di natura sperimentale. Questo stato di cose non assicura continuità e accessibilità ai servizi orientativi. Di contro è importante avere una chiara e stabile programmazione relativamente alle risorse economiche istituzionali disponibili, anche in considerazione delle singole specificità e delle singole mission dei diversi contesti.

A fronte di tale quadro e, sollecitata dall'interlocuzione con i territori, la IX Commissione Istruzione, Lavoro, Innovazione e Ricerca della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome a giugno 2011 approva un documento che pone enfasi sull'orientamento come indispensabile strumento delle politiche dell'istruzione, della formazione e del lavoro. In tale documento si auspica un salto di qualità nella formulazione degli obiettivi, nella costruzione delle modalità di confronto e nella maggior partecipazione dei livelli decisionali oltre che tecnici al dibattito sull'orientamento. Al fine del raggiungimento di tale obiettivo istituisce un comitato tecnico composto dai più rappresentativi

stakeholder[125] del settore affinché validi un "Elenco delle priorità dell'orientamento" da inserire nell'agenda del Governo, delle Regioni e delle altre istituzioni locali e nazionali per promuovere l'integrazione delle politiche dell'orientamento e favorire un insieme coordinato di azioni, con particolare riguardo alle problematiche nord-sud del paese.
Detto documento (allegato 1 al capitolo), condiviso e approvato a novembre 2011 durante i lavori del Forum di Genova[126], partendo dalla centralità delle esperienze regionali costituisce la premessa per la costruzione condivisa dei livelli essenziali di prestazione (LEP) relativi alle azioni e ai servizi di orientamento; esso, pur nel rispetto delle autonomie locali e della normativa regionale, dovrà rappresentare un testo unico per le regioni italiane da approvare in conferenza unificata Stato-Regioni. L'urgenza di un tale lavoro trova una sua ulteriore giustificazione nel recente disegno di riforma del mercato del lavoro e nella prevista soppressione delle Province e nella loro sostituzione con "enti locali regionali per l'esercizio delle funzioni di governo di area vasta" cui eventualmente affidare le funzioni in materia di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro.
La definizione dei LEP su cui attualmente il Comitato sta lavorando deve riguardare:

- Sede dei servizi: si tratta di stabilire alcuni requisiti fondamentali che le diverse sedi dovranno possedere in relazione alle funzioni che queste devono svolgere. Non solo criteri di spazio, di attrezzature, di strumentazioni ma anche criteri di territorialità, per garantire la coerenza del servizio con le logiche specifiche di sviluppo del territorio locale; criteri di pluri-disciplinarietà, dove i servizi in esse allocati necessitano di competenze diversificate e criteri di interistituzionalità, per poter riconoscere la rappresentatività delle diverse istituzioni che operano nel territorio.
- Professionisti dedicati: a questo proposito bisognerà ipotizzare *standard* di competenze per cercare di dare una fisionomia ed un ruolo alle figure professionali che si occupano di orientamento. È superfluo sottolineare che, a riguardo, la situazione complessiva è caratterizzata da una normativa priva

[125]Fanno parte del comitato tecnico la IX Commissione del Coordinamento delle Regioni e delle Province Autonome, Tecnostruttura delle Regioni per il Fondo Sociale Europeo FSE, Agenzia Liguria Lavoro per la Regione Liguria, i Ministeri dell'Istruzione, Università e Ricerca, del Lavoro e delle Politiche Sociali, della Gioventù, l'Unione delle Province Italiane, l'Unioncamere e l'ANCI Nazionale nonché le principali associazioni di imprese, professionali e del lavoro.
[126] A novembre 2011 si è svolto il Forum Internazionale di orientamento, organizzato dalla Regione Liguria in collaborazione con l'Isfol e l'Università di Genova. Durante i lavori convegnistici, la IX Commissione del Coordinamento delle regioni, approva all'unanimità l'elenco delle priorità dell'orientamento.

di rapporti di tipo sistemico tra gli attori e le strutture in cui essi operano, tanto a livello nazionale quanto locale, che ha condotto, in maniera quasi inevitabile, al proliferare di iniziative e di azioni orientative che hanno coinvolto, spesso in modo confuso, un insieme di risorse umane con competenze e titoli assai diversificati. Il tema della professionalità nell'orientamento ci induce a tener in considerazione almeno quattro ordini di variabili:

1. la tipologia dell'azione erogata (finalità, contenuti, metodologie), il cliente e il contesto di riferimento dell'intervento;
2. il rapporto tra figure dedicate (che ricoprono un ruolo specialistico nel sostegno al processo di orientamento) ed altre che, nel quadro di una *mission* professionale diversa, svolgono una funzione orientativa propedeutica o complementare all'attivazione di questo processo;
3. il bisogno di mettere a punto ed elevare a sistema delle modalità di certificazione e riconoscimento delle professionalità di coloro che già operano (acquisite con l'esperienza sul campo e con percorsi molto variegati di formazione sul lavoro) anche prevedendo dei percorsi di ri-qualificazione diversi dai percorsi di formazione in ingresso dei "nuovi" operatori;
4. la necessità di impegnare maggiori risorse nella formazione dei nuovi professionisti e nella loro formazione ricorrente e specialistica anche su particolari aree e funzioni di governo e monitoraggio delle attività di orientamento.

- Azioni e Servizi: è evidente l'urgenza di modelli d'intervento e di modelli organizzativi che facilitino il passaggio dalla sperimentazione alla stabilizzazione/strutturazione delle pratiche sperimentate e realizzate per la costruzione di un impianto dal forte carattere sistemico. In altre parole è necessario che si passi dalle pratiche alla realizzazione di un reale ed efficace servizio regionale integrato di orientamento. Quando si parla di servizio o di servizi di orientamento non si può non considerare che questo deve rispondere ad alcuni requisiti fondamentali, in linea con quanto autorevolmente sottolineato in sede comunitaria: accessibilità, innovazione, benessere, *lifelong*, decentramento a livello locale. Il servizio deve essere caratterizzato da un approccio olistico, in grado, cioè, di prevedere azioni e percorsi differenziati in riferimento alle diverse tipologie di utenti (in particolare, giovani, studenti, donne, disoccupati, soggetti a rischio, *over* 45, immigrati, ecc.) e al loro diverso ciclo di vita. Sarà quindi necessario, partendo dai

servizi esistenti, prevedere modelli organizzativi di qualità che contemplino diverse tipologie di azioni (informazione, *counselling*, bilancio di competenze, accompagnamento alle transizioni, incrocio domanda-ricerca di lavoro) e rispondano alle esigenze dei diversi territori così che in ogni provincia sia presente un servizio che li preveda tutti. Sarà inoltre indispensabile concepire e ipotizzare modelli d'intervento efficaci, in grado di anticipare la domanda, anche in termini di pari opportunità (e non solo tra uomini e donne) e modelli valutativi congruenti. Si dovranno studiare altresì ipotesi innovative per incrementare le competenze dei servizi pubblici verso servizi volti a favorire la salute e il benessere dei lavoratori e favorire una migliore conciliazione della vita professionale e della vita personale.

Infine, un testo unico volto a favorire lo sviluppo di un sistema integrato di orientamento regionale si configurerebbe altamente innovativo se prevedesse anche un centro servizi dotato di competenze plurisettoriali in grado di svolgere una funzione trasversale ai diversi contesti territoriali di coordinamento, raccordo, gestione ma, anche in grado di progettare e promuovere dispositivi e strumenti a supporto dello sviluppo e della qualificazione dei diversi sistemi territoriali di orientamento. Tale funzione sta assumendo un'importanza crescente nelle realtà politiche e istituzionali più avanzate nel processo di definizione di politiche organiche per l'orientamento. Gli ambiti di attività, dovrebbero essere principalmente quelli di: assistenza tecnica alle istituzioni e ai sistemi, promozione e sviluppo di reti territoriali, progettazione di nuovi interventi, coordinamento dei servizi. Le funzioni sono complesse e dovrebbero prevedere una specifica e dedicata figura professionale - l'Analista di politiche e servizi di orientamento- che potrebbe essere individuato in dirigenti e funzionari già in servizio che vogliano acquisire e sviluppare specifiche competenze di promozione, gestione e valutazione delle politiche e delle risorse per l'orientamento.
È proprio nell'intento di porre le basi per una politica integrata di governo del sistema "Orientamento" che chiudiamo il presente capitolo con una riflessione su un'ipotesi di accordo Stato-Regioni.

2.23 PER UN'INTESA TRA STATO-REGIONI CHE PONGA LE BASI DEL SISTEMA NAZIONALE DI ORIENTAMENTO[127].

[127] Il contributo è di Pier Antonio Varesi, Professore ordinario di Diritto del lavoro – Università Cattolica del Sacro Cuore.

La necessità di una strategia collaborativa tra Stato e Regioni.

I dati del rapporto ci consegnano tutta la complessità del mondo dell'orientamento in Italia. Tale complessità è immediatamente percepibile sol che si presti attenzione ad alcuni tratti che lo caratterizzano:

- le competenze legislative ed amministrative sono spalmate su più livelli istituzionali (Stato, Regioni, Province e Comuni)[128];
- l'Orientamento è chiamato ad operare in diversi comparti del sistema formativo (Università, Istruzione, Istruzione e Formazione Professionale) e dei Servizi per il Lavoro (servizi rivolti alla fascia dei giovani in cerca di prima occupazione, servizi rivolti alla fascia dei lavoratori in cerca di nuova occupazione, servizi per l'inclusione sociale di soggetti in condizione di grave svantaggio) e perseguendo obiettivi specifici;
- si registra una forte articolazione delle strutture che operano nel settore (basti pensare alle 18.385 strutture censite).

Questa realtà si offre dunque alle nostre analisi, per un verso, con tutta la ricchezza delle esperienze realizzate dai molti soggetti che operano nel campo dell'orientamento e, per altro verso, con l'oggettiva difficoltà di trasformare questo insieme di attività in un "sistema" nazionale (vi sono, infatti, evidenti disomogeneità e l'identità dei singoli comparti sembra a volte prevalere sul quadro d'insieme).

Il "sistema" nazionale di Orientamento non è, dunque, un dato acquisito ma un obiettivo da raggiungere mediante un'opera paziente, frutto di particolare attenzione alle condizioni di partenza e di sensibilità nei confronti di competenze e ruoli che non possono essere definiti a piacimento. Ciò va sottolineato perché alcuni tentativi operati in passato non hanno raggiunto la meta desiderata proprio in quanto caratterizzati dalla volontà di individuare un solo soggetto istituzionale destinato ad "assorbire" ogni competenza e volto a sostituire gli altri soggetti competenti per i singoli comparti (a volte mediante l'elaborazione di audaci disegni di ingegneria istituzionale destinati, se attuati, ad entrare in conflitto con il quadro di poteri delineato dagli artt. 117 e 118 della Costituzione).

Il metodo corretto sembra invece quello volto a ricercare intese tra le istituzioni interessate (ed in primo luogo tra Stato e Regioni) nell'intento di porre le basi per una politica integrata di governo del sistema "Orientamento", nel cui ambito incastonare l'azione dei diversi comparti (configurati quali sotto-sistemi).

---

[128] Per un'analisi dettagliata sul punto rinvio al mio contributo pubblicato nel 1° Rapporto.

La semplificazione del quadro istituzionale: i provvedimenti riguardanti le Province.

Da tempo il dibattito politico esprime sollecitazioni per una revisione dell'assetto istituzionale del Paese (dibattito impropriamente ricondotto al tema dei "costi della politica"). Al centro dell'attenzione sono state poste le Province, il cui superamento è considerato un segnale verso la configurazione di un assetto istituzionale più snello. Un primo passo in questa direzione può essere colto nel disegno di legge costituzionale intitolato "Soppressione degli enti intermedi", approvato dal Consiglio dei Ministri in data 8 settembre 2011. La prevista soppressione delle Province (v. l'art. 1) e la loro sostituzione con "enti locali regionali per l'esercizio delle funzioni di governo di area vasta" (art. 2), individua più adeguate dimensioni per il nuovo ente (almeno trecentomila abitanti oppure un'estensione di almeno tremila chilometri quadrati) ma, soprattutto, potrebbe riaprire il dibattito (sopito ma mai esaurito) in merito alla scelta tra il mantenimento alle Province/Ente regionale di "area vasta" oppure l'affidamento alla gestione diretta da parte delle Regioni delle funzioni amministrative in materia di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro.

Anticipando l'esito del processo di revisione costituzionale, il legislatore ordinario ha recentemente rivisto le funzioni spettanti alle Province. L'art. 23, c. 14 della legge 22 dicembre 2011, n. 214 (conversione in legge del d. l. 6 dicembre 2011, n. 201) circoscrive infatti l'attività delle Province esclusivamente all'esercizio di "funzioni di indirizzo e coordinamento delle attività dei Comuni nelle materie e nei limiti indicati in legge statale o regionale". Il comma 18 del medesimo articolo di legge prevede, inoltre, che lo Stato e le Regioni, con propria legge, provvedano, entro il 31 dicembre 2012, a trasferire ai Comuni "le funzioni conferite dalla normativa vigente alle Province, salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, le stesse siano acquisite dalle Regioni".

Non è questa la sede per un'approfondita valutazione di merito dei provvedimenti sopra citati ed in particolare dei dubbi di legittimità costituzionale che una parte della dottrina sta avanzando in relazione alle citate disposizioni della legge n. 214/2011. Con specifico riferimento alle questioni riguardanti l'Orientamento, non possiamo non prendere atto che lo svuotamento delle funzioni amministrative di politica del lavoro fino ad ora assegnate alle Province (da quelle in materia di collocamento e Servizi per l'Impiego a quelle in materia di formazione professionale), determina una semplificazione del quadro istituzionale ma non esaurisce le questioni derivanti dalla complessità di tale quadro: restano irrisolti, infatti, i nodi riguardanti i rapporti tra le altre istituzioni che intervengono in materia (Stato, Regioni e Comuni). Pertanto, anche alla luce dei più recenti provvedimenti sopra citati, mantengono inalterata la loro rilevanza le considerazioni svolte in

precedenza sulla opportunità di ricercare intese volta a promuovere forme cooperative di esercizio dei poteri assegnati alle diverse istituzioni in materia di Orientamento.

La stagione delle Intese tra Stato e Regioni in materia di politica del lavoro.

La fase che sta vivendo il nostro Paese sembra particolarmente propizia al raggiungimento di una simile Intesa. Negli ultimi tre anni sono state numerose le occasioni in cui, su aree rilevanti della politica del lavoro, è stata data attuazione al principio di "leale collaborazione" tra istituzioni mediante la sottoscrizione di Intese tra Stato e Regioni (in alcuni casi estese anche alle parti sociali). In questa sede è sufficiente ricordare l'accordo Stato-Regioni del 12 febbraio 2009 in materia di trattamenti "in deroga" e politiche attive a cui ha fatto seguito l'intesa Stato – Regioni del 20 aprile 2011 che proroga tale sistema per il biennio 2011-2012, l'Intesa del 17 febbraio 2010 sulle linee guida in materia di formazione professionale; l'Accordo del 27 ottobre 2010 tra Stato, Regioni e parti sociali che costituisce l'atto di avvio del processo volto alla costruzione di una strategia condivisa a sostegno dell'occupazione giovanile ed infine l'Intesa del 7 luglio 2011 riguardante la riforma dell'apprendistato (posta a fondamento della elaborazione del d. lgs. 14 settembre 2011, n. 167, Testo Unico dell'apprendistato).

Possiamo leggere in queste Intese il prevalere dello spirito cooperativo, dopo anni in cui la scena è stata dominata, invece, dal conflitto. In particolare, il periodo successivo alla riforma del Titolo V della Costituzione[129] ed al d. lgs. n. 276/2003 è stato, infatti, contrassegnato da continui ricorsi alla Corte Costituzionale (sia da parte delle Regioni che da parte dello Stato), in larga parte motivati "dall'incertezza sui confini della potestà legislativa statale e regionale"[130] e nella speranza di ottenere interpretazioni favorevoli sui confini della competenza legislativa in materia di "tutela e sicurezza del lavoro" e di "istruzione e formazione professionale".

La giurisprudenza della Corte costituzionale ha svolto un ruolo fondamentale nel favorire il nuovo corso: la Corte ha costantemente sollecitato Stato e Regioni a ricercare intese formali preventive (in sede di Conferenza Stato-Regioni o di Conferenza Unificata) proprio al fine di scongiurare la riproposizione (da una parte o dall'altra) di estenuanti conflitti di competenze[131].

---

[129] Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3.

[130] T. Treu, La riforma dei servizi per l'impiego e le competenze regionali, in M. Magnani – P.A. Varesi (a cura di), Organizzazione del mercato del lavoro e tipologie contrattuali, Giappichelli, Torino, 2005, p. 50

[131] V. per tutte Corte cost. 28 gennaio 2005, n. 50 in Riv. Giur. Lav., 2005, p. 449 con nota di A. Garilli, La riforma del mercato del lavoro al vaglio della Corte costituzionale, e Corte cost. n. 334/2010 e Corte cost. n. 176/2010.

La stagione di Intese sopra descritta ha creato le condizioni ottimali perché, anche in materia di Orientamento, possa essere promossa la stipulazione di un accordo-quadro tra Stato e Regioni. Verrebbe in tal modo rafforzata la strategia volta a definire in via cooperativa le linee qualificanti della politica nazionale del lavoro e, nel contempo, si darebbe un solido quadro (condiviso) di riferimento a tutti i soggetti che operano nel settore.

L'aggravarsi della situazione economica e sociale e l'urgenza di potenziare i servizi di orientamento.

La crisi economica che attanaglia il Paese dalla seconda metà del 2008 sta producendo effetti negativi sempre più rilevanti sul mercato del lavoro. Di conseguenza aumentano le persone che vivono condizioni di disoccupazione di lunga durata o di sospensione prolungata dal lavoro. Tra questi lavoratori emergono, inoltre, gruppi che destano particolare preoccupazione sotto il profilo sociale. Si tratta, in primo luogo, dei giovani che non sono occupati e non sono inseriti né in percorsi di istruzione né in percorsi di formazione (c.d. NEET). Il loro numero è crescente e secondo le più recenti rilevazioni investe nel nostro Paese oltre due milioni di persone[132]. Altrettanto rilevanti sono le problematiche di coloro che sono stati licenziati per riduzione di personale e collocati in mobilità. Né va dimenticato che va crescendo il numero dei lavoratori che sono stati sospesi per ragioni economiche e collocati in cassa integrazione (secondo i meccanismi ordinari o "in deroga") e che non hanno prospettive di rientro in azienda. In proposito le organizzazioni sindacali segnalano circa 300.000 lavoratori in aziende in gravi difficoltà ed a rischio dell'occupazione[133]. Altrettanto preoccupante il dato emergente dalla rilevazioni trimestrali ISTAT sul ritiro dal mercato del lavoro di una parte della manodopera femminile, specie al SUD, scoraggiata dalle scarse opportunità di lavoro.

L'offerta a questi lavoratori, ed in specie a quelli che più appaiono smarriti di fronte alla nuova realtà produttiva (penso in particolare ai NEET, alle donne meno professionalizzate ed ai lavoratori più anziani) di servizi di orientamento può costituire un valido aiuto per fronteggiare le difficoltà dell'inserimento/reinserimento al lavoro.

A questo scopo può essere assunta a riferimento l'esperienza di politica attiva del lavoro, realizzata nel periodo 2009-2011, in intreccio con l'erogazione dei trattamenti "in deroga". Essa rappresenta la prima applicazione a grandi masse di lavoratori del principio di condizionalità:

---

[132] Italia-lavoro, Neet: i giovani che non studiano, non frequentano corsi di formazione e non lavorano in Lombardia, Roma, Agosto 2011.

[133] Fonte: CGIL – Ufficio mercato del lavoro.

la concessione dei trattamenti di sostegno al reddito ("in deroga") è stata subordinata, infatti, alla partecipazione del lavoratore ad azioni (di orientamento, formazione, sostegno alla ricollocazione) utili per rafforzarne l'occupabilità. Da questa esperienza possono essere tratti utili insegnamenti per migliorare la qualità e la finalizzazione dei servizi offerti. L'insegnamento principale che ne deriva è però la dimostrazione che il sistema italiano di politica del lavoro è in grado, se adeguatamente sollecitato, di raggiungere quote significative di lavoratori in difficoltà occupazionale e di affiancarli, con servizi, nella delicata fase di transizione al lavoro.
La sottoscrizione da parte di Stato e Regioni di un'intesa sull'Orientamento, oltre a costituire un forte segnale di promozione delle attività di orientamento, potrebbe rappresentare un importante tassello per completare la strategia di contrasto alla crisi sul versante della politica attiva del lavoro.

I contenuti di una possibile Intesa in materia di Orientamento.
L'intenso dibattito intrecciatosi, in particolare nell'ultimo decennio, sulle linee portanti dell'auspicato Sistema Nazionale di Orientamento, consente di indicare, senza ambizioni di esaustività, un elenco dettagliato delle questioni che potrebbero essere al centro di una Intesa tra Stato e Regioni sul punto.
L'apertura potrebbe essere dedicata ad affermare l'impegno delle istituzioni ad assicurare l'effettività del diritto del cittadino, lungo tutto l'arco della vita, a godere di servizi di orientamento che lo accompagnino nelle scelte di studio e professionali ed in particolare nelle fasi di transizione: dal sistema educativo al lavoro, da una occupazione ad un'altra, dalla disoccupazione al lavoro o allo studio. Sulla scia di questo impegno, l'intesa potrebbe svilupparsi affrontando anche linee-guida per la definizione dei livelli essenziali delle prestazioni (cc.dd. L.E.P.) di cui all'art. 117, c. 2, lett. m, Cost. Si tratta di materia di competenza esclusiva del legislatore statale ma nulla vieta che possano essere definiti alcuni impegni condivisi in merito alla indicazione dei servizi da erogare ed alle cadenze minime del servizio, sul modello a suo tempo adottato dal d. lgs. n. 181/2000.
In secondo luogo potrebbe essere manifestato l'impegno degli attori del sistema alla costruzione di un linguaggio comune, mediante l'elencazione e descrizione dei diversi tipi di intervento orientativo. Non va sottovalutata, infatti, l'importanza di riportare entro contenitori aventi la stessa denominazione, contenuti che attualmente possono risultare diversamente e non opportunamente incasellati.
Un ulteriore punto particolarmente qualificante dell'Intesa è da rinvenire nell'attenzione alla qualità dei servizi, in specie mediante la definizione dei requisiti (*standard* minimi) dei servizi da erogare. In questo ambito

andrebbe affrontato anche il tema delicatissimo dei requisiti professionali da richiedere agli operatori. Né possono mancare linee programmatiche di sviluppo dell'attività di formazione ed aggiornamento del personale.

In chiusura potrebbero essere collocati gli impegni riguardanti azioni a supporto del sistema nel suo insieme:

- un impianto caratterizzato da così alta complessità organizzativa richiede la individuazione di sedi di Governance, deputate ad assicurare il permanente confronto tra i soggetti istituzionali interessati e l'adozione delle opportune misure correttive. In proposito, accanto alle sedi istituzionali in cui tradizionalmente si svolge il confronto politico (Conferenza Stato-Regioni e Conferenza Unificata), potrebbero essere opportunamente individuate anche sedi tecniche, destinate al dialogo sul versante più operativo;
- la realizzazione dell' ambizioso disegno delineato nei punti precedenti richiede, un adeguato piano finanziario (una sorta di MASTERPLAN) che indichi le fonti di finanziamento e la quantità complessiva di risorse che si ritiene di poter destinare all'obiettivo. È importante che i flussi finanziari siano stabili nel tempo, al fine di sottrarre il settore all'estemporaneità che ha fino ad ora caratterizzato i meccanismi di finanziamento delle attività;
- poiché i dati dei tre anni di ricerca hanno posto in evidenza sensibili disomogeneità territoriali (identificabili a partire dal dato più grezzo, la presenza di strutture operanti nel settore), sarebbe quanto mai opportuno uno specifico programma di sostegno alle aree che presentano condizioni di minore attenzione e più debole presenza nel campo dell'orientamento, ove necessario distinte per singoli comparti;
- appare indispensabile l'attivazione di meccanismi di monitoraggio e valutazione degli effetti dell'intesa. Proprio le difficoltà del cammino che si intende intraprendere consigliano la sistematica verifica degli esiti ottenuti, anche al fine di predisporre tempestivamente adeguate misure correttive;
- potrebbero essere richiamati, infine, gli impegni già assunti in sede di Conferenza Stato-Regioni o di Conferenza Unificata, che mirano alla creazione o allo sviluppo di strumenti particolarmente utili per il buon funzionamento del Sistema nazionale di Orientamento. Penso in particolare alle azioni sulla validazione e la certificazione delle competenze (attraverso la sintesi e armonizzazione di strumenti e processi per la certificazione delle qualifiche e delle competenze nella formazione professionale; un *framework* operativo nazionale per

la validazione delle competenze acquisite in contesti non formali e informali e il riconoscimento dei crediti formativi in una logica interregionale e interfiliera; ed infine un piano di adozione ampliata e coordinata del libretto formativo del cittadino) ed a quelle relative agli *standard* formativi, in specie per ciò che riguarda il sistema di istruzione e formazione professionale ed il sistema di istruzione tecnica superiore.

Conclusioni

Obiettivo del presente contributo è quello di offrire strumenti ai decisori politici affinché, se lo desiderano, possano ribaltare l'impostazione che ha prevalso a lungo in materia di orientamento e cioè l'attenzione ossessiva alla salvaguardia dei confini delle competenze dei vari attori istituzionali. Pare opportuno, invece, porre ora al centro del dibattito l'organizzazione delle attività di orientamento in un quadro che, pur nella pluralità dei soggetti istituzionali competenti, possa configurare un Sistema nazionale di Orientamento.

Come abbiamo visto il mondo dell'orientamento è caratterizzato da una notevole complessità che non è opportuno superare (pena la perdita di molti elementi di ricchezza di cui essa è portatrice) ma che richiede di essere adeguatamente governata, per assicurare efficacia ed efficienza di intervento.

La proposta che si ritiene di dover avanzare è volta a favorire la sottoscrizione di un'intesa tra Stato e Regioni che affermi l'impegno ad operare in una logica cooperativa e che individui regole condivise su tutti i principali aspetti del costituendo Sistema nazionale.

A fronte della grave crisi economica e delle conseguenti difficoltà che investono categorie particolarmente deboli (in specie giovani, donne e lavoratori anziani privi dei requisiti pensionistici), la sottoscrizione dell'Intesa riveste carattere di urgenza. In questa prospettiva può essere considerato di buon auspicio il fatto che il Paese dal 2009 sta vivendo una stagione di accordi tra Stato e Regioni in materia di politiche del lavoro. L'Intesa in materia di Orientamento potrebbe inserirsi, dunque, nella scia di nuovi rapporti collaborativi, che vanno sempre più consolidandosi, tra Stato e Regioni.

Allegato 1: LA CARTA DI GENOVA 2011 - UNA PROPOSTA PER L'AVVIO DI UN PERCORSO DI LAVORO COMUNE

La IX Commissione in vista del Forum di Genova sull'Orientamento ha ritenuto di avviare per il tramite della Regione Liguria, un percorso che, partendo dalla Carta di Genova del 2001 e con l'obiettivo finale di rilanciarne i contenuti, individuasse le priorità di governo per l'orientamento e le piste di lavoro per i prossimi anni, tenendo conto che l'orientamento rappresenta ormai una priorità costantemente presente nell'agenda sia comunitaria sia nazionale.
Alla luce del quadro di riferimento normativo e programmatorio in materia di orientamento delle Regioni e delle Province Autonome nelle filiere del lavoro, della formazione e dell'istruzione nonché dei *focus* di approfondimento tenutisi a Udine e Bari con il supporto scientifico dell'Università di Genova nel corso del mese di ottobre 2011, sono stati identificati alcuni ambiti prioritari di intervento delle Regioni consegnati al dibattito del forum. Pare opportuno, anche in relazione alle esperienze regionali, alle recenti iniziative comunitarie, del MIUR e del Ministero del Lavoro formulare le seguenti proposte da inserire nell'agenda del Governo, delle Regioni e delle altre istituzioni locali e nazionali per promuovere l'integrazione delle politiche dell'orientamento e favorire un insieme coordinato di azioni, con particolare riguardo alle problematiche nord-sud del paese, che sappiano supportare efficacemente le persone nelle scelte di tipo formativo e professionale e nelle transizioni bidirezionali tra scuola, formazione, lavoro, con particolare attenzione alle persone in condizione di svantaggio e alla presenza di bisogni orientativi lungo tutto il corso della vita. Da più parti è stata sottolineata la necessità di dare priorità ad interventi rivolti alla persona, anche fornendo servizi più personalizzati, allo sviluppo di forme di coordinamento territoriale e di collaborazione interistituzionale, al fine di individuare e sperimentare percorsi di intervento integrati più efficaci.

Ciò premesso e tenendo conto:

- della pluralità di esperienze ad oggi realizzate e degli ambiti prioritari di interventi programmati
- delle priorità emergenti dalla ricognizione effettuata in occasione del Forum di Genova
- dell'analisi della realtà regionali sviluppata nel Rapporto ISFOL 2010
- del valore aggiunto che un processo di condivisione tra i diversi attori istituzionali coinvolti contribuirebbe a fornire ad una politica integrata di orientamento

- delle indicazioni fornite dalle politiche europee, sia sul tema specifico dell'orientamento, sia nel quadro complessivo delle politiche di *lifelong learning*[134] si propone un percorso che, partendo dalla condivisione delle aree di intervento di seguito descritte e mutuate in parte dagli elaborati del *Cedefop*, nell'ambito delle quali sono state identificate priorità strategiche e alcune linee operative, apra il confronto e possa successivamente tradursi in un lavoro comune tra Regioni e gli altri livelli istituzionali.

  Area di intervento: Coordinamento e cooperazione multilivello
- *Si ritiene necessario sostenere l'integrazione tra i diversi sistemi/servizi della funzione orientativa, coerentemente con quanto già si sta realizzando nei territori ed incoraggiare la collaborazione basata sulla rete e sul partenariato e la cooperazione dei vari soggetti a livello nazionale, regionale e locale.*

  A livello territoriale, il nodo centrale del cambiamento, in termini evolutivi dal 2001 al 2011, riscontrato nei materiali/lavori/proposte in tema di orientamento è sintetizzabile nel concetto di integrazione tra istruzione/formazione professionale e lavoro e nell'esigenza di sviluppare una rete territoriale dei servizi di orientamento. Lo sviluppo della "rete" può di fatto rappresentare l'ambito progettuale primario, all'interno del quale attivare specifiche linee di intervento settoriali. La promozione della "rete" di una pluralità di soggetti operanti in materia di orientamento comporta l'attivazione di alcuni piani più specificatamente settoriali, segnalati dalle Regioni, in particolare:

  a) migliorare l'attività svolta dai servizi di orientamento

  b) innescare dinamiche positive per il sistema nel suo complesso

  c) individuare meccanismi di miglioramento della qualità dei servizi dedicati

  d) individuare *standard* di funzionamento dei servizi e di qualità professionale per gli operatori come garanzia della qualità delle iniziative.

[134] Risoluzione del Consiglio europeo (2008/C 319/02) "Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente"; Comunicazione COM(2010) 296 definitivo "Un nuovo slancio per la cooperazione europea in materia di istruzione e formazione professionale a sostegno della strategia Europa 2020"; "Lifelong guidance across Europe: reviewing policy progress and future prospects" – Cedefop 2011.

Sotto tale profilo, diviene quanto mai necessario costruire un adeguato sistema di *governance* a livello regionale, riprendendo anche i principali contenuti della Carta di Genova del 2001, con la finalità di coinvolgere e valorizzare le competenze di una pluralità di soggetti istituzionali, sociali ed economici (es. Province, Comuni, Uffici Scolastici Regionali, Università, agenzie per il lavoro e la formazione, imprese, parti sociali ecc.), secondo forme e modalità organizzative che tengano conto delle specificità territoriali, anche attingendo dalle esperienze di reti regionali già in essere; a livello interregionale promuovendo la collaborazione tra le Regioni e con gli attori istituzionali, secondo forme e modalità da concordare, sperimentando nelle realtà regionali partecipanti alcune strategie di coordinamento della rete dei servizi, attraverso interventi di natura tecnica e la costituzione di momenti di confronto interistituzionale comuni, che da un lato valorizzino l'esistente, dall'altro garantiscano anche un collegamento con le reti europee ad hoc deputate (quale la rete europea per lo sviluppo delle politiche in materia di orientamento permanente-ELGPN).

Potrebbe costituire al riguardo un valore aggiunto promuovere l'avvio o la partecipazione a progettualità specifiche (quale, ad esempio, l'iniziativa interregionale già promossa dalla Regione Friuli Venezia Giulia che si pone l'obiettivo di condividere e sperimentare nelle realtà regionali partecipanti alcune strategie di coordinamento della rete dei servizi).

A livello nazionale coniugando l'esperienza del *forum* nazionale del Ministero dell'Istruzione con *forum* tematici promossi dal Coordinamento delle regioni e dalle altre istituzioni e associazioni nazionali degli enti locali e delle associazioni delle imprese, dei lavoratori e degli utenti.

Area di intervento: Accesso di tutti i cittadini ai servizi di orientamento e sviluppo della qualità

- *Si ritiene necessario sviluppare sistemi di qualità nell'orientamento, che favoriscano l'accesso ai servizi, pongano attenzione ai bisogni dei cittadini e contribuiscano alla crescita dei sistemi, in un'ottica di innovazione.*
-

Sotto il profilo dell'utenza, risulta importante agire a sostegno della/delle transizione/transizioni bidirezionali scuola-formazione-lavoro:

- con interventi precoci nell'ambito dell'istruzione primaria tesi a rinforzare competenze di base indispensabili per garantire pari opportunità nell'accesso alla formazione superiore e universitaria e

sviluppando forme di maggiore personalizzazione dei servizi di orientamento erogati;
- rafforzando l'assistenza nella transizione e il coordinamento degli interventi per raggiungere maggiormente i giovani che ne hanno più bisogno, attraverso il coinvolgimento di tutti i soggetti (genitori, insegnanti, operatori e professionisti, assistenti sociali) per favorire l'inserimento e il reinserimento lavorativo delle diverse fasce di popolazione interessata sostenendo il completamento del percorso scolastico e la transizione dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro;
- promuovendo interventi per una maggior personalizzazione dell'assistenza, centrandoli sui bisogni dell'utente, con un approccio confidenziale e facilmente accessibile che tenga in considerazione i contesti reali e le situazioni di vita dei singoli utenti;
- sostenendo l'inserimento di soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro, con interventi ad hoc per il recupero della dispersione scolastica e per la riduzione del disallineamento tra competenze formative e professionali). Occorre migliorare i servizi di orientamento per i gruppi a rischio per fornire loro l'opportunità di partecipare alla formazione e al lavoro e per consentirgli di utilizzare il loro potenziale e le loro capacità individuali;
- innovando e potenziando l'informazione sulle opportunità formative e di lavoro, sviluppando le attività di comunicazione, potenziando gli strumenti di informazione e l'orientamento *on-line;*
- costruendo e implementando un insieme di regole, anche nella forma di carte dei servizi, per assicurare la qualità delle prestazioni erogate dal sistema dei servizi per l'orientamento, pur alla luce di un mutato quadro di riferimento che vede, a fronte di un numero crescente di volumi di utenza, una razionalizzazione delle risorse umane ed economiche disponibili. L'individuazione di *standard* delle prestazioni dei servizi, infatti, contribuisce ad innalzare la qualità delle prestazioni offerte dal sistema, garantendone al contempo l'omogeneità su tutto il territorio regionale e favorendo contestualmente l'implementazione di un sistema di monitoraggio e valutazione delle stesse. Sotto tale profilo, un possibile scenario di prospettiva a breve potrebbe riguardare l'individuazione di un insieme condiviso di regole in grado di garantire servizi di orientamento di qualità, accessibili e rispondenti ai bisogni di diverse tipologie di cittadini (es. lavoratori espulsi ed in cassa integrazione, giovani, immigrati ecc.), da costruire in modo progressivo e partecipato, secondo un approccio di tipo *bottom-up,* valorizzando le esperienze effettuate. In tal modo, a partire dalle esperienze regionali e nel rispetto degli *standard* territoriali definiti, potranno essere individuate le diverse tipologie di azioni orientative

finanziabili, con riferimento a differenti funzioni, bisogni e tipologie di utenza, elementi minimi di descrizione della qualità dei servizi, criteri e indicatori comuni per la valutazione degli interventi di orientamento erogati;

- progettando e rafforzando interventi a supporto degli operatori. In particolare sarà utile fornire servizi per l'assistenza tecnica agli operatori del territorio per promuovere una maggiore collaborazione multiprofessionale e interdisciplinare e la creazione di un linguaggio comune, potenziando altresì le azioni di formazione e aggiornamento degli operatori del territorio e degli insegnanti referenti dell'orientamento. Appare altresì auspicabile la definizione di criteri per il riconoscimento e la certificazione delle competenze, con l'individuazione di parametri per la legittimazione dei profili professionali dedicati all'orientamento in un quadro nazionale di riconoscimento dei dispositivi normativi regionali e delle competenze istituzionali su questo tema;
- sviluppando una cultura valutativa delle azioni di orientamento, rafforzando lo sviluppo di sistemi di misurazione e valutazione, coinvolgendo l'utenza con percorsi di *customer satisfaction* e di *stakeholder engagement*, utilizzabili sia dagli operatori dei sistemi scolastico/ formativo/lavoro, sia e soprattutto dai soggetti deputati alla *governance* degli interventi.

Approvata in Genova
Il 17 novembre 2011
Dalla IX Commissione della Conferenza delle Regioni e delle Province autonome e consegnata al Forum Internazionale sull'Orientamento

Capitolo 3
L'ORIENTAMENTO IN ITALIA TRA DOMANDA E OFFERTA NELL'AMBITO DEI DIVERSI SISTEMI

Il presente capitolo si propone di delineare un quadro d'insieme dei dati raccolti nell'ultimo triennio per il Rapporto Orientamento, aggiornati a dicembre 2011.

3.1 Istruzione e orientamento in italia tra domanda e offerta

Relativamente al sistema Istruzione, viene offerta una rilettura di sintesi dei risultati ottenuti nel triennio 2009-2011, sia sul versante offerta sia sul versante domanda (Grimaldi, 2010;2011)[135], per giungere a una analisi critica dei dati complessivi raccolti. Si segnala a tal proposito che, nonostante un considerevole incremento dei rispondenti al questionario, non si sono registrate sostanziali variazioni nell'andamento generale dei dati. È comunque opportuno dare evidenza agli esiti dell'ulteriore rilevazione svolta nel 2011 al fine di valorizzare gli elementi di continuità, far emergere le criticità più rilevanti e le aree che meriterebbero un sistematico monitoraggio e miglioramento.

3.1.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

Su una popolazione di 11.000 Istituti, 3.274 (corrispondenti al 29,8%) di questi hanno risposto al nostro invito di compilare il questionario di approfondimento: 3.012 sono scuole statali (94,7% del totale degli istituti rispondenti). Il 33% delle scuole (1.079 in termini assoluti) che hanno partecipato all'indagine risulta costituito da Istituti secondari di I grado, il 46,5% (1.521 scuole) da Istituti secondari di II grado, il 20% (654 unità) da Istituti onnicomprensivi. La distribuzione geografica è rappresentativa del territorio nazionale (tabella 3.1). Nella gran parte dei casi è il docente referente per l'orientamento a fornire il quadro delle informazioni (70,5% dei casi), qualche volta il dirigente scolastico o un loro collaboratore (20,5% dei casi) e raramente altri docenti e/o figure amministrative.

Tabella 3.1 Distribuzione regionale degli Istituti che hanno partecipato all'indagine

REGIONI	v.a.	%
Abruzzo	72	2,2

[135] Per una panoramica completa e dettagliata dei dati complessivi si rimanda il lettore a quanto riportato nei precedenti rapporti sull'orientamento relativi all'annualità 2009 e 2010.

REGIONI	v.a.	%
Basilicata	24	0,7
Calabria	160	4,9
Campania	284	8,7
Emilia-Romagna	227	6,9
Friuli-Venezia Giulia	89	2,7
Lazio	207	6,3
Liguria	99	3,0
Lombardia	463	14,1
Marche	127	3,9
Molise	47	1,4
Piemonte	352	10,8
Puglia	207	6,3
Sardegna	77	2,4
Sicilia	183	5,6
Toscana	238	7,3
Trentino-Alto Adige	10	0,3
Umbria	66	2,0
Valle D'Aosta	14	0,4
Veneto	328	10,0
Totale	3274	100,0

Fonte Isfol, 2011

L'approfondimento dell'indagine relativo alla pratica professionale coglie e conferma la tendenza delle scuole a programmare le attività orientative in loco, a supporto dei percorsi didattici di studio, e prevalentemente coinvolgendo il gruppo classe, in coerenza sia con le indicazioni normative che ancorano sempre di più l'orientamento alla didattica sia alla *mission* stessa del sistema *education* finalizzata alla preparazione alla scelta. Da un punto di vista logistico risulta poco diffusa la pratica di dedicare locali della scuola alle sole attività orientative, che nella maggioranza dei casi (oltre il 90%) si svolgono in locali utilizzati anche per altre attività. Ciò evidentemente, in linea con la finalità del sistema esplorato, corrisponde a una pratica orientativa prevalentemente impostata su modalità operative di natura didattica (con utilizzo prioritario delle aule di lezione) e con minore utilizzo di spazi specifici, dedicati ad attività di orientamento più consulenziale. In linea con tale considerazione dai dati raccolti si evince prevalentemente (nell'oltre il 70% dei casi) il ricorso ad attività di orientamento a supporto dei percorsi di studio e meno frequentemente (complessivamente il 40% dei casi) le attività di orientamento sono svincolate dal percorso didattico. Ma se la gran parte delle attività si svolge all'interno del singolo istituto ed è caratterizzata

prevalentemente da didattica orientativa (88,9%), da colloqui di orientamento di gruppo (85,6%), dall'erogazione di informazione (84,6%), da colloqui individuali di orientamento (77,7%); attività esterne di *job meeting*, di saloni, di *career days*, di giornate aperte sono più frequentemente organizzati dagli Istituti secondari di II grado e spesso in accordo con il mondo accademico, rispondono ad una esigenza di conoscenza del territorio. Coerentemente con l'erogazioni di servizi collocati nell'ambito dell'informazione orientativa e in quello dell'accompagnamento/tutoraggio ai percorsi di studio, l'approfondimento sui metodi e gli strumenti evidenzia una marcata diffusione di opuscoli e *brochure* cartacee di tipo informativo (sui percorsi di studio e sulle professioni), di tipo conoscitivo (questionari sugli interessi o su altre dimensioni personali, schede stimolo di riflessione) e di tipo esperienziale (testimonianze di esperti, filmati). Carenti gli strumenti più innovativi come i repertori sulle professioni *on-line*, le banche dati, o gli strumenti specialistici validati di tipo più consulenziale.

La cultura dell'orientamento sembra essere quindi entrata a pieno titolo nel sistema dell'istruzione e le azioni intraprese mostrano un buon livello di coerenza con le generali finalità didattiche ed educative delle scuole nei diversi cicli. Tuttavia, la scarsità di risorse istituzionali – economiche e umane, rimarcata dagli intervistati - ne impedisce la sua piena applicabilità operativa. Ancora una volta prevale il carattere di occasionalità spesso associato a quello di urgenza ed emergenza di singole richieste a scapito di un servizio in grado di raggiungere l'intera popolazione studentesca dove la stabilità, la continuità e la prevenzione ne costituiscano solidi capisaldi. Un servizio efficace che agisce in vista di anticipare un bisogno deve fondarsi su esperienze orizzontali che vedano coinvolti in una logica di rete, anche se con specifiche differenze e con specifiche competenze, i diversi soggetti del territorio. Nella reale pratica professionale, invece, meno del 30% degli istituti del campione dichiara di operare stabilmente e in maniera programmata con la rete dei servizi presenti sul territorio. Viceversa il 75,5% degli Istituti dichiara di non aver realizzato progetti significativi (per *budget*, partenariato, tipo di esperienze/innovazione) per il proprio territorio con altre strutture nazionali/internazionali sul tema dell'orientamento confermando la difficoltà del sistema scolastico a progettare iniziative che prevedano un'apertura verso l'esterno. Le attività orientative sono ancora troppo spesso legate a specifici progetti e specifici finanziamenti, con un monte-ore stanziato di un massimo di 100 ore per le scuole secondarie di primo grado e di 200 ore per gli istituti secondari di II grado. Poco e poco formato il personale dedicato. A questo riguardo si conferma il marcato bisogno di formazione specifica sull'orientamento esplicitato degli insegnanti. Tale stato di cose si

riflette sulla tipologia dei servizi erogati: ancora poco spazio è dedicato all'approfondimento delle rappresentazioni dei percorsi di studio e delle professioni e all'esplorazione delle dimensioni psicosociali coinvolte nelle scelte. Carente l'utilizzo di metodologie interattive (esercitazioni, giochi di ruolo, simulazioni, repertori sulle professioni *on-line*) che potrebbero favorire lo sviluppo delle competenze orientative tanto declamate e auspicate sia dalla letteratura scientifica sia dai documenti europei in materia di *guidance*. Poco diffusa anche la pratica della valutazione: solo una scuola su tre dichiara di svolgere attività di ricerca/raccolta di dati. E questo contrasta con quanto raccomandato a livello internazionale. La tematica del monitoraggio e della valutazione delle pratiche di orientamento è divenuta, infatti, argomento di particolare attenzione a livello europeo a partire dagli anni 2000[136] nella convinzione che entrambe le pratiche concorrano allo sviluppo e alla realizzazione di attività orientative efficaci ed efficienti consoni alle esigenze delle persone e del sistema sociale. Nonostante vi sia ormai anche in Italia un dichiarato consenso circa la necessità di valutazioni di efficienza e di efficacia di tutti i servizi alle persone si evidenzia una notevole criticità nella adozione di tale pratica professionale. Qualche volta, più frequentemente, nelle scuole secondarie di II grado si registra un incremento nella quota di risposte che vedono un parziale utilizzo di tale pratica, ma è ragionevolmente imputabile alla più frequente partecipazione di tali istituti a progetti specifici che, per loro natura, includono la valutazione come attività necessaria anche a fini di rendicontazione. In ogni caso si tratta generalmente di un *follow-up*, a fine progetto, che ne valuta il livello di soddisfazione percepita.

Anche se in forma abbastanza circoscritta si è posto il problema di comprendere come sia affrontato il costo dei servizi: la tendenza assolutamente dominante è quella di offrire servizi gratuiti, a conferma dell'atteggiamento dominante che ritiene l'orientamento un costo/investimento sociale che la collettività sostiene per l'educazione e la formazione dei giovani. Solo in rari casi, le scuole secondarie di secondo grado raccolgono finanziamenti privati: si può ipotizzare che ciò derivi dalla partecipazione a progetti specifici e dalla più diffusa pratica di attivare e raccordarsi con la rete locale di servizi e istituzioni, anche in funzione della realizzazione di stage aziendali e tirocini.

Relativamente ai destinatari degli interventi i dati confermano che sebbene siano presi in considerazione quattro diversi *target* - studenti in ingresso, studenti in itinere, studenti in uscita e famiglie – prevale l'attenzione verso le attività dirette ai bisogni degli studenti in uscita.

---

[136] Si veda in particolare CEDEFOP (2004) Preliminary Study on Quality Guidelines and Criteria in Guidance. Final report.

I dati del Rapporto, nel complesso delle tre annualità, ci restituiscono una fotografia del sistema scuola bipolare: da un lato è riconosciuto all'orientamento una forte e costruttiva valenza culturale, dall'altro, sul versante professionale istituzionale, la pratica fa fatica a decollare in maniera organizzata e sistemica. Tale stato di cose, unito alla convinzione dell'importante ruolo che gli insegnanti hanno nei processi di transizione dei giovani e nelle loro scelte, ha portato al paradosso per cui è prevalso l'accumulo di una serie di iniziative dettate da un forte fervore realizzativo a scapito di una riflessione culturale sull'argomento. È quindi necessario un approfondimento teorico-operativo per dar "senso" all'orientamento, per agire in maniera professionale e dare valore istituzionale alle tante attività che la scuola ospita e realizza al suo interno.

3.1.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

I dati raccolti attraverso le interviste agli studenti confermano, in generale, la dicotomia riscontrata a proposito dell'offerta erogata: alta propensione e interesse registrato da parte dei soggetti ma scarsa fruizione sistematica dei servizi. Le diverse istanze culturali di cui gli studenti si fanno portatori dovrebbero stimolare la riflessione verso servizi di orientamento stabili, diversificati nelle principali funzioni di informazione, accompagnamento e consulenza, per poter contribuire allo sviluppo e alla crescita sociale ed economica del nostro paese. Le risposte ottenute dal campione di studenti intervistati evidenziano in generale la propensione al proseguimento degli studi: propensione maggiore tra i liceali. Poco inclini a rivolgersi immediatamente al mondo del lavoro per cercare un'occupazione, con l'eccezione degli studenti che frequentano gli istituti professionali, mostrano comunque livelli preoccupanti di indecisione (16,2%); si veda in proposito la tabella 3.2. Si ricorda che i giovani intervistati, in uscita dal sistema scolastico, avevano un'età compresa tra i 18 e i 21 anni con una media di 19 anni.

Tabella 3.2 Distribuzione del campione di studenti per tipo di scuola frequentata e scelta effettuata

Tipo di transizione	*Tipologia di scuola*						Totale	
	Licei		Istituti Tecnici		Istituti Professionali			
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Continuo gli studi	118	83,7	75	68,8	27	58,7	220	74,3

Cercherò un'occupazione	9	6,4	12	11,0	7	15,2	28	9,5
Indecisi	14	9,9	22	20,2	12	26,1	48	16,2
Totale	141	100,0	109	100,0	46	100,0	296	100,0

Fonte Isfol, 2011

Ma qual è la motivazione per la quale si rivolgerebbero ad un servizio di orientamento? In primis per conoscersi e conoscere le opportunità formative e lavorative (oltre il 60% di risposte), a seguire per favorire l'incontro di domanda e offerta di lavoro (22,8% di risposte) o per essere accompagnati nella ricerca del lavoro (18,5%). Prevale quindi, per tale *target* di popolazione e coerentemente con il loro ciclo di vita, una funzione conoscitiva dell'orientamento in linea con la definizione data in Isfol che vede come primo obiettivo dell'orientamento quello di "produrre conoscenza su se stessi e sul contesto di riferimento" (Grimaldi 2007). In più va sottolineato che proprio per la *mission* educativa che caratterizza il sistema scolastico, l'orientamento non può limitarsi al semplice momento informativo sulle opportunità e le possibilità in uscita dalla scuola secondaria, me deve fornire ai giovani gli strumenti maturativi per poter riflettere autonomamente sul proprio progetto professionale identificando insieme dimensioni interne ed esterne. (Grimaldi, 2006; OECD, 2004). Da ciò appare evidente che l'orientamento nei contesti scolastici debba comprendere una varietà di pratiche e attività che vanno dall'informazione all'accompagnamento (Pombeni, 2007).

In linea con le opinioni sin qui rilevate anche il dato che fa dei giovani e degli studenti il principale *target* per i servizi di orientamento: alla richiesta di indicare l'utenza privilegiata dell'orientamento il 61,1% degli intervistati, risponde giovani o studenti, il 17,5% disoccupati, il 16,1% persone in cerca di prima occupazione e solo il 5,3% del campione prende in considerazione bisogni di adulti occupati per mobilità e/o sviluppo di carriera. Alto il livello di fruizione che si riscontra: l'87% del campione raggiunto dichiara di aver fruito di almeno un servizio di orientamento[137] e l' 80,4% ha dichiarato di aver fruito di più di una delle diverse tipologie di attività. Sono i ragazzi dei licei ad aver partecipato in misura maggiore ad attività di orientamento (93%), a seguire gli

[137] Le attività prese in considerazione sono: incontri di presentazione dell'offerta formativa per la scelta della facoltà-corsi post diploma; partecipazione a saloni di orientamento, *job meeting*; predisposizione opuscoli formativi specifici; sportello; attività informative on line; test d'ingresso; percorsi – laboratori di orientamento al mercato del lavoro; colloqui individuali e di gruppo; tirocini formativi e *stage* aziendali; attività di formazione e sviluppo di competenze auto orientative; moduli di gruppo su ricerca attiva del lavoro.

studenti degli istituti professionali per l'82,2% e gli studenti degli istituti tecnici per l'81%. Il dato se confrontato con quello delle rilevazioni degli anni scorsi evidenzia un *trend* positivo relativamente al progressivo maturare dell'agire orientativo nei contesti scolastici a riprova del fervore realizzativi riscontrato a proposito dell'offerta.
I dati relativi al tipo di servizio di orientamento conosciuti e frequentati confermano quanto rilevato nelle precedenti indagini a proposito dell'offerta: percentuali significative relative ad azioni orientative collettive finalizzate a dare informazioni su percorsi formativi che si abbassano, soprattutto nella fruizione, nel passaggio ad un'azione orientativa più consulenziale e individuale. La tabella 3.3 sintetizza i dati relativi alla conoscenza, alla fruizione e il mancato utilizzo delle diverse azioni orientative per tipologia di scuola frequentata.

Tabella 3.3 Fruizione, conoscenza e non fruizione delle attività di orientamento per tipologia di scuola frequentata (% di colonna per attività di orientamento)

Attività di orientamento organizzate dalla scuola		Tipologia di scuola secondaria superiore		
		Licei	Istituti Tecnici	Istituti Professionali
		%	%	%
Incontri di presentazione dell'offerta formativa per la scelta delle facoltà-corsi post diploma	Fruizione	77,0	54,0	56,0
	Conoscenza	88,0	71,0	80,0
	*Non uso**	*12,5*	*23,9*	*30,0*
Partecipazione a saloni dell'orientamento, *job meeting*, ecc.	Fruizione	52,0	39,0	34,0
	Conoscenza	83,0	65,0	67,0
	*Non uso**	*37,3*	*40,0*	*49,3*
Predisposizione opuscoli e materiali informativi specifici sull'offerta formativa della facoltà-corsi post diploma	Fruizione	61,0	58,0	58,0
	Conoscenza	87,0	78,0	77,0
	*Non uso**	*29,9*	*25,6*	*24,7*
Sportello informativo e di orientamento	Fruizione	49,0	39,0	28,0
	Conoscenza	85,0	71,0	72,0
	*Non uso**	*42,4*	*45,1*	*61,1*
Realizzazione di attività informative *on-line* (risposta e-mail, FAQ, parte dedicata del sito della scuola, ecc.)	Fruizione	44,0	30,0	35,0
	Conoscenza	79,0	67,0	67,0
	*Non uso**	*44,3*	*55,2*	*47,8*

Attività di preparazione ai test d'ingresso alle facoltà	Fruizione	47,0	31,0	35,0
	Conoscenza	82,0	68,0	65,0
	*Non uso**	*42,7*	*54,4*	*46,2*
Percorsi-Laboratori di orientamento al mercato del lavoro	Fruizione	40,0	33,0	27,0
	Conoscenza	79,0	67,0	69,0
	*Non uso**	*49,4*	*50,7*	*60,9*
Colloqui individuali di orientamento	Fruizione	32,0	29,0	22,0
	Conoscenza	77,0	64,0	58,0
	*Non uso**	*58,4*	*54,7*	*62,1*
Colloqui di orientamento di gruppo	Fruizione	40,0	33,0	24,0
	Conoscenza	79,0	67,0	71,0
	Non uso*	49,4	50,7	66,2
Tirocini formativi di orientamento e *stage* aziendali	Fruizione	27,0	30,0	44,0
	Conoscenza	75,0	67,0	71,0
	Non uso*	64,0	55,2	38,0
Attività di formazione e sviluppo competenze auto-orientative	Fruizione	31,0	25,0	33,0
	Conoscenza	74,0	62,0	67,0
	Non uso*	58,1	59,7	50,7
Moduli di gruppo su ricerca attiva del lavoro	Fruizione	26,0	24,0	26,0
	Conoscenza	71,0	60,0	56,0
	*Non uso**	*63,4*	*60,0*	*53,6*

Fonte Isfol, 2011

* Il non uso si riferisce al totale di rispondenti che pur dichiarando di conoscere il servizio, non ne usufruisce.

Piuttosto basso il livello di soddisfazione che riporta, su una scala da 1 a 10, un valore medio di 5,8 punti, senza differenze di genere o relative alla tipologia di scuola frequentata, segno evidente che le aspettative degli studenti sono state deluse.

Ma al di là dei servizi offerti dalla scuola l'indagine ha voluto esplorare conoscenza e fruizione di azioni orientative erogate da altri enti presenti sul territorio: i Centri per l'Impiego, le associazioni di categoria o sindacali, i centri di formazione professionale regionale, i servizi di orientamento al lavoro comunali, senza dimenticare poi quelli offerti dalle Università, dagli enti privati o cooperative, fino alle agenzie per il lavoro autorizzate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (per intendersi, le agenzie private di lavoro interinale).

Anche qui emerge un buon livello di conoscenza che si attesta su circa l'80% ma diversamente dall'ambito scolastico, il livello di fruizione di tali servizi si abbassa significativamente riguardando, in media, solo il 30,7% del campione. Fanno eccezione soltanto i servizi di orientamento dell'università che, come atteso, evidenziano livelli di fruizione più alti

pari al 43,4%. Sono più gli uomini che le donne ad usare i servizi extra scolastici, in particolare quelli dei Centri per l'Impiego, e soprattutto chi vuole entrare nel mondo del lavoro, mentre non vi sono differenze significative relativamente all'area geografica. Sono invece gli studenti liceali quelli che fruiscono in maniera significativamente superiore agli altri studenti dei servizi d'orientamento universitario: a conferma del fatto che sono principalmente loro i soggetti a rivolgersi al sistema della formazione superiore terziaria. Anche qui si tratta nella maggior parte dei casi, oltre il 50%, di servizi volti al reperimento di informazioni. Percentuali significativamente inferiori si osservano relativamente ad azioni finalizzate allo sviluppo di capacità di auto-analisi e auto-orientamento utili al sostenimento delle scelte e allo sviluppo di capacità progettuali come i percorsi individuali per l'analisi delle competenze e l'elaborazione di un progetto di sviluppo (6,1%) o i laboratori di piccolo gruppo di supporto ai percorsi di scelta (7,7%). Interessante il dato riferito alla motivazione della mancata fruizione dei servizi di orientamento: a fronte del 25,4% dei giovani che dichiara di non aver fruito di servizi di orientamento per non averne avuto la possibilità, il 74,6% esplicita in proposito una scelta personale di mancanza adesione. Nello specifico il 36,6% degli intervistati dichiara di non averne avuto bisogno, il 18,8% non lo ha ritenuto utile e il 16,4% ha preferito scegliere da solo. I dati appena riportati indicano una scarsa cultura dell'orientamento e delle sue funzioni nel campione considerato, probabilmente imputabile anche alla scarsa o comunque non sistematica frequentazione con le azioni orientative che ne ostacolano la conoscenza delle potenzialità. A sostegno di tale lettura interpretativa il dato che ci dice che il 76,7% degli intervistati che hanno fruito di almeno una delle attività di orientamento scolastico ha anche fruito di un qualche servizio extra-scolastico, per contro, quasi il 79% di chi non ha fruito di alcun servizio scolastico non ha fatto ricorso neanche ai servizi extra-scolastici. Per il futuro, però, pochi escludono di potersi rivolgere ad un servizio di orientamento: un 20% contro l'80% di potenziali fruitori.

In conclusione il quadro che emerge a proposito del sistema scolastico relativamente all'orientamento e la sua pratica, conferma, a fronte di una forte attenzione e interesse verso la materia, il permanere di vizi istituzionali, ostacoli professionali e pregiudizi culturali che impediscono il passaggio dalla sperimentazione di progetti e metodologie al servizio stabile e integrato. Se quindi sul fronte culturale, sollecitati anche dal permanere di una grave situazione di crisi occupazionale, il tema dell'orientamento acquisisce una valenza strategica per rilanciare la produttività, sul versante operativo urge una riflessione e un conseguente progetto politico volto a migliorare la qualità del nostro sistema scolastico per poterlo rendere efficace a formare cittadini attivi

e responsabili e a promuovere la valorizzazione del capitale umano per il benessere individuale e sociale.

3.2 Università e orientamento in Italia tra domanda e offerta

Il paragrafo riporta i risultati dell'indagine sull'offerta e la domanda di orientamento nell'ambito del sistema Università e Alta Formazione raccolti nel triennio di indagine 2009-2011. Nel sistema "Università e Alta Formazione" rientrano, infatti, oltre alle strutture universitarie, anche le Accademie di Belle Arti e di Arte Drammatica, i Conservatori di Musica, gli Istituti Musicali e per le Industrie Artistiche. Questo insieme di organizzazioni svolge un ruolo cruciale per lo sviluppo scientifico, economico e culturale dell'intera nazione; per la formazione dei giovani e dei futuri dirigenti in tutti i settori di attività; per la costruzione di scenari futuri efficaci e sostenibili. In particolare il nostro Paese appare caratterizzato da almeno due elementi di preoccupazione: (a) una partecipazione insufficiente al sistema formativo da parte di ampie fasce di giovani (si ricorda che il tasso di laureati è pari al 19,8%); (b) la frammentazione del sistema di formazione terziaria a scapito di un progetto formativo integrato. Da ciò è necessario ripensare alle governance universitarie in materia di orientamento per trovare strategie in grado di ridurre il tasso di abbandoni e dispersione, elevare il tasso di alta formazione, migliorare i tassi di partecipazione alla formazione tecnico-scientifica e facilitare la transizione formazione-lavoro sviluppando l'occupabilità dei giovani, anche per ridurre il divario nord-sud che dilania la nostra Italia.

3.2.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

Nell'ambito Università e Alta Formazione i soggetti (enti) che hanno compilato il questionario a loro dedicato sono in totale 100, il 42,1% della popolazione di riferimento e quindi garanzia di rappresentatività del sistema. La tabella 3.4 riporta la composizione degli enti rispondenti che come si può constatare è rappresentata nel 70% dei casi dalle Università.

Tabella 3.4 Università ed enti di Alta Formazione che hanno partecipato all'indagine

Questionari per tipologia di enti	v.a.	%
Università statale	52	52,0
Università privata	14	14,0
Università telematica	2	2,0
Politecnico	2	2,0
Istituto di Alta Formazione: Accademia, Conservatorio, Istituto di Alta Cultura, ISIA	30	30,0

Questionari per tipologia di enti	v.a.	%
Totale	100	100,0

Fonte Isfol, 2011

Se a compilare il questionario sono per la maggior parte responsabili del servizio d'Ateneo o dell'Istituto di Alta Formazione e delegati del Rettore per l'Orientamento, non mancano risposte di docenti e di personale tecnico amministrativo. La cultura dell'integrazione si sta lentamente diffondendo nelle nostre Università che si stanno aprendo al territorio, così nell'83% dei casi le strutture intervistate hanno dichiarato di operare in rete con altri enti: di questi però solo il 37% lo fa in modo stabile mentre il 46% lo fa in funzione di specifici e significativi progetti. Il settore si conferma quindi il luogo privilegiato di progetti integrati e innovativi ma ancora lontano dalla prassi operativa sistemica. Più organiche appaiono, invece, le attività offerte dalle singole strutture che nel 65% dei casi si sono dotate di un servizio organizzato di orientamento che funziona tutto l'anno e, che in oltre la metà dei casi (53%) è anche attrezzato di locali destinati esclusivamente a questo fine. In questi spazi sono allocate bacheche, aree dedicate ad accoglienza e auto-consultazione di materiali informativi, computer e postazioni internet, biblioteche e archivio materiale e banche dati per consultazione. Un'elevata presenza di attività informative sull'offerta universitaria, ma anche di accoglienza e di accompagnamento, di utilizzo del web per la diffusione delle informazioni. Considerevole la presenza di opuscoli e materiali informativi sull'offerta formativa e di realizzazione di giornate aperte, unitamente alla partecipazione a saloni dell'orientamento e/o *job meeting* con percentuali superiori all'80%. Ciò a testimonianza della consistente presenza di attività realizzate in particolare nell'ambito "informazione" ma anche dell'accoglienza e dell'accompagnamento. Di conseguenza anche il monte-ore dedicato alle attività di orientamento comincia a raggiungere percentuali molto più elevate di quelle del recente passato: l'80% degli intervistati dedica tra le 850 e le 1.050 ore annue a questa pratica. Sono le università ad essere più recettive e sensibili alla tematica, gli enti di alta formazione altri, infatti, dedicano all'orientamento mediamente molte meno ore attestandosi su un massimo di 250 ore annue. Coerentemente con questo quadro anche l'attenzione ai finanziamenti che sono prevalentemente pubblici (in oltre l'80% dei casi) e che consentono un servizio gratuito per il 90% degli utenti. Le attività di orientamento sono varie, spaziando da interventi informativi a percorsi di tirocinio e *stage*, a quelli più consulenziali e sono organizzate sia in gruppo che individualmente, cercando di rispondere così alle diverse richieste dei giovani. A questo proposito si conferma il *trend* evidenziato nelle scorse

annualità che vede lo *stage* e il tirocinio come fondamentale domanda ma molto sentite sono anche le esigenze di identificare un progetto professionale, esplorare i propri interessi, identificare possibili percorsi di alta formazione per implementare le proprie competenze. Le università tentano di rispondere a tali bisogni privilegiando le pratiche professionali rivolte agli studenti in entrata, dato riconducibile ad un'esigenza di contenimento dei costi derivanti da abbandoni ed interruzioni degli studi, si conferma anche la presenza di attività in itinere, spesso coincidente con l'attivazione di tirocini formativi e di orientamento e, a dispetto dell'attenzione e della sensibilità riscontrata da parte di tali strutture nel corso dell'indagine qualitativa, le pratiche professionali che dovrebbero accompagnare gli studenti in uscita dal sistema universitario verso il mondo del lavoro fanno più fatica a decollare. È per questo motivo che, in accordo con le università che hanno partecipato all'indagine e sollecitati dalle raccomandazioni politiche in materia di intercettazione, abbiamo dedicato un *focus* di ricerca quali/quantitativo mirato ad evidenziare lo stato dell'arte e prospettive di sviluppo proprio relativamente alle pratiche di *Job-placement*, di cui sarà presentato un *focus* di approfondimento nel paragrafo 3.2.3.

Preoccupante la situazione professionale: permane infatti un 52% di personale amministrativo/tecnico/bibliotecario a cui è affidato l'agire orientativo. Personale, quindi, non specificamente qualificato che ha seguito solo una sporadica e breve formazione a riguardo, costretto a destreggiarsi tra mille difficoltà e ad improvvisarsi, supportato da motivazione e buon senso, orientatore. Tale difficoltà ci è stata più volte sottolineata anche nei *focus group* di approfondimento realizzati nell'ambito del *network* Isfol-Università. Per far fronte a tale situazione spesso (nel 36% dei casi) si ricorre a professionisti esterni, per la maggior parte psicologi (40%) ed esperti del mercato del lavoro (26,7%). Quale il futuro per questi professionisti? Da una parte assistiamo ad un marcato fenomeno associativo quasi a voler condividere processi e cercare soluzioni, dall'altro il tentativo istituzionale di studiare modelli per l'accreditamento di figure professionali riconosciute. Molti gli ambiti di competenza da implementare: in primis si evidenzia l'urgenza di implementare le conoscenze sul mercato del lavoro, per il 75% dei nostri soggetti è poi necessario acquisire maggiori conoscenze e competenze nell'ambito delle teorie, delle tecniche e degli strumenti di orientamento, ma è anche importante conoscere l'insieme dell'offerta formativa italiana ed europea anche e soprattutto fuori dal contesto universitario. Interessante anche l'enfasi posta, in percentuali che si avvicinano al 60%, sulla necessità di approfondire l'area della programmazione e del f*und raising* (59%), l'area comunicativo-relazionale, quella progettuale e

l'area psicologica soprattutto in riferimento alle competenze comunicativo-relazionali e a quelle utili per intervenire sulle dinamiche individuali e di gruppo.
Da quanto evidenziato complessivamente nel corso del triennio del progetto il futuro appare quindi contraddistinto da una seria preoccupazione relativamente al ruolo dell'università sulle prospettive occupazionali dei propri laureati. Bisognerebbe attivare e percorrere un progetto politico che proponga un nuovo modello di *governance* del sistema universitario dove siano definite strategie finalizzate a costruire reti e rapporti a livello locale tra sistemi diversi, a definire livelli essenziali di prestazione sia relativamente ai servizi sia relativamente alle figure professionali, per poter pervenire ad una carta di servizi stabili e sistemici e far fronte così alle richieste di una società che vive una importante transizione sociale ed economica.

3.2.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

Il triennio di indagine evidenzia e conferma un *trend,* relativamente alle determinanti per la scelta del corso di studi universitario intrapreso, che vede significativa l'influenza esercitata dai gruppi primari cui i giovani appartengono e la rete associativa informale. Su tutti prevalgono la famiglia e gli amici, a seguire il ruolo rivestito degli insegnanti, importante anche il circuito informativo (internet, opuscoli e guide, media) e solo in ultima battuta il servizio di orientamento (cfr. tabella 3.5).

Tabella 3.5 – Influenza nella scelta del percorso di studi (risposte multiple)

	v.a.	%
Gli insegnanti della scuola superiore	85	21,3
Un consulente di orientamento	28	6,9
Famiglia-parenti	139	34,7
Amici-conoscenti	101	25,2
Media	14	3,6
Internet	80	20,0
Opuscoli informativi e guide	91	22,7
Incontri-presentazioni	45	11,1
Nessuno	11	2,8
Altro	99	24,8
Totale	693	173,2

Fonte Isfol, 2011

Ma se il servizio di orientamento non ha una influenza sulla scelta la quasi totalità dei soggetti conosce i servizi e quasi il 78% degli intervistati dichiara di aver usufruito di almeno uno dei servizi di orientamento messi a disposizione dall'università, anche se si tratta nella maggior parte dei casi di azioni informative (opuscoli, canali on-line, sportelli informativi, giornate aperte). Di contro ancora pochi gli interventi di accompagnamento che non incontrano più del 50% degli studenti e ancor meno la fruizione di azioni volte allo sviluppo di capacità e competenze auto-orientative attinenti all'area del *counseling* che riguardano il media meno del 30% dei nostri studenti, come si evince dalla tabella 3.6.

Tabella 3.6– Attività di orientamento fruite nell'università (risposte multiple)

Attività di orientamento	v.a.	%
Giornate aperte-Attività di orientamento in ingresso, per la scelta universitaria	149	47,9
Incontri di presentazione dell'offerta formativa per la scelta delle Lauree specialistiche-magistrali	130	41,6
Saloni dell'orientamento, *job meeting*, ecc.	150	48,2
Opuscoli e materiali informativi (guida allo studente)	229	73,6
Sportello informativo e di orientamento	166	53,4
Attività informative *on-line*	192	61,7
Preparazione ai test d'ingresso	136	43,7
Attività di informazione	164	52,7
Percorsi-Laboratori di orientamento al mercato del lavoro	96	30,6
Colloqui individuali di orientamento	91	29,3
Colloqui di orientamento di gruppo	90	29,0
Tirocini formativi di orientamento	106	33,9
Attività di formazione e sviluppo competenze auto-orientative	88	28,2
Accompagnamento al lavoro-*stage-job placement*	106	34,2
Totale	1895	607,9

Fonte Isfol, 2011

D'altronde tutto ciò è in linea con le aspettative e le finalità che gli studenti universitari attribuiscono alla pratica orientativa: informare e sostenere gli individui nella conoscenza di se stessi e del contesto occupazionale e professionale di riferimento. Come già commentato per gli altri sistemi anche qui prevale una visione narcisistica che tende ad attribuire alle funzioni dell'orientamento i propri bisogni e le proprie

domande ragion per cui anche l'utente privilegiato è rappresentato dallo studente universitario.
Appena sufficiente la soddisfazione percepita: su una scala da 1 a 10 il punteggio medio è pari a 5,9: ma gli iscritti ai corsi umanistici ne danno una valutazione più pessimistica (5,6 vs. 6,1 tra gli iscritti dell'area scientifica), probabilmente il dato è inficiato da una serie di fattori tra cui le maggiori difficoltà occupazionali ma anche la maggiore numerosità degli iscritti che rende meno partecipato l'intervento di orientamento. Le motivazioni addotte a proposito della non fruizione dei servizi orientativi ricalcano quanto già evidenziato per il campione di studenti del sistema scolastico. Anche qui è possibile individuare tra le risposte due macro-classi di motivazioni: la prima si riferisce alla mancanza di opportunità, la seconda raggruppa tutta una serie di motivazioni riconducibili ad una mancanza di volontà. Volendo usare una simbologia psicologica potremmo parlare di ragioni esogene ed endogene. (Cfr. tabella 3.7).

Tabella 3.7 – Ragioni per le quali non hai mai partecipato ad alcuna attività di orientamento universitario (% riferite al totale di individui che non hanno mai fruito di alcun servizio universitario)

		v.a.	%
RAGIONI ESOGENE	Non ne ho avuto la possibilità	27	31,1
	Non ne ero a conoscenza	8	9,3
	TOTALE	35	40,4
RAGIONI ENDOGENE	Non mi interessano	24	26,8
	Sapevo già cosa fare	14	15,5
	Non penso siano utili	8	9,6
	Altro	4	4,5
	È importante decidere da soli	3	3,3

Fonte Isfol, 2011

Per i giovani inseriti nel sistema della formazione terziaria le occasioni di orientamento non si esauriscono con i servizi offerti dalle università. La *combinazione di orientamento universitario ed extra-universitario* è un elemento fondamentale per comprendere in modo più articolato come si determinino le scelte formative/lavorative degli studenti universitari. Per sondare questa dimensione si è esplorato il livello di conoscenza e fruizione anche di altri servizi orientativi presenti sul territorio (Servizi per il Lavoro, Centri per l'Impiego, Associazioni, Col, ecc). A riguardo, il 90% degli studenti conosce i servizi, soprattutto quelli pubblici, ma poco più del 60% ne fruisce. La principale motivazione è quella di trovare un lavoro per integrare il reddito della famiglia, pertanto le azioni orientative frequentate vanno

dall'informazione alla consulenza, anche se si evidenzia una forte connotazione informativa (tabella 3.8).

Tabella 3.8 – Attività alle quali si è partecipato presso il servizio di orientamento frequentato più di recente (risposte multiple)

Attività di orientamento	v.a.	% di casi
Auto-Informazione	176	78,4
Colloquio informativo individuale	143	63,7
Incontri informativi di gruppo per facilitare l'accesso alle risorse documentali	106	47,1
Eventi informativi	120	53,5
Colloqui di monitoraggio delle fasi di transizione	83	36,8
Percorsi di accompagnamento per *target* mirati	81	35,9
Percorsi di tutorato per il recupero dell'obbligo formativo di soggetti non inseriti nei canali formativi	88	39,1
Percorsi di consulenza orientativa finalizzati alla scelta e allo sviluppo dell'esperienza formativa	93	41,5
Percorsi individuali per l'analisi delle competenze e l'elaborazione di un progetto di sviluppo	91	40,5
Percorsi motivazionali e di sviluppo personale	91	40,6
Laboratori di piccolo gruppo di supporto ai percorsi di scelta	88	39,4
Tirocini formativi e di orientamento	114	50,9
Sostegno in fase di ricollocamento	85	37,9
Totale	1359	605,3

Fonte Isfol, 2011

In coerenza con tali dati la gran parte dei soggetti dichiara di aver ricevuto informazioni utili, solo nel 30% dei casi si ritiene di aver imparato a valorizzare il proprio profilo professionale e migliorare la propria progettualità (elaborare strategie professionali e definire un obiettivo), infine, il risultato più vicino a una dimensione consulenziale dell'orientamento, intesa nei termini di una definizione degli interessi e delle attitudini, è stato raggiunto dal 26,4% degli studenti. Seppur in modo implicito si riscontra, quindi, una relativa corrispondenza tra i bisogni espressi dagli intervistati e le risposte ricevute dal sistema dei servizi. E chi ha già fruito di un servizio di orientamento, nell'oltre il 70% dei casi, all'occorrenza tornerebbe a farlo: indice indiretto del livello di fidelizzazione rispetto allo stesso servizio.

In conclusione a questo paragrafo rileviamo quindi una sostanziale corrispondenza tra l'offerta di orientamento e la fruizione dei servizi: la cultura dell'orientamento si è diffusa negli ambienti accademici e le università si stanno progressivamente attrezzando per poter offrire un

ventaglio di servizi volti a rispondere alle istanze dei propri clienti. Certo, considerata la *mission* educativa e maturativa di tale sistema ci si aspetterebbe una maggiore attenzione verso servizi volti allo sviluppo di competenze auto-orientative che consentirebbero di porre lo studente in grado di porsi obiettivi aderenti al contesto reale e di progettare un percorso professionale in automomia e consapevolezza. Ma su questo versante c'è ancora da lavorare anche sul fronte della domanda che, sulla scia di un pregiudizio arcaico, spesso considera l'orientamento come un aiuto per persone in difficoltà, fortemente indecise, e spesso mal-adattate. Una recente indagine condotta dal Comitato nazionale per la valutazione del sistema universitario nel 2010 ha evidenziato che gli studenti ricorrono ai servizi orientativi solo in caso di stretto bisogno (CNVSU, 2011). Eppure, come l'evidenza empirica dimostra, chi fruisce dei sistemici servizi di orientamento e tutoraggio, riscuote livelli di successo accademico superiori[138], rispetto agli studenti che, invece, non ne fruiscono (Di Nuovo, 2010).

Restano quindi alcune considerazioni in merito al ruolo delle università per il futuro dell'orientamento. Innanzitutto c'è bisogno di servizi che si pongono l'obiettivo di contrastare alcuni fenomeni disfunzionali al sistema stesso, quali: l'irregolarità degli studi e, ancor di più, la dispersione durante gli stessi che, soprattutto in Italia, tocca livelli superiori a quelli della media europea (OECD, 2011).

In secondo luogo, come avvertito da più parti, a livello sia istituzionale che internazionale, è importante che il servizio riesca a raggiungere la totalità degli studenti universitari: l'incapacità di intercettare una fetta cospicua della potenziale utenza è attribuibile in gran parte alla frammentazione dei servizi stessi e alla sistematica integrazione con altri servizi del territorio, necessaria per indirizzare gli studenti verso percorsi professionali aderenti alla realtà occupazionale (OECD, 2004).

Uno dei limiti intrinseci ai servizi dell'orientamento universitario, anch'esso più volte denunciato, è proprio quello di avere finalità incentrate sul sostegno personale e sull'orientamento in materia di istruzione, trascurando quegli aspetti di *career guidance* utili per sostenere gli studenti nell'acquisizione e l'implementazione delle competenze necessarie per gestire un percorso professionale al di fuori del mondo accademico, in autonomia, per aumentare la competitività giovanile necessaria per intercettare opportunità di reddito e di autorealizzazione, soprattutto in una fase di crisi come quella attuale

[138] Nell'indagine citata, per quantificare il livello di successo accademico è stata usata la seguente formula: (Numero di crediti acquisiti/Numero di crediti previsti) * (Media/30). L'indice può variare da 0 (nessun credito acquisito) a 1 (tutti i crediti previsti acquisiti con la media del 30) (Di Nuovo, 2010).

(Cammelli, 2011)[139]. I giovani manifestano sfiducia e preoccupazione per il futuro e gli ambienti dell'*education* di un Paese civile hanno l'obbligo sociale di favorire il benessere e una progettualità pro-attiva.

[139] Un ulteriore limite spesso denunciato nei confronti di questi servizi è anche l'incapacità di prendere in considerazione i bisogni e le necessità di alcune categorie talora marginalizzate di studenti come gli studenti adulti che riprendono gli studi, gli studenti che seguono corsi a distanza e gli studenti stranieri (OECD, 2004).

3.2.3 Focus: le azioni di *job-placement* universitario. Stato dell'arte e prospettive di sviluppo[140]

Il governo delle transizioni Scuola-Università, Università-Mondo del Lavoro rappresenta, per gli Atenei italiani, un tema di grande attualità che li ha portati ad ampliare l'offerta dei servizi attivando ed implementando gli uffici per l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita. Sotto la spinta di iniziative comunitarie volte a riformare le politiche dell'istruzione e della formazione, nella direzione di un più stretto collegamento con il mondo del lavoro, le Università sono uscite dall'isolamento per aprirsi al sistema produttivo e stabilire *network* per l'occupabilità dei propri laureati, anche attraverso gli uffici e i servizi di *placement*. Allo stato attuale questi sono presenti nella quasi totalità delle Università italiane (il 98% degli atenei italiani ha un ufficio di *placement*) (ADAPT, 2011).

L'indagine sui servizi di *job placement* universitario è stata realizzata nell'anno accademico 2011-2012 e ha previsto l'utilizzo di un questionario elaborato ad hoc al quale hanno risposto 34 Atenei, più di un terzo del numero complessivo.

Il *job placement* costituisce servizio di recente implementazione connesso con le evoluzioni a cui è andato incontro il sistema universitario negli ultimi 10 anni, dalla riforma universitaria (D. M. 4 agosto 2000) a quella del mercato del lavoro (legge 30/2003) che ha assegnato anche alle Università la funzione di intermediazione. Fino al 1999 i servizi di *job placement* sono stati pressoché inesistenti negli atenei nazionali (2,9%); l'implementazione più consistente si registra nel periodo tra il 2004 e il 2009 (64,5%), a seguito della riforma del mercato del lavoro. Complessivamente tra il 1999 ed il 2009 sono stati istituti l'88,2% dei servizi di *placement*. L'andamento dell'istituzione del servizio è progressivo e sistematico a partire dagli anni 2001-2002 per stabilizzarsi dopo il 2010. Nella quasi totalità degli atenei (90,9%) le attività di *job placement* messe in campo hanno luogo prevalentemente in maniera continuativa, nella logica di un servizio permanente e a regime; nel 41,2% degli atenei, però, hanno luogo anche in funzione della durata di progetti e di finanziamenti. Nell'a.a. 2010-2011 il 29,1% delle strutture coinvolte ha dichiarato di aver dedicato a tale attività fino ad un massimo di 1.000 ore annue, il 32,3% da 1.001 ad un massimo di 2.000 ore ed il 38,7% oltre le 2.000 ore. Nello stesso periodo, il *budget* destinato ai servizi di *job placement* è stato mediamente di € 104.707,3

[140] Il paragrafo è una sintesi di un'indagine Isfol quali-quantitativa condotta sull'argomento e in via di pubblicazione specifica. L'indagine è stata condotta con il contributo di: Maria Andò, Maria Antonietta Bosca, Maria Rosaria Cropano, Romina Papetti.

con una gamma di distribuzione che va da strutture che non hanno avuto alcun finanziamento, a strutture con disponibilità economiche che arrivano a € 600.000. È interessante evidenziare come nella maggior parte degli atenei (53,8%), il *budget* gestito dal servizio sia stato inferiore a 50 mila euro, l'11,5% abbia lavorato in assenza di *budget* e il 23,1% abbia potuto usufruire di stanziamenti superiori a 100 mila euro. Il 55% dei fondi è costituito da autofinanziamenti di ateneo e il 35% da fondi pubblici[141] (CEE, Ministero del Lavoro, Regione, Provincia ecc.), mentre un residuale 3% è ascrivibile al contributo di privati e/o aziende, pratica esclusivamente riscontrata negli Atenei del Nord. I servizi di *job placement* presentano una organizzazione delle attività prevalentemente centralizzata, in capo all'ateneo, attuano le attività in contesti e spazi multi-funzionali, erogano il servizio con modalità di accesso differenziate e utilizzano canali di pubblicizzazione prevalentemente interni e circoscritti a eventi e manifestazioni dedicate. In particolare, l'accesso al servizio è articolato e prevede diverse modalità: per appuntamento (88,2%), libero ma in orari prestabiliti (82,4%) e in minima parte secondo calendari programmati (38,2%); questa flessibilità si potrebbe attribuire alle specifiche tipologie di intervento realizzate. L'erogazione delle attività avviene a livelli diversificati, utilizzando preferenzialmente un approccio individuale (100% dei casi), e a seguire interventi di gruppo (91,2%) e attività *on-line* (73,5%).

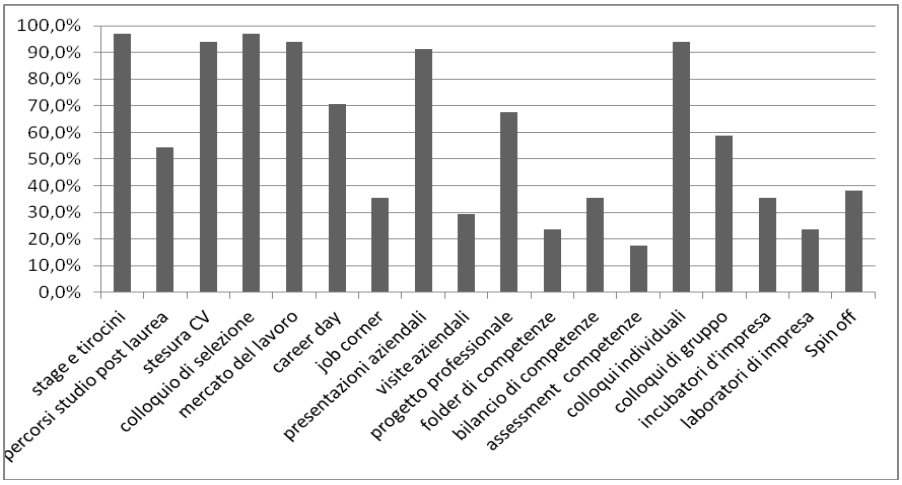
I canali di pubblicizzazione del servizio sono molteplici con una prevalente preferenza per i siti universitari (94,1%), gli opuscoli informativi (94,1%), le manifestazioni e gli eventi (91,2%); meno utilizzati sono gli organi di stampa e mass media e gli sportelli informativi. Il 66,7% dei servizi utilizza anche altri canali di pubblicizzazione e tra questi i più diffusi sono le *mailing-list* e le *newsletter*. Il numero di risorse umane rilevate nei servizi di *job placement* è complessivamente di 225 unità. Coerentemente con quanto avviene all'interno dei servizi di orientamento universitari in genere anche nei servizi di *job placement* il numero di professionisti impiegati è limitato, la dotazione organica è, infatti, nella maggior parte dei casi (68,4%) inferiore a 6 unità (32,4% tra 1 e 3 e 32,4% tra 4 e 5 unità), mentre è superiore alle 11 unità nel 11,78% dei casi. Le professionalità più rappresentate sono nell'ordine: amministrativi (47,5%), altre professionalità, prevalentemente docenti (21,3%), esperti del mercato del lavoro (12,8%) e un residuale numero di psicologi (8,4%). I risultati dell'indagine evidenziano come la maggior parte delle strutture non

[141] È necessario sottolineare come tra i 29 servizi coinvolti nella ricerca, per l'a.a. 2010-2011, tre siano stati finanziati quasi per intero dal Programma Fixo.

abbia coinvolto più di 100 studenti (56,8%) e solo il 26,8% dei servizi abbia operato con oltre 600 utenti. Le aziende coinvolte dagli atenei nelle attività di *job placement* sono state in totale 18.434 e in media 558, con una gamma di distribuzione che va dalle 9 alle 5.500. In particolare, nel nord si registra un maggiore e più ampio collegamento tra Università e mercato del lavoro.

L'apparato metodologico/strumentale per supportare lo studente nella transizione verso il mondo del lavoro fa riferimento a una molteplicità di interventi che vanno dall'inserimento in azienda per il tirocinio e lo *stage* all'*assessment* delle competenze. Le pratiche più diffuse sono l'organizzazione di *stage* e tirocini (97,1%) la gestione del colloquio di selezione (97,1%); seguono tutti quegli interventi volti a supportare i soggetti nella esplorazione del mondo del lavoro e nella ricerca attiva del lavoro quali, assistenza alla stesura del CV (94,1%), presentazioni aziendali (91,2%) e colloqui individuali (94,1%). Interventi meno diffusi e praticati sono il bilancio di competenze (35,3%), il *folder* di competenze (23,5%) e l'*assessment* delle competenze (17,6%). In una posizione intermedia si collocano, invece, le azioni volte ad implementare l'auto-imprenditorialità, nello specifico incubatori d'impresa (35,3%), laboratori di impresa (23,5), *spin off* (38,2%). Le iniziative di *job placement* realizzate dagli atenei più richieste dagli studenti sono quelle volte a fornire, da una parte un supporto alla ricerca attiva del lavoro (97,1%), con particolare riferimento all'assistenza nella stesura del *curriculum*, e dall'altra all'esplorazione del mercato (91,2%) mediante la realizzazione di manifestazioni e presentazioni aziendali. Uno spazio significativo viene riservato alle attività e agli strumenti informativi (73,5%) (sito *web*, brochure, opuscoli informativi ecc.). Il 55,9% delle strutture evidenzia, inoltre, l'interesse degli studenti verso attività di natura consulenziale quali colloqui individuali e di gruppo, analisi delle competenze ed elaborazione di un progetto professionale. Infine, si rileva la contenuta richiesta da parte degli studenti di poter usufruire di *stage* e tirocini (23,5%). Questo dato, peraltro, sembra essere poco allineato con la consistente offerta da parte delle strutture universitarie di questa tipologia di servizio (cfr. grafico 3.1).

Grafico 3.1 - Attività realizzate dai servizi di *Job placement*



Con riferimento agli strumenti impiegati per sviluppare le competenze di *job placement* degli studenti e laureati emerge in prevalenza il ricorso a "format per la compilazione del CV" (85,3%), alle testimonianze aziendali (79,4%) e ai seminari su tematiche specifiche (70,6%), con un utilizzo residuale di esercitazioni per la valutazione delle competenze (23,5%) e di schede per sviluppare piani di azione e progetti professionali (35,3%). Sembrerebbe emergere un investimento più contenuto verso l'acquisizione di competenze progettuali che sono chiamate in causa in un processo di transizione come quello dall'Università al lavoro.

Le difficoltà a far circolare in maniera trasparente la totalità delle informazioni sulla domanda e l'offerta di lavoro e l'aumento del tasso di disoccupazione giovanile hanno portato il Governo a individuare nell'obbligo di pubblicazione sui siti degli Atenei e sul portale del Ministero del Lavoro, (Cliclavoro) la risposta per garantire l'effettiva diffusione dei curriculum dei laureati.

Come previsto dalle normative (L. 276/2003 e L.183/2010) gli atenei italiani si sono dotati nel tempo di banche dati con i *curriculum* dei laureati al fine di favorire il libero incontro tra domanda e offerta di lavoro, consolidando in tal senso il ruolo dell'Università quale soggetto atto a svolgere attività di intermediazione. I risultati dell'indagine evidenziano come la quasi totalità degli atenei disponga di supporti tecnologici di gestione dei dati: in particolare nel 33,3% dei casi hanno una banca dati autogestita, nel 24,2% consorziata (AlmaLaurea[142], Vulcano[143], Dioge.Net[144], Cliclavoro) e nel 42,4% dei casi utilizzano

[142] Consorzio interuniversitario che si propone di agevolare l'incontro tra domanda e offerta relativa a figure professionali provviste di laurea: curriculum *on line*, notizie, statistiche.
[143] Acronimo di "Vetrina Universitaria Laureati con Curricula per le Aziende Navigabile *On-line*".

entrambe le tipologie, autogestita e cogestita. Le banche dati rappresentano per gli atenei uno strumento fondamentale per costruire un canale di comunicazione tra gli studenti e il sistema produttivo. La modalità di acquisizione delle informazioni da parte di aziende o di altri soggetti sui laureati è caratterizzata prevalentemente da un accesso diretto e gratuito alla banca dati (55,9%) o da una ricezione gratuita dell'elenco dei laureati previa richiesta (64,7%). Nel rispetto del dettato normativo, relativamente all'assenza di scopo di lucro, il pagamento del servizio, riguardante sia la ricezione dell'elenco dei laureati che l'accesso al banca dati, è poco attuato; si configura, invece, come un servizio a pagamento nei casi in cui viene utilizzata una modalità consorziata (ad esempio AlmaLaurea). Oltre a favorire il collegamento con le aziende, molte Università si pongono l'obiettivo di effettuare indagini di *custumer satisfaction*, di monitorare la qualità degli interventi e servizi offerti e di aggiornare e rilevare il tasso di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Gli strumenti più utilizzati nella valutazione dei servizi di *placement* sono i questionari (85,3%) e i dati d'archivio relativi ai partecipanti (registri, frequenze ecc.) (73,5%); risultano invece meno utilizzati i *focus group* (17,6%) e le interviste individuali e di gruppo (20,6%). I principali criteri di valutazione delle attività di *job placement* sono rappresentati dal livello di soddisfazione per il servizio, dal numero degli utenti e dal numero di aziende coinvolte (tutti con una percentuale pari all'82,4%). Inoltre il 64,7% delle Università utilizzano come criterio di valutazione il numero di studenti che utilizzano il servizio e trovano lavoro, mentre il 50,0% delle Università prende in considerazione il *trend* di crescita della domanda.
In conclusione, dall'indagine si rileva come il *job placement* sia oggi ampiamente diffuso nei contesti universitari e presenti modalità di organizzazione e di erogazione sostanzialmente omogenee. In particolare, emerge come le attività di *job placement*, quali l'intermediazione domanda-offerta e la messa in rete dei CV, abbiano una gestione centralizzata. Tuttavia, le funzioni di *placement*, non possono esaurirsi nella sola intermediazione/collocamento. È prevedibile che in un futuro prossimo queste attività debbano essere implementate comprendendo lo sviluppo di competenze per la ricerca attiva del lavoro e per la auto-imprenditorialità. In tale ottica, se le Università vogliono preparare i propri studenti fornendo loro anche le competenze per l'*employability*, dovrebbe essere avviato un processo di delega organizzativa nei confronti delle strutture periferiche. Del resto le possibilità di successo in questa nuova impresa dipendono molto da

[144] Banca dati dei laureati dell'Università di Pisa, in collaborazione con il Cilea ("Consorzio Interuniversitario Lombardo per l'Elaborazione Automatica").

coloro che sono a diretto contatto con lo studente. Se il personale docente e non docente, delle facoltà e dei corsi di laurea, riuscirà a cogliere l'importanza e la portata della cultura del *placement*, potrà diffonderla più facilmente di quanto possano fare le strutture centrali. Per un servizio di nuova istituzione, la disponibilità e la provenienza di risorse economico-finanziarie rappresentano fattori di importanza vitale. Il fatto che i servizi di *job placement* abbiano a disposizione *budget* piuttosto contenuti e che, il più delle volte, provengano da finanziamenti extraorganizzativi e connessi a progetti costituisce un fattore di criticità che potrebbe compromettere la loro stabilizzazione e il loro consolidamento, determinando l'interruzione e la sospensione delle attività per mancanza di fondi e di una progettualità di lungo periodo. Solo se le Università saranno in grado di mettere a disposizione fondi congrui alle esigenze, potranno nel giro di pochi anni dotarsi, come molti atenei europei, di servizi di *placement* qualificati e in grado di rispondere alla domanda dei laureati e delle aziende, non solo con l'istituzione di una banca dati, ma affiancando ad essa interventi di consulenza per lo sviluppo di carriera. La dotazione organica dei servizi di *placement* universitari italiani è caratterizzata prevalentemente dal personale amministrativo, fatto che costituisce allo stato attuale un buon punto di partenza per dare una risposta concreta alla nuova funzione di intermediazione. Tuttavia, per evitare il rischio che i servizi di *placement* diventino strutture burocratico-amministrative che si occupino solo della intermediazione, come richiesto dall'obbligo normativo, si dovranno dotare nel tempo di personale esperto, in grado di offrire consulenza su tematiche quali la ricerca attiva del lavoro, il supporto allo sviluppo di auto imprenditorialità, di competenze per l'occupabilità e di progettualità per lo sviluppo di carriera. Il numero ancora esiguo di studenti e laureati che fanno ricorso ai servizi di *job placement* potrebbe essere connesso alla mancanza di una cultura del *placement* e di pianificazione del personale sviluppo di carriera. Ne è una riprova il fatto che gli studenti avvicinino i servizi per il *placement* solo per il tirocinio e in fase di uscita e, una volta laureati, per l'inserimento del CV nella banca dati. Tuttavia, non si può escludere che possa dipendere da una offerta di servizi non appetibili per lo studente e da sistemi di pubblicizzazione inadeguati. L'apparato metodologico strumentale, coerentemente con la dotazione organica, nella fase attuale è volto principalmente a una funzione burocratica-amministrativa di intermediazione attraverso la creazione di banche dati. Tale attività è affiancata marginalmente da una funzione informativa e di supporto per la ricerca attiva del lavoro, che consiste nel fornire allo studente l'attrezzatura minimale per poter accedere al mondo del lavoro, come ad esempio la stesura del CV e la gestione del colloquio di selezione. La consulenza di carriera, dal supporto all'auto-

imprenditorialità alla ricognizione delle competenze, è, in linea generale, una pratica che pochi atenei offrono e sono in grado di offrire ai propri studenti. In definitiva, è evidente come non basti più l'intermediazione domanda offerta di lavoro, né sono sufficienti le informazioni sul mondo del lavoro per incrementare l'occupabilità dei laureati. Accanto a questi interventi vanno avviate pratiche per la consulenza di carriera, volte a sviluppare competenze per diventare imprenditori di se stessi in un mercato del lavoro fluido, altamente competitivo e globale.

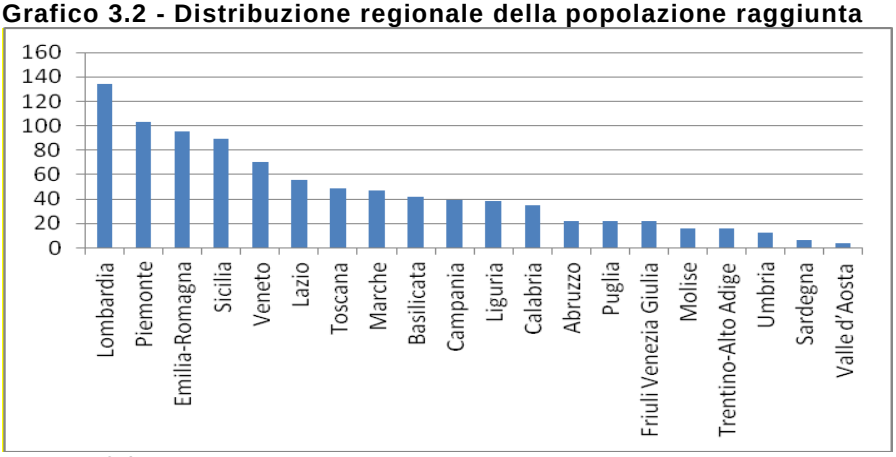
3.3 Formazione professionale e orientamento in Italia tra domanda e offerta

Il paragrafo presenta un quadro d'insieme dei dati raccolti nel triennio di indagine sullo stato dell'orientamento nel sistema "formazione". Una prima parte dei dati consente di delineare le caratteristiche organizzative degli enti che erogano azioni orientative, le principali pratiche professionali, gli strumenti utilizzati e le risorse impiegate. Una seconda parte, risultante anche dall'analisi dei dati sulla domanda di orientamento espressa dagli utenti della formazione professionale, permette di evidenziare alcuni aspetti di incrocio con l'offerta e più in generale di mettere in luce gli elementi di conoscenza, fruizione e soddisfazione dei servizi e delle attività di orientamento di cui il campione di rispondenti è stato beneficiario.

3.3.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

Nell'ambito della formazione professionale sono stati raccolti 917 questionari, corrispondenti al 23,7% della popolazione di riferimento. La distribuzione regionale degli enti rispondenti segue in linea di massima quella degli enti censiti (grafico 3.2 e tabella 3.9). Le Regioni con il maggior numero di questionari pervenuti sono la Lombardia (134 questionari), il Piemonte (103) e l'Emilia-Romagna (95).

Grafico 3.2 - Distribuzione regionale della popolazione raggiunta



Fonte Isfol, 2011

Tabella 3.9 - Enti di formazione professionale che hanno partecipato all'indagine accorpati per macroaree territoriali

	v.a.	%

Nord-Ovest	279	30,4
Nord-Est	203	22,1
Centro	164	17,9
Sud	176	19,2
Isole	95	10,4
Totale	917	100,0

Fonte Isfol, 2012

L'indagine conferma l'eterogeneità della natura organizzativa delle strutture: a questo proposito la maggioranza di esse si classifica singolo centro/agenzia formativa (66,2%), seguono le agenzie/enti regionali (14%) e solo il 4,4% si dichiara agenzia/ente nazionale. In linea con questo dato il 51,1% degli enti si compone di un'unica sede, il 30,3% possiede fino a tre sedi mentre il 17,8% è composto da più di tre sedi. Per quanto riguarda l'ambito dell'accreditamento il 63,3% degli enti dichiara di essere accreditato ma solo il 23,7% di questi è accreditato anche per svolgere attività orientative. Inoltre, più della maggioranza delle strutture è in possesso della certificazione per la qualità (74,6%), e il 4,5% è in corso di certificazione. L'81,1% dei rispondenti non fa parte di associazioni/reti nazionali e/o internazionali in tema di orientamento. Il 16,7%, invece, appartiene ad associazioni o partecipa a gruppi istituiti da: Cenfop, Aiosp, Ass. For.ma., Ciofs, Confap/Fp, Acli, Cnos/Cnos-Fap,Confindustria, Consorzi, Cora, Euroguidance, Fecbop, Enaip, Formedil, Isfol, Ministero della Difesa, Ecipa, Programma Lip. Come riscontrato per altri sistemi, anche qui si evidenzia una marcata difficoltà di integrazione con altre strutture e /o enti nazionali e non. Il lavoro è, infatti, prerogativa di specifici progetti, ma non ne costituisce una metodica caratterizzante: solo il 32,1%, dei rispondenti, infatti, fa riferimento alla rete abitualmente. E per rete si intendono collaborazioni o *partnership* nella maggior parte dei casi con enti appartenenti allo stesso sistema della FP (17,1%), a seguire nel 15% dei casi con i servizi di orientamento pubblici o con gli istituti scolastici della stessa città o provincia (cfr. tabella 3.10).

Tabella 3.10 – Strutture territoriali attivate nel lavoro di rete

	v.a.	**%**
Altri centri o sedi del proprio Ente	298	9,0
Altri centri o strutture del sistema di Formazione professionale	565	17,1
Servizi di orientamento pubblici	495	15,0
Servizi di orientamento privati o del privato sociale	248	7,5
Uffici scolastici regionali o provinciali	281	8,5

Istituti scolastici della città o provincia	492	14,9
Istituti scolastici della regione o a livello nazionale	162	4,9
Aziende e/o associazioni imprenditoriali	447	13,5
Università	277	8,4
Altro	44	1,3
Totale	3309	100,0

Fonte Isfol, 2011

Di conseguenza, sono pochi i progetti in rete a cui si attribuisce significatività: in quasi il 60% dei casi le attività coincidono con i servizi di routine, specifici dell'ente. Si tratta di servizi fondamentalmente gratuiti per gli utenti (84,6%), a fronte di un pagamento parziale nell'8% dei casi e di un pagamento totale per il 6,3% che riflettono la natura pubblica dello stesso finanziamento (cfr. tabella 3.11).

Tabella 3.11 – Canali di finanziamento delle attività di orientamento

	Sì	**No**	**Dati mancanti**	**Totale**
	%	**%**	**%**	**%**
Finanziamenti propri della struttura	48,1	35,0	16,9	100,0
Finanziamenti o cofinanziamenti pubblici specifici	65,1	20,4	14,5	100,0
Finanziamenti o cofinanziamenti privati specifici	10,3	69,0	20,7	100,0
Contributo degli utenti	9,3	70,0	20,7	100,0

Fonte Isfol, 2011

Nel 48,5% dei casi le organizzazioni di formazione professionale che hanno partecipato alla ricerca, svolgono l'attività di orientamento in tutte le proprie sedi, e, nel 39,5% dei casi, solo in una sede dedicata. Ciò fa pensare che nella gran parte dei casi le attività orientative, come nel contesto scuola, sono fondamentalmente mirate ad un servizio di accompagnamento e di tutoraggio agli stessi percorsi formativi in linea con la *mission* propria del sistema. In coerenza con tale interpretazione, l'indicazione che l'attività di orientamento è strutturata all'interno e a supporto dei percorsi di formazione per il 76% dei casi e conseguentemente, i locali per le attività di orientamento sono utilizzati, nella maggior parte dei casi, anche per altri interventi (per il 77,4%), mentre per il 30,6% dei casi essi sono dedicati esclusivamente all'attività di orientamento. Risulta altrettanto significativo evidenziare come le attività di orientamento realizzate dagli enti formativi abbiano luogo in modo continuativo nella logica di un servizio stabile e a regime

nel 51,7% dei casi, mentre per il 58,8% è in funzione della durata di progetti specifici e dei finanziamenti previsti. Per il 28,2% degli enti l'attività orientativa si svolge solo in alcuni periodi dell'anno in relazione alle esigenze dell'utenza. Nella maggior parte delle strutture (64,3%) è disponibile uno sportello per gli utenti dell'orientamento o un servizio di accoglienza loro dedicato, una biblioteca e un archivio materiali, postazioni computer e internet, banche dati, bacheca disponibile sia per il personale sia per l'utenza (tabella 3.12).

Tabella. 3.12 – Risorse disponibili nella struttura formativa per svolgere l'attività orientativa

	Si		No		Dati mancanti	
	Per il personale %	Per gli utenti %	Per il personale %	Per gli utenti %	Per il personale %	Per gli utenti %
Area dedicata ad accoglienza, auto-consultazione materiali informativi	-	63,7	-	27,8	-	8,5
Biblioteca/ Archivio materiali	73,9	47,1	15,4	40,3	10,7	12,5
Computer e postazioni internet	87,8	70,0	3,7	20,1	8,5	9,9
Banche dati per consultazione	68,9	43,7	21,8	43,8	9,3	12,4
Bacheca	64,8	62,2	24,5	26,7	10,7	11,1
Archivio utenti	74,2	-	16,8	-	9,1	-

Fonte Isfol, 2011

Mediamente si sono rivolti al servizio di orientamento 487 utenti per ogni struttura (sd = 1565,9). Tra questi soggetti la maggior parte sono alla ricerca di un primo impiego o disoccupati di lunga durata. Seguono le donne fuoriuscite dal mondo del lavoro e in cerca di un nuovo impiego, i soggetti con dispersione/abbandono scolastico, gli immigrati e gli allievi dei corsi IFTS. In media, 6,9 sono i professionisti impiegati nelle attività di orientamento (sd=18,5), sia di *front-office* sia di *back-offic*e. Di questi circa il 50% è un consulente esterno a cui la struttura affida le attività. Tre di loro svolgono questo incarico per almeno il 50% del loro monte-ore lavorativo (sd=11,2). Tra il personale interno i dati evidenziano che l'esperto del mercato del lavoro (30,7%), e, a seguire,

lo psicologo sono le figure professionali maggiormente impegnate nelle attività di orientamento, come mostra la tabella 3.13.

Tabella. 3.13 – Profili professionali impegnati in prevalenza nelle attività di orientamento negli enti di formazione

	v.a.	%
Pedagogisti	179	13,8
Psicologi	365	28,1
Sociologi	97	7,5
Esperti del mercato del lavoro	399	30,7
Altro	258	19,9
Totale	1298	100,0

Fonte Isfol, 2011

Tra le figure professionali indicate nelle risposte "altro" si trovano prevalentemente docenti e amministrativi. Al di là del titolo di studio posseduto, il 69,2% degli enti segnala che il personale impegnato in attività di orientamento all'interno della propria struttura ha seguito corsi/attività di formazione sul tema specifico dell'orientamento. Per quanto riguarda le aree di competenze che necessitano di essere sviluppate in futuro si evidenzia al primo posto l'ambito specifico delle teorie, tecniche e strumenti dell'orientamento (65,5%), seguito dalla conoscenza del mercato del lavoro (58,9%) e dalle competenze psicologiche per l'intervento individuale (52,7%). Non di meno sono valutate come importanti le competenze psicosociali per l'intervento di gruppo (51,4%), e le competenze di *fund raising* e programmazione (50,1%). Meno rilevanti dal punto di vista dello sviluppo tematico sono le conoscenze relative all'offerta formativa in generale, sia legata al mondo dell'istruzione o dell'università, così come le competenze informatiche. Tra gli altri contenuti che vengono segnalati, emerge l'interesse verso l'analisi dei contesti territoriali, l'ambito delle lingue straniere, e una specifica preparazione sulle tecniche del colloquio di orientamento.
Il dato pare così confermare come sia fondamentale per i professionisti dell'orientamento qualificare sempre meglio la propria prestazione dal punto di vista tecnico, creando identità e specificità agli interventi offerti.

3.3.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

Per una comprensione più dinamica delle caratteristiche della domanda di orientamento abbiamo esplorato la dimensione motivazionale dell'esperienza di formazione professionale, nella convinzione che qui possano soggiacere alcune utili indicazioni rispetto ai bisogni principali che l'utenza spesso non riesce ad esprimere con chiarezza. Facendo riferimento alla diffusa credenza che vede la formazione professionale come strategia di ripiego, rispetto ad un fallimento o ad una difficoltà, ci si potrebbe attendere che l'aspettativa prevalente sia quella di trovare subito un lavoro. In proposito emerge invece che le aspettative che sottendono questa scelta riguardano in primo luogo l'apprendimento e l'accrescimento delle competenze e solo in seconda battuta quelle di un proficuo inserimento nel mercato del lavoro, e questo senza differenze generazionali, né legate al genere. Nei giovani le aspettative principali sono quella di imparare un mestiere (78% dei casi), la possibilità di ottenere una qualifica (63,3%) che costituisce la maggiore aspettativa tra i ragazzi (78,5% contro il 59,1% delle ragazze), e solo al terzo posto la motivazione è quella di "Trovare subito un lavoro" (49,3%): esigenza, questa, più forte per le ragazze (51,5% vs. 41,5% per i ragazzi). Per gli adulti, prevale l'esigenza di migliorare le proprie competenze professionali (con percentuali pari al 57%) e, a seguire, quella di trovare subito un lavoro (52,7% delle donne e 47,6% degli uomini). Alcune differenze si riscontrano, per questo sottocampione, in relazione alla condizione occupazionale: per la maggior parte dei soggetti occupati e/o in cassa integrazione l'esigenza è quella di migliorare le attuali competenze professionali (rispettivamente 62,0% e 60,3%), per i disoccupati, invece, la principale aspettativa è quella di trovare nel corso di formazione un canale di accesso al mercato del lavoro (60,9%) mentre per i soggetti in cerca di prima occupazione prevale l'obiettivo di stabilire contatti utili per l'inserimento lavorativo (54,1%). La cultura dell'investimento in istruzione sembra quindi entrata a pieno titolo nella popolazione del nostro Paese, in linea con quanto richiesto dal nostro mercato del lavoro (Isfol, 2012). La scelta di uno specifico corso è, per tutti, legata molto alla rete informale (59,4% dei giovani e 45,8% degli adulti), soprattutto tra le donne adulte (48,3% contro il 39,8% degli uomini); anche internet gioca il suo ruolo (giovani 24,8%, adulti 26,1%). Tra gli adulti il 14,8% degli uomini ed il 6% delle donne è stato indirizzato al corso di formazione dalle aziende. Si conferma invece il dato che vede poco influente il servizio di orientamento, con l'unica eccezione per i soggetti in cassa integrazione o in mobilità i quali più frequentemente degli altri sono stati accompagnati nella scelta del corso di formazione da un consulente di orientamento (35,5%) o dalle aziende stesse (32,3%). Tale dato trova la sua giustificazione nella necessità evocata e perseguita dal nostro Paese di accompagnare con politiche attive del lavoro la somministrazione di ammortizzatori sociali.

In coerenza con le indicazioni del Quadro Strategico Nazionale per la politica regionale di sviluppo 2007-2013 (MSE, 2007), dove si sottolinea la necessità non solo di rafforzare, integrare e migliorare la qualità dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro ma anche di potenziare il loro collegamento con il territorio e con il mondo aziendale; sarebbe invece auspicabile un ruolo più marcato e incisivo dei servizi di orientamento. È interessante notare, a questo proposito, come chi ha fruito di un servizio di orientamento ne riconosca l'utilità indicando la propensione a ritornarci. Le rappresentazioni che ogni individuo crea del mondo esterno provengono direttamente dalla sua esperienza e finiscono per influire sul suo comportamento condizionandolo. È per questo che si ritiene utile presentare i risultati sulla domanda di orientamento dei soggetti in formazione professionale muovendo dall'analisi delle rappresentazioni che gli individui hanno dell'orientamento stesso. Questa analisi è basata essenzialmente su due domande nelle quali gli intervistati sono stati sollecitati a riflettere su cosa sia e a chi serva l'orientamento. Prendendo in considerazione il "cosa", dunque il campo d'azione, emerge una duplice funzione dell'orientamento: favorire la consapevolezza e fornire informazioni. Il 42,5% dei giovani ed il 46,1% degli adulti ritiene che l'orientamento serva principalmente a rendere le persone consapevoli delle proprie competenze, aspirazioni e caratteristiche personali per uno sviluppo professionale, mentre il 32,9% dei giovani ed il 23,9% degli adulti attribuisce all'orientamento una funzione prevalentemente informativa. Coerentemente con tale *vision* i giovani in formazione hanno usufruito maggiormente dei servizi informativi dell'ente rivolgendosi a sportelli informativi e di orientamento (23,6%), mentre il 16,8% e il 16% ha usufruito di colloqui di orientamento individuali e di gruppo. Il dato inerente la predisposizione a servizi che si consumano de visu è confermato anche dagli adulti se pur con una *top list* inversa rispetto ai giovani. Il 19,7% e il 17,8% dichiara di aver partecipato a colloqui di orientamento individuali e di gruppo mentre agli sportelli informativi della struttura formativa si è rivolto il 15,6% dei soggetti. Fulcro delle azioni di orientamento con gli adulti diventa quindi la predisposizione di momenti di confronto con un professionista in cui ciascuno possa riconoscere ed elaborare l'esperienza personale, sociale e professionale, al fine di comprendere la propria storia, i punti di forza e le criticità, le risorse possedute e sviluppare *self empowerment* dando senso alle discontinuità del percorso di vita professionale. Il 20,7% dei giovani intervistati e 14,4% degli adulti dichiara di non aver partecipato ad alcuna attività di orientamento e, in entrambi i casi sono soprattutto maschi. La motivazione addotta è stata prevalentemente l'impossibilità di partecipare all'attività (36,5% dei giovani e 59,7% degli adulti), ma, per il campione maschile, anche la convinzione di saper farcela da soli. A

riguardo il 35% dei soggetti maschi adulti e il 23,1% dei giovani maschi ha dichiarato che preferisce decidere da solo (rispetto al 12% delle giovani ed al 28,6% delle adulte).
Relativamente al *target* elettivo dell'orientamento è interessante notare la visione egocentrata che si riscontra in proposito: per i giovani l'orientamento serve prevalentemente ai giovani e agli studenti (57,1% contro il 23,4% degli adulti) per gli adulti il *target* privilegiato è costituito dai soggetti disoccupati (38,5% contro il 18,4% dei giovani) e da quelli in mobilità (22,2% contro il 4,3% dei giovani). Simile *trend* relativamente alla condizione occupazionale, sia per i giovani sia per gli adulti: ogni gruppo *target* pone gli attributi che gli appartengono come condizioni a cui l'orientamento deve rispondere (cfr tabella 3.14).

Tabella 3.14 Opinioni sui destinatari dell'orientamento per condizione occupazionale: giovani e adulti in FP

Target	Destinatari dell'orientamento	Condizione occupazionale								Totale	
		Disoccupato		Occupato		CIG/mobilità		In cerca di prima occupazione			
		v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Giovani	Studenti o giovani	80	53	16	55,2	1	14,3	53	65,4	161	57,1
	Disoccupati	32	21,2	6	20,7	2	28,6	11	13,6	52	18,4
	Persone in cerca di prima occupazione	31	20,5	6	20,7	2	28,6	15	18,5	55	19,5
	Lavoratori in cerca di un cambiamento professionale	8	5,3	1	3,4	-	-	2	2,5	12	4,3
	Lavoratori in CIG/mobilità	-	-	-	-	2	28,6	-	-	2	0,7
	Totale	151	100	29	100	7	100	81	100	282	100
Adulti	Studenti o giovani	47	21,0	26	27,7	12	20,3	8	40	93	23,4
	Disoccupati	117	52,3	23	24,5	10	16,9	3	15	153	38,6
	Persone in cerca di prima occupazione	22	9,8	8	8,5	2	3,4	7	35	39	9,8
	Lavoratori in cerca di un cambiamento professionale	35	15,6	33	35,0	19	32,3	1	5	88	22,2
	Lavoratori in CIG/mobilità	3	1,3	4	4,3	16	27,1	1	5	24	6,0
	Totale	224	100	94	100	59	100	20	100	397	100

Fonte Isfol, 2011

L’indagine ha inoltre indagato il livello di soddisfazione dei partecipanti rispetto alle attività di orientamento frequentate e promosse dall’ente di formazione. Il livello di soddisfazione medio è pari a 7,4 per i giovani e a 6,9 per gli adulti (per entrambi la domanda chiedeva di fare riferimento a una scala da uno a dieci). Il dato di coloro che al contrario si definisce insoddisfatto è del 6,1% per i soggetti adulti e del 10,2% per i soggetti giovani (valori al di sotto del 6). Si può inoltre affermare che il grado di soddisfazione sia legato, da un lato, al tipo di attività a cui hanno partecipato e dall’altro ad alcuni aspetti caratterizzanti l’attività stessa. I giovani sono maggiormente soddisfatti della chiarezza e della facilità di accesso alle informazioni (30,6%) ed in seconda battuta della coerenza delle attività di orientamento rispetto alle esigenze (23,1%) e della varietà dei servizi offerti (22,6%). Gli adulti, invece, premiano soprattutto la professionalità degli operatori con il 34,9%. Al di là dei dati relativi alla fruizione di servizi orientativi promossi ed erogati dallo stesso sistema di appartenenza, in generale l’utilizzo dei servizi di orientamento (comprensivi di tutti quelli presenti sul territorio) sembra essere una pratica ormai consolidata nei soggetti del campione. Infatti il 71,1% dei giovani ed il 73,6% degli adulti nel corso degli ultimi tre anni ha fruito di un servizio orientativo almeno una volta, tra gli utenti adulti ad essere maggiormente rappresentate sono le donne (75,5% rispetto al 69% degli uomini). Prendendo in considerazione le transizioni occupazionali non emergono grosse differenze tra i giovani, mentre tra gli adulti quelli che maggiormente hanno utilizzato servizi di orientamento sono coloro che da uno stato di disoccupazione sono transitati in uno stato di occupazione (82,9%). Al secondo posto troviamo adulti disoccupati di media e lunga durata (79,2%) e quelli che negli ultimi tre anni hanno perso il lavoro uscendo fuori dal mercato (72,4%). Ma anche se in percentuale inferiore anche i soggetti occupati fruiscono di servizi di orientamento (il 66,7% dei giovani e il 56,2% degli adulti): segno che la cultura dell’orientamento sta progressivamente mutando la sua caratteristica valenza: da una funzione terapeutica ad una funzione preventiva. I servizi di orientamento più frequentati sono i Centri per l’Impiego (56,3%, tra i giovani e 53,4%, tra gli adulti) e le Agenzie per il Lavoro (rispettivamente 28,9% e 69,0%). Seguono per i giovani i servizi di orientamento di enti privati-cooperative e i servizi di orientamento universitari. Se pur con una piccola percentuale gli adulti in formazione dichiarano di essersi rivolti ai servizi di orientamento offerti dalla propria azienda, tra questi soprattutto coloro che negli ultimi tre anni sono usciti dal mercato del lavoro (24%) (si veda tabella 3.15).

Tabella 3.15 Servizi di orientamento usati negli ultimi di tre anni: giovani e adulti in FP

Servizi di orientamento usati negli ultimi tre anni	Giovani		Adulti	
	v.a.	%	v.a.	%
Centro per l'Impiego	171	56,3	229	53,4
Agenzie per il Lavoro autorizzate dal MLPS	88	28,9	296	31,0
Associazioni di categoria o sindacati	6	2,0	399	7,0
Servizi di orientamento al lavoro Comunali	42	13,8	378	11,9
Istituti scolastici	39	12,8	396	7,7
Università	39	12,8	399	7,0
Enti privati-Cooperative	41	13,5	375	12,6
Azienda	8	2,6	392	8,6

Fonte Isfol, 2011

Medio il livello di soddisfazione dei partecipanti (6,12 per i giovani e 6,94 per gli adulti). Buona la propensione, meglio per le donne, ad un futuro utilizzo dei servizi soprattutto a quei servizi dedicati alla ricerca del lavoro o per meglio intenderci al "collocamento" dello stesso utente nel mercato del lavoro (73% per le donne giovani e 59,2% delle donne adulte contro il 66,1% dei ragazzi e il 49,6% degli uomini). In particolar modo i soggetti dichiarano che sarebbero propensi ad utilizzare i servizi dei Centri per l'Impiego (62,8% dei giovani e 55,5% degli adulti), delle Agenzie per il Lavoro autorizzate (39,5% dei giovani e 39,6% degli adulti) e dei servizi comunali, quali i Centri di Informazione e Orientamento al Lavoro e Informa-Incontra Giovani (21,1% dei giovani e 18,4% degli adulti). Confrontando il dato con l'utilizzo generico dei servizi negli ultimi tre anni emerge con forza una maggiore propensione all'utilizzo da parte dei soggetti che già usufruiscono di servizi di orientamento, questo individua uno zoccolo duro tra i potenziali utenti che continuano a mostrare scetticismo e a non vedere alcuna attrattiva nel'agire orientativo. Anche qui tra le motivazioni che ne sottendono il non utilizzo, si confermano la mancata conoscenza e opportunità (35,2% degli adulti ed il 24,6% dei giovani), soprattutto per chi è fuori dal mercato del lavoro, e la condizione di sicurezza e chiarezza rispetto alle scelte da effettuare (46,4% dei giovani e 40,6% degli adulti. Questo dato è rafforzato dal fatto che il 24,6% dei giovani ed il 19,8% degli adulti preferisce decidere da solo.

In conclusione anche per il sistema della formazione professionale ci si trova di fronte ad una evidenza empirica dicotomica: da un lato il settore è ricco di iniziative e sperimentazioni che offrono servizi vari e articolati per rispondere ad una domanda che è notevolmente cresciuta e,

soprattutto, più consapevole, rispetto al recente passato; ma dall'altro il servizio non riesce a raggiungere tutti e permangono una serie di pregiudizi e stereotipi sull'orientamento come azione supportiva e integrativa delle proprie capacità decisionali. È importante pertanto "ripensare all'orientamento" creando servizi centrati sulle esigenze degli utenti, accessibili a tutti e, localmente, erogati in forma permanente, integrati in rete con i servizi alla persona, sociali e pedagogici (Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente, EC 2000). Infine occorrerebbe anche porre la questione delle condizioni necessarie a realizzare il *lifelong guidance*: appare necessario che i servizi di orientamento divengano maggiormente visibili e riconoscibili come tali ma anche che si operi una rivoluzione culturale, incidendo sulla domanda, sulla necessità di ricevere supporto quando persiste una condizione di disagio occupazionale o formativo.

3.4 Centri di orientamento e servizi per il lavoro in Italia: un inquadramento di sintesi

Gli ultimi anni sono stati segnati da una congiuntura occupazionale caratterizzata dalla contrazione dei posti di lavoro disponibili e dal consolidamento delle dinamiche classiche del mercato del lavoro italiano. In questa situazione il ruolo strategico dei sistemi della formazione e dell'orientamento, e più in generale delle politiche attive del lavoro, trova la sua giustificazione nella riduzione dei marcati costi sociali registrati di recente. Inoltre, se nel recente passato, il lavoro non standard interessava soprattutto le fasce d'età giovanili al loro primo ingresso nel mercato del lavoro, adesso si riscontra un'estensione di forme contrattuali così dette flessibili a molte fasce della popolazione. La carriera delle persone è spesso frammentata, "senza confini", dove periodi formativi si accavallano a quelli lavorativi determinando disorientamento e necessità di rivisitare i propri progetti professionali e personali per poter rendere pensabile il futuro. Le politiche e i servizi di orientamento possono e devono giocare un ruolo importante nel facilitare le complesse transizioni di vita delle persone e devono essere integrate in un disegno politico più generale che operi una definitiva saldatura tra la formazione, l'orientamento e il lavoro, in un'ottica *lifelong*. In questo scenario si colloca il progetto di cui il volume dà conto. In questo capitolo vengono presentati, in una lettura d'insieme[145], i dati raccolti nel triennio di indagine sull'offerta e la domanda di orientamento in Italia.

[145] Per i risultati dettagliati si vedano anche il Rapporto Orientamento 2009 e il Rapporto Orientamento 2010 e si consulti l'Archivio Nazionale dell'Orientamento sul sito www.isfol.it.

3.4.1 L'offerta di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

Nel corso delle tre annualità le strutture del Sistema Lavoro che hanno preso parte alla presente indagine, compilando il questionario appositamente messo a punto (cfr cap. 1), sono in tutto 867, corrispondenti al 29,9% della popolazione di riferimento (2.898 enti censiti), e quindi assicurando rappresentatività e affidabilità dei dati ottenuti. Come mostrato nella tabella 3.16 anche la diversa tipologia di enti presenti sul nostro territorio nazionale è ben rappresentata (si confronti l'Archivio Nazionale di Orientamento) [1]

Tabella 3.16 Il Campione:tipologia di strutture rispondenti

	v.a.	%
Centro per l'impiego	254	29,3
Centro di informazione e/o orientamento	336	38,8
Agenzia per il lavoro	70	8,1
Associazione o Confederazione di categoria	40	4,6
Camera di Commercio	2	0,2
Fondazione, Onlus	13	1,5
Associazione senza fini di lucro o di promozione sociale	47	5,4
Cooperativa sociale	22	2,5
Organizzazione sindacale	10	1,2
Altro	59	6,8
Dati mancanti	14	1,6
Totale	867	100,0

Fonte Isfol, 2011

Molte delle strutture, il 40%, che hanno risposto hanno più sedi dislocate nei diversi territori regionali e nazionali e molte di esse non sono ancora accreditate per l'orientamento. Come già evidenziato nel Rapporto Orientamento 2010 il dato è la risultante di una forte differenziazione dei diversi sistemi regionali di accreditamento, che diversamente da quanto avviene per l'erogazione di pratiche formative, non obbligano le strutture a certificarsi: indice questo di una scarsa sensibilità della qualità e della valutazione dei servizi che necessariamente si riflette sulla visibilità e l'efficacia degli stessi. Altro aspetto significativo a proposito della cultura dell'orientamento che a fatica entra nella pratica professionale delle nostre organizzazioni è il dato che ci dice che, anche per i servizi per il lavoro, l'agire orientativo non è ancora sistemico per circa il 22,5% dei nostri enti, ma spesso

ancorato a specifici finanziamenti e progetti sperimentali. Tale dato si riflette sul tempo dedicato all'orientamento: il monte-ore settimanale complessivo dedicato a tali attività è compreso nella maggior parte dei casi (36,6%) fra le 11 e le 35 ore, fino a 10 ore nel 21,6% dei casi e tra le 36 e le 50 ore nel 12,5%, mentre si attestano su valori percentuali decisamente più modesti le quote orarie comprese tra le 51 e le 200 ore (4,6% da 51 a 100 ore e 4,5% da 101 a 200 ore). Anche gli spazi spesso sono insufficienti: nella maggioranza dei casi (77,6%) i locali sono dedicati anche ad altre tipologie di interventi, mentre una quota più modesta (38,1%) dichiara la presenza di locali dedicati *esclusivamente* all'attività di orientamento. Ma a fronte di scarsa sistematicità dell'intervento orientativo, nella normativa, nel tempo e negli spazi, sono molte le attività intraprese, le attrezzature a disposizione, molti i progetti significativi sviluppati anche in rete con altre strutture. Si registra una disponibilità consistente di risorse importanti quali gli spazi dedicati ad attività di accoglienza e di auto-consultazione (77,5%) e le bacheche (75,5%), risultano, invece, disponibili in misura un po' più modesta risorse quali i computer e le postazioni internet (59,1%), le biblioteche e gli archivi di materiali (50,4%), le banche dati per consultazione (46,9%). Il 61,1% delle strutture che hanno risposto al questionario svolgono le attività di orientamento prevalentemente con accesso libero anche se con possibilità di fissare un appuntamento. Molto vicine sono anche le percentuali di risposta relative all'accesso su appuntamento (59,5%) e libero negli orari stabilità (47,3%). Le attività di orientamento rivolte agli utenti sono organizzate in larga misura individualmente, anche su appuntamento (86%), in misura comunque rilevante per gruppi (50,1%), in misura assai meno significativa con altre modalità (nelle scuole, in gruppi classe, all'interno di eventi quali fiere, ecc., 15,5%). La tipologia di utenza che in maggior misura si rivolge alle Strutture prese in esame sono gli studenti (80,2%), seguiti dai disoccupati e dagli inoccupati (rispettivamente 79,6,% e 79,4%), e poi dai lavoratori in fase di riqualificazione o aggiornamento professionale (67,2%), e dai lavoratori in CIG, CIGS e mobilità (64,1%). Anche se in percentuale inferiore tanti altri *target*: adolescenti a rischio dispersione scolastica, stranieri, giovani imprenditori, docenti, donne senza qualifica professionale, fasce deboli, genitori/famiglie, lavoratori occupati in cerca di nuova occupazione, militari volontari, pensionati, stagisti. Si conferma una maggior fruizione per il genere femminile: in media il 55,9% (S.D. 51,9) contro il 49% (S.D. 33,9) per il genere maschile.

Il Rapporto Orientamento ha dedicato nel corso delle tre annualità una attenzione significativa al tema dei professionisti impegnati in questo settore. Dai dati emerge che nel 59,5% di tali strutture in media sono impegnate 5 persone in attività di orientamento e nel 19,7% dei casi in

organico ci sono da 6 a 15 operatori dedicati a queste funzioni. Il numero complessivo di soggetti che svolgono attività di orientamento per almeno il 50% del loro monte-ore lavorativo si attesta su un valore medio di 6,9 (Dev. St. 27,4) per un totale di 5.116 operatori (afferenti alle 747 strutture che hanno risposto a questo item). La percentuale più alta dei professionisti sono "esperti del mercato del lavoro" (31,8%), e "psicologi" (24,6%); minore è la presenza di "pedagogisti" (8,9%) e "sociologi" (8%). Si veda tabella 3.17.

Tabella 3.17 Profili professionali impegnati in prevalenza nelle attività di orientamento all'interno dei centri di orientamento e servizi per il lavoro

	v.a.	%
Pedagogisti	99	8,9
Psicologi	273	24,6
Sociologi	89	8,0
Esperti del mercato del lavoro	353	31,8
Altro	295	26,6
Totale	1109	100,0

Fonte Isfol, 2011

Il 77,4% del personale ha seguito corsi/attività di formazione sul tema specifico dell'orientamento: una formazione, tuttavia, breve e spesso generica e non istituzionale. Così seminari o corsi brevi di aggiornamento rappresentano la modalità formativa più fruita (27,8%), segue la formazione erogata al proprio interno (18,8%), la partecipazione a convegni/saloni/fiere (18,3%) e corsi di perfezionamento/aggiornamento che non rilasciano crediti (11,2%). Meno rappresentata, quindi, la formazione più "formale" (che prevede il rilascio di una qualifica o di crediti formativi) e quella più "specialistica" (master, perfezionamenti, ecc.). Di conseguenza ancora molto sentita la necessità di approfondimento su molti aspetti: prevalentemente "teorie, tecniche e strumenti dell'orientamento" (65,4%), "conoscenza del mercato del lavoro" (61,6%) e "competenze di progettazione degli interventi" (55,6%). Ma anche le "competenze psicologiche per l'intervento individuale" (54,2%), le "competenze comunicativo-relazionali" (46,7%) e "le competenze di lavoro di rete" (48,9%) evidenziano percentuali di interesse non poco rilevanti. Forse proprio per tale generico e poco specialistico impiego di professionalità dedicate all'agire orientativo, ma anche per l'esigenza di rispondere a

specifici progetti, che molte strutture (il 40,3%) fanno ricorso a consulenti/esperti esterni.
A fronte di tali evidenze empiriche non stupisce che gli aspetti reputati importanti per il futuro dell'orientamento nel nostro paese hanno a che fare da un lato con lo sviluppo di una maggiore professionalizzazione degli interventi e dall'altro con lo sviluppo di una cultura integrata e sistemica. Come più volte ribadito (Rapporto Orientamento 2009, 2010) è importante infatti riflettere sul fatto che la presenza di migliaia di soggetti che operano per l'orientamento non determina necessariamente risultati migliori. Accanto a questo la pluralità dei soggetti in assenza di una regia territoriale rischia di determinare una situazione caotica, un mercato fuori controllo, che danneggia imprese e cittadini (Benini, Palombo, 2011).

3.4.2 La domanda di orientamento: tra concezioni culturali e pratica professionale

A fronte di tale quadro relativamente all'offerta di orientamento nel nostro paese, c'è da chiedersi come è evoluta la domanda nell'ultimo triennio. I dati ci mostrano un incremento significativo: 95% dei lavoratori intervistati afferma di conoscere almeno uno dei servizi di orientamento presenti sul proprio territorio e ben il 70,7% ne conosce più di uno. Solo il 3,8 % degli intervistati dichiara di non essere a conoscenza dell'offerta di orientamento erogata dai propri territori. Un quadro decisamente diverso da quello di qualche anno fa che impone una riflessione sulle motivazioni che hanno indotto tale cambio di prospettiva. Se andiamo a guardare i dati relativamente alla fruizione, certo, come atteso, sono più bassi di quelli relativi alla conoscenza, ma anche qui una evoluzione in salita: il 45% dei lavoratori dichiara di averne usufruito, e di questi molti si sono confrontati con più di un percorso orientativo. Come a dire che se da un lato c'è chi non ritiene di aver necessità di ricorrere ai servizi orientativi, dall'altro ci sono una molteplicità di lavoratori, purtroppo quasi tutti a rischio di esclusione dal mercato del lavoro, che ne fanno ricorso in maniera ricorrente. Quali i servizi più conosciuti e fruiti? In linea con le rilevazioni degli anni precedenti si conferma una maggiore conoscenza relativamente alle agenzie pubbliche: i Centri per l'impiego in primis e, a seguire, tutte le agenzie autorizzate dal Ministero del Lavoro. Così la maggioranza di utenti che si è rivolta ai Centri per l'Impiego (il 28,6% dei lavoratori) e alle Agenzie per il Lavoro (25,5%), il 15% si è rivolto ai servizi delle associazioni di categoria e agli enti di formazione professionale, e poco più del 10% ha fatto riferimento ai servizi comunali di orientamento,

quelli scolastici e quelli universitari. Le motivazioni, riportate in tabella 3.18, hanno tutte a che fare con la collocazione e/o ri-collocazione lavorativa.

Tabella 3.18 – Motivi per le quali ci si è rivolti ai servizi di orientamento

	v.a.	% sulle risposte	% sui casi
Richiedere informazioni su opportunità di stage-tirocini	492	21,6	36,4
Richiedere una consulenza per avviare un'attività in proprio	268	11,8	19,8
Richiedere informazioni su finanziamenti-agevolazioni per avviare un'attività	267	11,7	19,7
Richiedere informazioni su enti e realtà del territorio connessi alla ricerca del lavoro	419	18,4	31,0
Richiedere un colloquio-percorso di orientamento per (ri)definire gli obiettivi professionali	367	16,1	27,2
Richiedere una consulenza per prendere delle decisioni in ambito formativo-universitario e/o lavorativo	187	8,2	13,8
Supporto nella definizione degli strumenti per la ricerca di lavoro	208	9,1	15,4
Altro	68	3,0	5,0
Totale	2275	100,0	168,4

Fonte Isfol, 2011

Influiscono sulle motivazioni variabili strutturali quali la classe di età e la posizione lavorativa: sono i più giovani e, in particolare le donne, a rivolgersi ai Servizi per l'Impiego. I lavoratori più avanti con l'età si rivolgono più spesso alle associazioni di categoria e/o sindacati (nel complesso usati dal 15,3% degli intervistati). Le azioni più richieste afferiscono alla funzione informativa (tabella 3.19). Medio il giudizio e soprattutto l'utilità percepita conferma che l'utilità dei servizi ha a che fare con variabili informative e conoscitive (tabella 3.20).

Tabella 3.19 – Attività di orientamento seguite presso l'ultimo servizio di orientamento frequentato

	Risposte		% sui casi
	v.a.	%	

Colloquio informativo individuale	960	15,1	71,5
Auto-Informazione	907	14,2	67,6
Eventi informativi	576	9,0	42,9
Incontri informativi di gruppo per facilitare l'accesso alle risorse documentali	444	7,0	33,1
Colloqui di monitoraggio delle fasi di transizione	411	6,4	30,6
Percorsi di accompagnamento per *target* mirati	341	5,3	25,4
Percorsi di tutorato per il recupero dell'obbligo formativo di soggetti non inseriti nei canali formativi e del lavoro	333	5,2	24,8
Percorsi di consulenza orientativa finalizzati alla scelta e allo sviluppo dell'esperienza formativa e lavorativa	403	6,3	30,0
Percorsi individuali per l'analisi delle competenze e l'elaborazione di un progetto di sviluppo	376	5,9	28,0
Percorsi motivazionali e di sviluppo personale	442	6,9	32,9
Laboratori di piccolo gruppo di supporto ai percorsi di scelta	339	5,3	25,3
Tirocini formativi e di orientamento	471	7,4	35,1
Sostegno in fase di ricollocamento	373	5,9	27,8
Totale	6376	100,0	475,1

Fonte Isfol, 2011

Tabella 3.20 – Risultato ottenuto rivolgendosi ai servizi d'orientamento

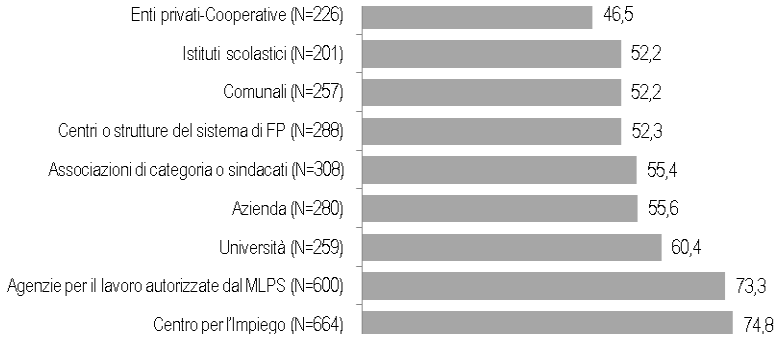
	Risposte		% sui
	v.a.	%	casi
Ho ricevuto informazioni utili per la ricerca del lavoro	404	23,0	33,2
Ho imparato a valorizzare il mio profilo professionale	363	20,6	29,8
Ho capito come spendere le mie competenze	289	16,4	23,7

Ho imparato a ricercare informazioni per elaborare strategie professionali in modo autonomo	218	12,4	17,9
Mi hanno aiutato a definire un obiettivo professionale	153	8,7	12,6
Non sono serviti a nulla	312	17,7	25,6
Altro	20	1,1	1,6
Totale	1759	100,0	144,3

Fonte Isfol, 2011

Aumenta anche la propensione in generale sia tra chi ne ha usufruito sia tra chi non ne ha usufruito, ma, come mostrato nel grafico 3.3 è chi è già un conoscitore dei servizi colui che è intenzionato a ripetere l'esperienza; in altre parole, nel grafico si presenta una *proxy* abbastanza precisa della fedeltà rispetto al servizio.

Grafico 3.3 - % di intervistati che avendo usato nei passati tre anni un particolare servizio di orientamento sono intenzionati a usarlo nuovamente



Fonte Isfol, 2011

Per esplorare ancor di più il rapporto degli intervistati con i servizi orientativi è utile combinare le informazioni relative a propensione e uso, cercando di individuare una tipologia funzionale a descrivere l'atteggiamento nei confronti dei servizi. Dall'incrocio delle due variabili, trasformate in dicotomie, si ottiene uno spazio di attributi (tabella 3.21) che permette di individuare quattro tipi di atteggiamento:

- La *fiducia* connota coloro che avendo usato almeno un servizio sono intenzionati a ripetere quest'esperienza in futuro,

manifestando quindi un'implicita soddisfazione rispetto al trattamento ricevuto. Questa posizione rappresenta nel campione di intervistati il 41,6% del totale;

- L'*interesse*, invece, si sostanzia in coloro che pur non avendo mai usato un servizio hanno intenzione di usarne uno in futuro. Evidenzia questo genere di atteggiamento il 27,1% degli intervistati;
- La *delusione* si riscontra nel sottogruppo di soggetti che avendo fatto una qualche esperienza di orientamento negli scorsi tre anni afferma di non aver nessuna intenzione di ripeterla. È questa una posizione che raggruppa l'8,6% degli intervistati;
- L'*indifferenza* infine accomuna il 22,6% del campione: si tratta di soggetti che negli ultimi tre anni non hanno mai usato un servizio orientativo e non sono intenzionati a farlo neanche in futuro.

Tabella 3.21 Atteggiamento nei confronti dei servizi di orientamento (% sul totale)

Uso dei servizi di orientamento	*Propensione all'uso dei servizi di orientamento*				Totale	
	Sì		No			
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Si	*Fiducia*		*Delusione*		1450	50,2
	1201	41,6	249	8,6		
No	*Interesse*		*Indifferenza*		1436	49,8
	783	27,1	653	22,6		
Totale	1984	68,7	902	31,3	2885	100,0

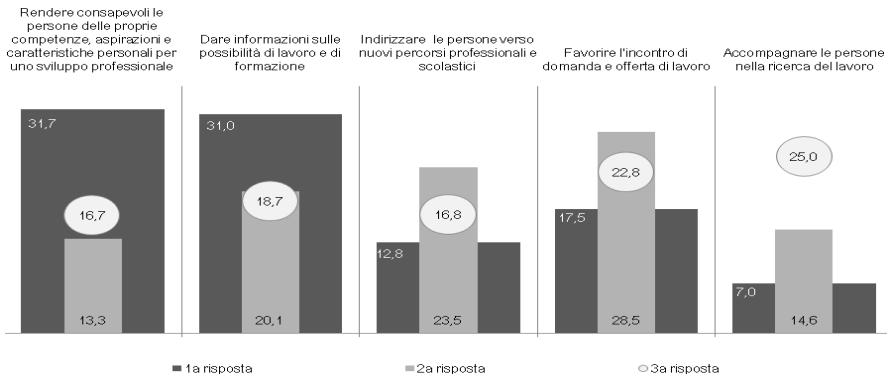
Fonte Isfol, 2011

Uscendo dal dettaglio numerico si conferma il legame tra mobilità e orientamento, un nesso che empiricamente risulta graduato a seconda della centralità del soggetto all'interno del mercato del lavoro: la fiducia nei servizi orientativi cresce spostandosi dagli individui stabilmente inseriti nel mercato del lavoro a quelli che, invece, hanno una minore stabilità. Detto in altre parole, quando i lavoratori sono "costretti" a seguire attività di orientamento a causa di una carriera instabile, ne scoprono l'utilità fidelizzandosi.

Per larga parte dello studio la propensione degli intervistati verso l'uso dei servizi di orientamento è stata analizzata impiegando variabili di

status o di tipo socio-demografico, così facendo si sono evidenziate alcune relazioni significative tra le condizioni degli intervistati e il legame che essi intrattengono con il sistema dei servizi. Laddove poi si sono introdotte informazioni relative agli atteggiamenti si è riusciti a specificare le relazioni arrivando a definire alcuni aspetti legati all'interesse per le pratiche orientative. Quest'ultimo percorso di analisi può essere ancora approfondito passando a trattare in modo più focalizzato la questione delle rappresentazioni dell'orientamento. Il questionario somministrato ai lavoratori prevedeva infatti una sezione nella quale i soggetti contattati per l'indagine erano chiamati ad esprimere la propria opinione, mettendo da parte l'esperienza diretta e pronunciandosi, in generale, sulla funzione dell'orientamento e su quale fosse l'utenza privilegiata dei servizi orientativi. Le risposte offerte dal campione a queste due domande, insieme alle verbalizzazioni fornite a un terzo quesito a risposta aperta, costituiscono la base con la quale si cercherà di descrivere le principali rappresentazioni sociali dell'orientamento. Rispetto alla prima questione, a cosa serve l'orientamento, le indicazioni che emergono dal campione (grafico 3.4), ripropongono una contrapposizione che era emersa in modo implicito anche in precedenza. L'orientamento è considerato in primis, quasi alla pari, strumento di costruzione riflessiva della propria carriera (31,7% dei consensi) e risposta informativa ai bisogni occupazionali (31% degli intervistati). Ma c'è una terza concezione che si fa strada molto legata alla questione delle azioni di *searching* e *matching* lavorativo: per il 17,5% degli intervistati l'orientamento dovrebbe favorire l'incontro tra domanda e offerta; mentre per il 7% avrebbe la funzione di accompagnare gli individui nella ricerca di un'occupazione. Infine, l'idea dell'orientamento come strumento consulenziale rispetto alle opportunità formative e lavorative viene indicata dal 12,8% del campione (si sta ancora facendo riferimento alla prima risposta data).

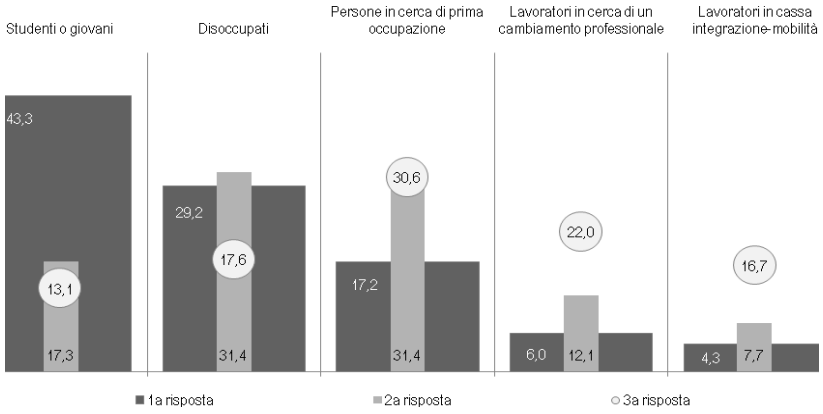
Grafico 3.4 Funzione dell'orientamento



Fonte Isfol, 2011

In coerenza con quanto appena dichiarato appare la focalizzazione sulle azioni di ricerca del lavoro (28,5), la consulenza orientativa (23,5%) e l'occupabilità (considera l'orientamento una funzione di supporto al *matching* il 22,5%, al *searching* il 22,8% del campione).
Coordinate più precise si possono riscontrare analizzando le risposte relative alla domanda su quale fosse l'utenza privilegiata dell'orientamento (grafico 3.5). Su questo fronte, almeno per quel che riguarda la prima risposta offerta dagli intervistati (anche in questo caso veniva chiesto di operare una graduatoria tra le alternative di risposta), si evidenzia una maggiore convergenza con il 43,3% dei soggetti contattati che pensa all'orientamento come a uno strumento rivolto essenzialmente a studenti e giovani. In seconda battuta, poco meno del 30% è dell'idea che le pratiche orientative riguardino soprattutto i disoccupati; se poi a questa modalità si somma il 4,3% dei lavoratori in cassa-integrazione mobilità si ottiene un 33,5% di individui che vede nell'orientamento uno strumento indicato per rientrare nel mercato del lavoro. Infine per il 17,2% orientare significa aiutare i giovani in cerca di prima occupazione.

Grafico 3.5 Utenza privilegiata dell'orientamento



Fonte Isfol, 2011

Si ripropone con maggiore forza il legame tra orientamento e ricerca/recupero del lavoro, il dato che però colpisce maggiormente è la bassa percentuale ottenuta dalla modalità relativa al cambiamento professionale: 6% sulla prima risposta; 12,1% sulla seconda, 22% sulla terza. L'idea che l'orientamento serva ad assecondare le spinte soggettive alla mobilità professionale non trova grande spazio nelle opinioni degli intervistati.

Schiaccianti sembrano essere i fattori oggettivi (disoccupazione e necessità di fare il primo ingresso nel mercato del lavoro). Esiste quindi una distinzione tra *target* primari e secondari. Secondo gli intervistati, i soggetti fuori dal mercato del lavoro rappresentano il *target* primario dell'orientamento mentre chi è già inserito viene in secondo ordine. Stando a queste risposte sembra inoltre possibile distinguere tra una concezione teorica dell'orientamento come strumento multifunzionale volto ad assecondare le diverse esigenze dell'utenza (così come emerge dalle risposte alla domanda sulla funzione dell'orientamento) e una concezione pratica, centrata sull'attenzione ai soggetti che scontano difficoltà occupazionali. In altre parole, lo schiacciamento sulla funzione occupazionale avviene quando dalle funzioni potenziali dell'orientamento si passa a quelle reali. Lo scarto tra teoria e pratica può essere agevolmente contestualizzato facendo riferimento all'attuale fase del mercato del lavoro italiano: in un periodo di bassa occupazione appare coerente che gli intervistati vedano nell'orientamento uno strumento per compensare le difficoltà occupazionali dei soggetti più deboli. Su questo fronte un'ulteriore sollecitazione proviene dalle risposte aperte date dagli intervistati alla domanda "che cosa è

l'orientamento?". Nella figura 3.6 si propone una rappresentazione grafica dello spazio semantico originato dalle risposte alla domanda[146].

Figura 3.6 Che cosa è l'orientamento? Nuvola di parole risultante dalla domanda aperta

Fonte Isfol, 2011 - creato con wordle (www.wordle.net)

Lo spazio è dominato da due sostantivi ("lavoro" e "aiuto") e da due aggettivi ("utile" e "importante" e in subordine "indispensabile", "necessario", "fondamentale"). La ricorrenza dei sostantivi sembra esplicitare la connotazione dell'orientamento come risorsa per far fronte alle difficoltà occupazionali: l'orientamento va considerato, innanzitutto, una risposta alla non occupazione, è uno strumento, "utile" e "importante" soprattutto per i soggetti che hanno difficoltà a fare il loro ingresso nel mercato del lavoro. Fanno parte di questo spazio anche i termini semanticamente legati alla ricerca ("trovare", "cercare"…). Nel complesso, si evidenzia una concezione dell'orientamento come bisogno contemporaneo: in una fase di cambiamento della struttura socio-economica come quella attuale occorre imparare a muoversi, progettando e indirizzando la propria vita lavorativa.

[146] La nuvola è realizzata con l'applicazione "Wordle" (www.wordle.com). La grandezza delle parole è proporzionale alla frequenza con la quale compaiono all'interno del corpus testuale; la posizione al contrario non indica alcuna relazione semantica tra una parola e l'altra.

Ciò rappresenta sicuramente una valutazione realistica, tuttavia non sfugge come tale esigenza, stando alle precedenti indicazioni provenienti dal campione, riguardi solo un segmento del mondo del lavoro. Il peso limitato che hanno termini come “indirizzare”, “capire”, “competenze”, “percorso”, “scelta” suggeriscono che nell’attuale transizione occupazionale ci sia poco spazio per traiettorie liberamente scelte, sotto il peso della congiuntura, chi detiene una posizione professionale deve solo preoccuparsi di mantenerla. Si consolida quindi un’immagine dell’orientamento come funzione riparativa delle disfunzioni del mercato del lavoro.

Gli intervistati sembrano non aver messo a fuoco che il concetto di *lifelong guidance* non riguarda solo chi ha dei problemi nel trovare lavoro, poiché le carriere tendono a farsi sempre meno lineari e anche chi si trova in una condizione di stabilità deve tenere in conto che la propria situazione è suscettibile di cambiare. Ma nello stesso tempo si evidenzia una complessità di domande: la funzione dell’orientamento sembra essere, infatti, la risultante di una combinazione composita di elementi soggettivi e oggettivi

3.4.3 Focus di approfondimento: l'orientamento in CNA, CONFAPI, CONFARTIGIANATO, CONFINDUSTRIA, LEGACOOP

Nella convinzione, da sempre enfatizzata, sul ruolo che il mondo aziendale gioca nelle politiche occupazionali e di orientamento, abbiamo sin dall'inizio del progetto, cercato di coinvolgere nella nostra indagine le aziende presenti sul territorio[147]. Tuttavia nonostante l'interesse dichiarato, la partecipazione alla fase di campo è stata assai esigua (le aziende che hanno risposto al nostro invito di partecipare all'indagine compilando l'apposito questionario sono solo 77, certo tra le più grandi e attive ma sicuramente non rappresentative del settore)[148.] Così, sempre in continuità con tale premessa, abbiamo aperto l'indagine al confronto con le principali confederazioni[149] presenti in Italia che di seguito riportiamo.

La situazione economica e del mercato del lavoro nel nostro Paese, come in gran parte dei Paesi europei, ha continuato anche nel 2011 ad evolvere negativamente. Se pure con diversità, anche consistenti, nel complesso le imprese hanno dovuto affrontare uno scenario che dalla stagnazione è passato progressivamente alla recessione, con le conseguenti implicazioni sul piano sia delle strategie di mercato e delle politiche organizzative e di gestione/sviluppo delle risorse umane. Tutto ciò in un contesto nel quale alla crisi "di mercato" si somma una crisi finanziaria (sia il *cash-flow* che la possibilità di accedere al credito sono diminuiti in misura consistente, fino a creare una pericolosa spirale negativa).

Per ciò che riguarda la dimensione che particolarmente ci interessa in questa sede, quella delle attività di orientamento, selezione, inserimento, formazione, sviluppo, accompagnamento, consulenza, valutazione, *outplacement*, la crisi ha generato da un lato, sul piano del "*sentiment*" delle imprese, una progressiva diminuzione della fiducia (sia sul momento economico, che sulla capacità delle istituzioni ed anche dello stesso mondo associativo) di poter rispondere a tale situazione, con la conseguente diminuzione della fiducia anche per ciò che riguarda la propria capacità di superare il momento attuale. Accanto a questo si evidenzia anche una "contrazione" della capacità individuale di pensare e di immaginare il futuro, il mercato, e la propria presenza e affermazione sullo stesso. Ciò si è accompagnato ad una diffusa ritrosia ad intraprendere politiche

---

[147] Si ricorda che nel Comitato di indirizzo, istituito presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, sono state rappresentate sia le delegazioni aziendali sia quelle sindacali.

[148] Per i risultati dettagliati si rimanda il lettore al Rapporto Orientamento 2009 e 2010 e ai dati riportati nell'Archivio Nazionale dell'Orientamento (www.isfol.it).

[149] Si coglie l'occasione per ringraziare i referenti delle diverse confederazioni che hanno partecipato agli incontri per la significativa competenza dimostrata verso la tematica: CNA Simona Micheli; CONFINDUSTRIA Claudio Gentili, Chiara Verdecchia, Arianna Domenici; CONFARTIGIANATO Imprese Silvia Ciuffini, Paolo Perruzza; COLDIRETTI Luigi Tarallo; CONFAPI Armando Occhipinti, Elisabetta Boffo; LEGACOOP Bruno Busacca; CONFCOMMERCIO Germana Calviello.

di sviluppo (strategico, organizzativo, delle risorse umane) e in ogni caso ad una esigenza generale di riduzione dei costi (quindi anche dei costi del personale). Le politiche del personale in momenti di forte crisi economica si polarizzano sull'*outplacement* piuttosto che sulla selezione, le esigenze di efficienza tendono ad affermarsi come assolutamente prioritarie, ed orientano a connotare diversamente l'atteggiamento ed il comportamento delle imprese relativamente alle persone.

In tale contesto, la gran parte delle misure già richiamate in precedenza in relazione al sistema del lavoro per l'anno 2011 hanno avuto rilevanza anche in relazione al mondo delle imprese: in particolare le misure relative agli ammortizzatori sociali in deroga (di grande impatto in un Paese come il nostro, nel quale le PMI ed addirittura le micro imprese costituiscono la parte di gran lunga maggioritaria delle imprese), le nuove norme relative ai tirocini formativi e di orientamento, il nuovo testo unico sull'apprendistato.

A queste devono essere aggiunte le recenti misure contenute nel c.d. "Decreto salva-Italia" relative alla modifica del regime previdenziale (con la conseguente dilazione della età di pensionamento sia per gli uomini che per le donne); mentre per ciò che riguarda le misure che più direttamente e specificamente impattano sul mercato del lavoro, come noto, si dovranno attendere i tempi leggermente più dilazionati previsti dall'esercizio della delega al Governo.

Tali misure oltre che influire in modo particolarmente rilevante sui progetti di vita delle persone e quindi sulle loro strategie per fare fronte a tale imprevisto ed in genere non desiderato cambiamento di prospettiva, sono destinate ad avere un forte impatto anche sulle strategie e sui comportamenti delle imprese: la nuova norma infatti obbliga le imprese a riconsiderare da un lato il "piano dei costi" del proprio personale (rispetto al quale il mancato rimpiazzo di almeno una parte del turnover costituiva una delle possibili "leve di efficienza"), e dall'altro i propri piani di sviluppo professionale delle risorse umane e più in generale le proprie strategie di gestione delle stesse: strategie che nella crisi, come in precedenza osservato, rischiano di risultare "schiacciate" sulla finalità del ridimensionamento (delle persone e dei costi che queste rappresentano), a scapito di qualsiasi prospettiva di investimento (nel capitale umano, "*intangible asset*").

In questo *focus* riportiamo un affondo qualitativo realizzato con la collaborazione di 5 associazioni di categoria, nello specifico: CNA nazionale, CONFAPI, CONFARTIGIANATO Imprese, LEGACOOP e CONFINDUSTRIA. Si è trattato di un lavoro svolto attraverso degli incontri periodici che hanno visto la partecipazione delle principali confederazioni presenti in Italia che ha avuto l'obiettivo di approfondire il dibattito sulle strategie per la messa a punto di sinergie che intendevano valorizzare, nel contesto del Rapporto Orientamento, l'insieme delle attività di orientamento realizzate nel sistema associativo del mondo aziendale.

La scelta di inserire gli approfondimenti qualitativi elaborati con le Confederazioni in questo paragrafo è stata effettuata per valorizzare al meglio i risultati di un lavoro impegnativo ed in fieri che intendiamo sviluppare negli anni

a venire. Abbiamo infatti voluto fortemente questo apporto in quanto siamo convinti che la fotografia del sistema orientamento nazionale sarebbe stata parziale senza uno spazio specifico in cui ritrovare le diverse azioni che il mondo delle associazioni realizza a livello territoriale. Nelle schede seguenti sono infatti riportate diverse pratiche di eccellenza che se diffuse possono contribuire al consolidamento di un così importante *know-how* in termini di azioni trasversali volte all'aumento dell'occupabilità.

3.4.4 SCHEDA DI APPROFONDIMENTO CNA NAZIONALE[150]

La CNA, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e della Piccola e Media Impresa, da oltre sessant'anni rappresenta e tutela gli interessi delle imprese artigiane, delle PMI e di tutte le forme del lavoro autonomo. Una realtà che oggi trae forza e peso da circa 670.000 associati.
La *mission* della CNA è di dare valore all'artigianato e alla piccola e media impresa, proponendosi come loro *partner* per lo sviluppo e promuovendo il progresso economico e sociale. Tale obiettivo è perseguito attraverso un'organizzazione strutturata e diffusa, un sistema di società che offre servizi integrati e consulenze personalizzate alle imprese, una struttura moderna che fornisce ai propri associati assistenza, informazioni e soluzioni innovative.
La CNA è stata la prima organizzazione dell'artigianato a sottoscrivere accordi con i sindacati dei lavoratori (1946). La Confederazione stipula, con le Organizzazioni Sindacali dei lavoratori, 17 Contratti Collettivi Nazionali di lavoro (Tessile – Abbigliamento - Calzaturiero, Orafi – Argentieri - Orologiai, Odontotecnici, Ceramica, Edilizia, Acconciatura ed Estetica, Comunicazione, Metalmeccanica ed Installazione di Impianti, Alimentari e Panificazione, Legno e Arredamento, Marmo e Lapidei, Pulitintolavanderie, Occhialerie, Chimica – Gomma - Plastica e Vetro, Logistica – Trasporto merci e spedizioni, Servizi di Pulizia, Agenti e Rappresentanti), che riguardano circa 2 milioni di lavoratori dipendenti; cui si aggiungono numerosi contratti collettivi regionali di lavoro.
La CNA è tra le parti sociali firmatarie, fra l'altro, del Protocollo 23 luglio 1993, del Patto per l'Italia sottoscritto il 5 luglio del 2002 e del recente Accordo quadro di riforma degli assetti contrattuali del 22 gennaio 2009.
Fondato nel 1946, il sistema CNA è costituito da:

- 19 CNA Regionali;
- 108 CNA Provinciali;
- CNA Pensionati (sono 230.000 associati);
- 10 Unioni Nazionali: CNA Alimentare, CNA Artistico e Tradizionale, CNA Benessere e Sanità, CNA Comunicazione e Terziario Avanzato, CNA Costruzioni, CNA Federmoda, CNA FITA, CNA Installazione e Impianti, CNA Produzione, CNA Servizi alla Comunità;
- 4 Raggruppamenti di Interessi: CNA Giovani Imprenditori, CNA Impresa Donna, CNA InProprio, CNA Piccola Industria.

Il sistema CNA opera per l'affermazione nella società, nelle Istituzioni, nella politica e nello stesso universo delle imprese, dei valori che attengono all'impresa, al lavoro, all'economia di mercato.

---

[150] Il contributo è a cura di Simona Micheli - CNA Nazionale Dipartimento Relazioni Sindacali

Tale affermazione si realizza sia nella costante ricerca della piena sintonia fra interessi delle imprese ed interessi strategici vitali dell'intero Paese, sia nella partecipazione attiva allo sviluppo delle imprese e degli imprenditori ed è strumento della loro valorizzazione.
Valori distintivi dell'artigianato e delle piccole e medie imprese sono l'autonomia e l'integrazione sociale, l'indipendenza e la competizione, la solidarietà e la cooperazione, la sintesi di imprenditorialità, dedizione, innovatività, creatività e qualità, la collaborazione con il lavoro dipendente, la lealtà, l'onestà, l'integrità morale.
Il sistema CNA opera per la determinazione di pari condizioni di mercato per tutte le imprese e promuove questo valore a livello nazionale, è autonomo ed agisce per l'unità delle organizzazioni di rappresentanza dell'artigianato italiano e per la ricerca di convergenze con tutto il mondo dell'impresa.
Il sistema CNA si impegna a promuovere nello sviluppo economico e sociale nazionali e nella vita associativa le pari opportunità tra uomini e donne, sviluppa politiche e proposte per la valorizzazione della risorsa imprenditoriale femminile e ne promuove la partecipazione di una adeguata rappresentanza nelle sedi decisionali interne ed esterne al sistema.
Il sistema CNA si impegna ad attuare e rispettare modelli di comportamento e di azione ispirati alla eticità ed integrità, nonché al valore più generale della democrazia.
Nel suo insieme partecipa alla definizione della sua identità e alla realizzazione della sua missione attraverso:

a) la rappresentanza e la tutela degli interessi;
b) la promozione economica delle imprese;
c) la predisposizione e l'erogazione di servizi all'impresa.

Il sistema CNA garantisce a tutte le imprese associate il diritto di avvalersi delle prestazioni erogate da tutte le parti del sistema stesso, e definisce unitariamente le sue strategie, si coordina per la loro attuazione in tutti i suoi livelli associativi, nell'obiettivo della massima valorizzazione delle imprese associate. Ciò avviene attraverso il governo strategico delle funzioni di rappresentanza e di tutela degli interessi, di erogazione di servizi, di promozione ed animazione economica direttamente gestite dalle sue componenti, anche attraverso il sistematico utilizzo delle esperienze più avanzate.
Il sistema CNA concorre a promuovere con istituzioni, enti ed organizzazioni economiche, sociali e culturali del Paese e dell'Unione Europea, forme di collaborazione, nel perseguimento di obiettivi di progresso civile e di sviluppo.
Le azioni di orientamento al lavoro di CNA si sviluppano nella prospettiva della pianificazione integrata che discende e trova efficacia nella capacità delle politiche (della legislazione e della programmazione) di definire e promuovere gli interventi tenendo insieme e facendo convergere sugli obiettivi e direttamente sui destinatari finali (persone, famiglie, imprese) gli interventi, i servizi, le azioni.
Questo è reso possibile da un'azione a doppio livello:

- legislazione e programmazione che tengano conto e promuovano l'integrazione;
- pianificazione territoriale che sia in grado di promuovere interventi, strumenti e servizi integrati.

La pianificazione territoriale costituisce quindi il metodo organizzativo e gestionale degli ambiti di intervento delle politiche a livello locale, in ragione di uno specifico obiettivo di sistema o di *target*, e allo stesso tempo la ricaduta di una azione che richiede una analoga pianificazione a livello nazionale od europeo.

In particolare, la programmazione operativa nazionale punta a:

- rafforzare la qualità dei sistemi di istruzione e di formazione, costruendo modelli e strumenti che abbiano come obiettivo quello di migliorare l'offerta e di costruire e consolidare un sistema trasparente e certificabile delle competenze;
- accrescere l'efficienza delle istituzioni del mercato del lavoro, al fine di raggiungere *standard* omogenei sull'intero territorio;
- migliorare la capacità di adattamento dei lavoratori attraverso modelli di formazione per la competitività;
- attuare una dimensione transnazionale ed interregionale attraverso lo scambio di pratiche utili e lo sviluppo di forme di cooperazione territoriale.

La programmazione delle azioni di orientamento al lavoro fa leva su elementi come lo sviluppo della rete territoriale, il rafforzamento dei partenariati istituzionali, lo sviluppo della logica di sistema, il potenziamento del capitale umano attraverso il sostegno ai processi di riforma, al miglioramento qualitativo e all'interazione dei sistemi di istruzione, formazione e lavoro.

Anche la programmazione regionale trova riferimenti per il metodo della pianificazione integrata sul territorio delle politiche del lavoro e della formazione.

In questo senso è stato opportuno valorizzare l'approccio di quelle regioni italiane che, in coerenza con gli obiettivi europei e la programmazione nazionale, hanno definito nel corso del 2007 piani regionali per le politiche attive del lavoro che declinano rispettivamente:

- l'evoluzione del mercato del lavoro;
- il posizionamento dei servizi per l'impiego;
- la strategia di programmazione regionale per lo sviluppo sociale ed economico;
- la qualità dei sistemi integrati della formazione e del lavoro;
- l'impatto sui destinatari.

Le azioni di supporto all'orientamento del lavoro di CNA si sviluppano secondo i seguenti punti cardine:

<u>Legislazione e contrattualistica</u>

Assistenza per la corretta applicazione delle leggi e delle norme contrattuali e delle indicazioni dei Ministeri e degli Istituti in materia di legislazione del lavoro,

previdenza e assistenza sociale (instaurazione, gestione, cessazione del rapporto di lavoro).

Elaborazione e predisposizione Modulistica
Elaborazione, stampa ed inoltro agli Enti/Istituti competenti della modulistica richiesta dalla normativa del lavoro (modulistica Ministero del Lavoro, Inps, Inail, Agenzia delle Entrate, ecc).

Consulenza Direzionale
Consulenza nella direzione aziendale con particolare attenzione alla gestione delle risorse umane e nella valorizzazione del capitale intangibile.

Gestione e tutela nel contenzioso con gli Istituti e nelle vertenze con i lavoratori
Assistenza per la corretta gestione delle ispezioni in azienda e dei rapporti con gli Enti competenti (Direzioni provinciali del lavoro, Inps, Inail). Consulenza ed assistenza nella risoluzione dei conflitti tra impresa e lavoratori.

Ricerca e selezione personale
Consulenza e servizio nella ricerca e selezione del personale rispetto a *skill* richiesti e necessità aziendali.

Consulenza nella determinazione del costo del lavoro
Determinazione del costo del lavoro, *standard*, aziendale, per tipo di dipendente matricola professionale e personalizzato sulla matricola.

Assistenza e consulenza per invio lavoratori all'estero o per assunzione stranieri in Italia
Consulenza e assistenza nelle procedure di assunzione di stranieri in Italia o di lavoratori, italiani o stranieri, da inviare in Paesi Europei o Extraeuropei, anche nell'ambito di contratti di appalto.

Cna Per la Sensibilità delle Imprese
CNA "IMPRESA SENSIBILE" realizza e propone interventi, servizi e strumenti per l'inserimento lavorativo dei soggetti a rischio di marginalità socio economica.

Formazione ed impresa
Azioni di studio e progettazione nell'abito dell'istruzione e la formazione iniziale, l'apprendimento permanente e la formazione continua.

In linea generale la CNA mette a frutto sistemi già articolati per una costante conoscenza del territorio, integrando alcune dimensioni di indagine, facilitando la fruizione reciproca dei sistemi informativi, e realizzando azioni possibili per la regolazione di istanze e pratiche diverse, per la programmazione congiunta di interventi utili ed immediati per il supporto al miglioramento delle condizioni di

vita e di lavoro, così da ottimizzare l'impiego delle risorse provenienti dai rispettivi canali di finanziamento.
Le esperienze innovative realizzate in ambito di formazione e inserimento lavorativo permettono infatti di collegare il sistema CNA alle funzioni relative all'inclusione sociale e di realizzare, attraverso le misure per l'occupabilità, significative azioni di inclusione sociale.

3.4.5 SCHEDA DI APPROFONDIMENTO CONFAPI[151]

La Confapi, Confederazione italiana della piccola e media industria privata, è nata nel 1947 e rappresenta oggi gli interessi di oltre 120.000 imprese manifatturiere, con 2,3 milioni di dipendenti.

IL RUOLO ISTITUZIONALE

Confapi è una parte sociale riconosciuta e come tale svolge funzione di rappresentanza dell'identità, degli interessi e delle aspettative della piccola e media industria italiana nei confronti delle istituzioni pubbliche. Per poter espletare tale funzione - che prevede interventi di consultazione, progettazione e programmazione nell'ambito di organismi tecnici e politici - Confapi è presente con propri rappresentanti nelle seguenti istituzioni, enti e organi della pubblica amministrazione:

- Autorità per l'energia Elettrica e il Gas
- Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici
- UEAPME - Unione Europea dell'artigianato e delle Piccole e Medie Imprese
- Commissione Europea
- Fondazione Enasarco
- ICE - Istituto Nazionale per il Commercio Estero
- INAIL - Istituto Nazionale Assicurazione Infortuni sul Lavoro
- INPS - Istituto Nazionale Previdenza Sociale
- IPI - Istituto per la Promozione Industriale
- ISFOL - Istituto Sviluppo Formazione Professionale Lavoratori
- ISPESL - Istituto Superiore Prevenzione e Sicurezza del Lavoro
- ISS - Istituto Superiore di Sanità
- Ministero degli Affari Esteri
- Ministero dell'ambiente e Della Tutela Del Territorio
- Ministero dello Sviluppo Economico
- Ministero dell'economia e delle Finanze
- Ministero dell'interno
- Ministero delle Pari Opportunità
- Ministero della Pubblica Istruzione
- Ministero dell'università e della Ricerca Scientifica
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
- Ministero delle Politiche Agricole e Forestali.

Credito & Fisco

[151] Il contributo è a cura di Armando Occhipinti – Confapi.

L'Ufficio Credito & Fisco svolge attività di monitoraggio legislativo e di analisi dei fenomeni politici, economici e sociali che, a livello nazionale e locale, hanno incidenza sulla vita delle imprese sul fronte dell'accesso al credito e del rapporto con il fisco. Tra i compiti dell'Ufficio anche la formulazione di proposte da presentare alle istituzioni, oltre al servizio di consulenza dedicato alle associazioni territoriali.

Formazione
Lo sviluppo e la crescita dell'impresa passa oggi sempre più attraverso la riqualificazione delle competenze, per questo Confapi, di concerto con Cespim, struttura tecnica ed ente accreditato presso la Regione Lazio per l'erogazione di iniziative formative, continua a dedicare grande attenzione alle tematiche della formazione. Dallo studio degli aggiornamenti normativi alle dinamiche nazionali di sviluppo del settore, con particolare riferimento al mondo della scuola, all'obbligo formativo, alla formazione professionale e continua, all'orientamento, all'apprendistato, l'ufficio Formazione svolge un'efficace funzione di supporto alla rete di sistema e ai suoi operatori.

Estero
L'ufficio Estero si pone come obiettivo principale quello di facilitare l'accesso delle PMI ai mercati stranieri. Esso pertanto svolge sia un ruolo di stimolo ed indirizzo nei confronti delle politiche dell'internazionalizzazione delle istituzioni italiane ed europee, sia un ruolo di individuazione di nuove occasioni d'affari nei mercati di destinazione. L'individuazione di nuove opportunità avviene attraverso l'organizzazione di missioni imprenditoriali all'estero e *workshop*, effettuati sia con la collaborazione delle istituzioni nazionali (ICE, Ministeri dello Sviluppo Economico e degli Affari Esteri, Simest, Sace) sia con il contributo di associazioni locali di piccole e medie imprese estere.

Relazioni Industriali & sindacale
Intervenire e portare soluzioni alle diverse problematiche in materia di lavoro e *welfare*, salvaguardando le specificità delle piccole e medie imprese: questi sono i compiti dell'Ufficio Relazioni industriali & sindacale di Confapi. L'ampio contesto nel quale l'area opera prevede: la gestione dei rapporti con le istituzioni centrali, i Ministeri competenti e con gli enti pubblici preposti alle tematiche inerenti le politiche del lavoro, previdenziali, sociali e formative; la rappresentanza su delega della Confapi nelle Commissioni e organismi costituiti presso i Ministeri e gli enti pubblici operanti nelle materie di competenza; l'assistenza alle Organizzazioni Territoriali, Federazioni, Unioni di categoria e aziende per la corretta definizione di pratiche riguardanti il lavoro; l'elaborazione e la trasmissione dell'informativa inerente la legislazione, la giurisprudenza e la prassi amministrativa in materia di politiche del lavoro e formative. L'Area Relazioni Industriali è organizzata in uffici con competenze specifiche, che operano trasversalmente per intervenire nei rapporti con le istituzioni, per

svolgere attività di rappresentanza nella pubblica amministrazione e per fornire servizi di consulenza ad organizzazioni territoriali, federazioni e unioni di categoria.

Sicurezza & Qualitá
Il tema della sicurezza sul lavoro è seguito da sempre dalla Confapi: una ricchezza di esperienza e conoscenze avvalorata ancora di più dall'ampia rete di istituzioni e associazioni con cui Confapi si confronta e interagisce costantemente (Ministero del Lavoro delle Politiche Sociali, Inail e organizzazioni sindacali); la Confapi, difatti, è presente presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nella Commissione Consultiva Permanente partecipando attivamente ai suoi gruppi di lavoro. La normativa in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro – ex D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.- viene attentamente esaminata attraverso le sue evoluzioni e si forniscono appoggio e documentazione alle organizzazioni Territoriali che possono beneficiare anche di un sostegno su questioni tecniche. Grande attenzione anche al tema della qualità: Confapi infatti è socio promotore di ACCREDIA – Sistema Italiano di Accreditamento – l'unico Organismo nazionale autorizzato dallo Stato a svolgere attività di accreditamento. ACCREDIA valuta la competenza tecnica e l'idoneità professionale degli operatori di valutazione della conformità (laboratori e organismi), accertandone la conformità a regole obbligatorie e norme volontarie, per assicurare il valore e la credibilità delle certificazioni.

Ambiente & Energia
Ambiente ed Energia sono diventati nell'ultimo ventennio tra i temi prioritari per il mondo dell'imprenditoria, che in Confapi vengono affrontati quotidianamente con un approccio sistematico e lungimirante, in un clima di concertazione con istituzioni, parti sociali, confederazioni, associazioni di categoria. In tale ambito, l'ufficio si rapporta con le Istituzioni centrali, svolge opera di rappresentanza presso le stesse, fornisce servizi di assistenza alle associazioni territoriali.

Ricerche & Innovazione
La Confederazione effettua periodicamente ricerche di carattere congiunturale, (tra le più importanti, quella che realizza semestralmente con Unicredit), ma anche indagini monografiche e sondaggi sui temi che interessano il mondo delle piccole e medie imprese (dal credito, all'innovazione, all'internazionalizzazione, alla formazione, fino agli argomenti di più stringente attualità). Oltre all'attività prettamente statistica e di ricerca, l'ufficio si occupa, attraverso con monitoraggi e approfondimenti costanti, di tutto ciò che ruota attorno al mondo dell'innovazione.

Vita associativa
L'Area Vita Associativa si occupa del coordinamento delle attività e dell'organizzazione interna degli Uffici confederali. Nell'ambito delle attività

dell'Area è previsto un Ufficio affari legali che si occupa delle problematiche di matrice giuridica di rilievo confederale ed interne. L'Area realizza, inoltre, il coordinamento delle attività delle Unioni di Categoria, sia sul piano della gestione interna, sia sul piano dei rapporti con le Istituzioni con le quali si confrontano e operano quotidianamente, ad eccezione delle attività di natura sindacale. Inoltre, si occupa del coordinamento con le Associazioni di Categoria aderenti al Sistema confederale. L'Area si propone inoltre, ove richiesto, di supportare operativamente le associazioni territoriali e regionali di primo e secondo livello, mantenendo costanti relazioni con ognuna delle proprie articolazioni locali.

Indagine Confapi

L'indagine effettuata sul Sistema confederale Confapi ha evidenziato che la stragrande maggioranza delle rappresentanze territoriali per peculiarità strutturale e di indirizzo non svolge di norma attività di tipo orientativo.

Più numerose sono invece quelle realtà che, attraverso un proprio ente di formazione, erogano servizi formativi e di riqualificazione professionale pur non svolgendo un servizio di orientamento vero e proprio.

Se, per quanto riguarda il livello centrale, Confapi non prevede azioni programmate di orientamento, a livello locale solo alcune Associazioni territoriali appartenenti al Sistema programmano regolarmente attività di orientativo organizzate (presenza di sportelli dedicati, calendario di incontri, ecc.) accanto ad altre più sporadiche (eventi, incontri non calendarizzati, ecc.).

Nel caso di azioni di orientamento sporadiche o non formali di regola non vengono svolte azioni di monitoraggio e valutazione. Tuttavia, nel caso in cui le Associazioni coinvolte svolgano attività di orientamento in maniera formale (come enti accreditati per tali mansioni) vengono sempre previste attività di monitoraggio i cui risultati vengono successivamente rielaborati ed utilizzati per le nuove attività formative. Questo anche perché in genere le nostre strutture territoriali accreditate per l'Orientamento sono anche certificate Qualità, conformità che prevede sempre l'obbligo di svolgere azioni di monitoraggio e verifica al termine dei percorsi formativi o delle attività legate all'Orientamento.

Per quanto concerne le relazioni/connessioni fra gli Enti locali e le altre strutture nella gestione e realizzazione di eventuali servizi di orientamento le informazioni che si hanno a livello centrale sono poche, vale la pena di segnalare il caso piemontese, dove su scala locale (provincia di Torino) nel 2011 si è operato esclusivamente sulle azioni definite dal Bando contro la crisi, inteso come politiche ATTIVE per il lavoro che affiancano le politiche PASSIVE (ammortizzatori sociali, principalmente CIG in deroga e Mobilità in deroga). Altre azioni di

orientamento finanziate con fondi pubblici sono state sostanzialmente ridotte ai minimi termini dagli stessi enti locali, in quanto la priorità è stata assegnata a queste azioni "anti crisi" concordate tra Ministero del Lavoro e Regione.
Questi servizi all'utenza sono forniti sulla base di indicazioni e controlli operati dai CPI, tramite una ATI di cui l'Api Torino non fa parte e con l'utilizzo/monitoraggio tramite la piattaforma informatica SILP.
Tali azioni di monitoraggio sono principalmente di tipo quantitativo e con forte peso di adempimenti "burocratici" connessi al controllo delle azioni e flussi di finanziamento collegati.
I servizi in questione vanno da una prima accoglienza (a carico dei CPI) cui seguono colloqui orientativi di primo livello per la definizione del PAI (Piano di Azione Individualizzato), cui possono seguire a seconda delle caratteristiche del soggetto e della crisi aziendale, sia percorsi di ricollocazione in senso pieno, sia percorsi di orientamento e rinforzo di competenze tramite da un lato consulenza orientativa di 2° livello, bilanci di competenze, ricerca attiva del lavoro, corsi di formazione tratti da un catalogo *voucher* appositamente definito con la Provincia.
Le metodologie di intervento utilizzate sono quelle tradizionali della consulenza orientativa e sono svolte da Soggetti/agenzie che sono accreditate c/o la Regione Piemonte sia per le attività di formazione sia di orientamento; le azioni specifiche di ricollocamento sono svolte da quei soggetti partner dell'ATI che dispongono di apposita autorizzazione ministeriale (agenzie per il lavoro).
Le principali criticità derivano dagli aspetti organizzativi con cui sono attuati i calendari di CIGD, soprattutto nei casi di rotazione e/o discontinuità che spesso pregiudicano il corretto svolgimento e programmazione degli interventi, in particolare quelli dei corsi di formazione.
Il *target* di riferimento è variegato, a seconda della specificità dei servizi che l'Associazione privilegia.
Se quello piemontese è riferito in maggioranza alla riqualificazione dei lavoratori con attenzione al settore della cassa integrazione, quello friulano si indirizza maggiormente sull'orientamento lavorativo per la fascia di età sotto i 30 anni in molti casi al primo impiego, quello dell'area Emiliana prevede attività di orientamento non formalizzato anche nei confronti di forza lavoro extracomunitaria.
Le metodologie più frequentemente utilizzate sono gli incontri di gruppo, le giornate informative dedicate a tematiche orientative specifiche, gli incontri singoli. Nessuna attività di orientamento è prevista *on-line*.

Criticità/Piste di sviluppo.
Il dato emergente dall'analisi della realtà Confapi è senza dubbio quello dell'esistenza di enti di formazione spesso ottimamente strutturati orientati però soprattutto ad azioni formative, con un'attenzione all'analisi dei fabbisogni formativi del *target* di riferimento.

3.4.6 SCHEDA DI APPROFONDIMENTO CONFARTIGIANATO IMPRESE[152]

Confartigianato è un'organizzazione autonoma fondata sul principio della libera adesione e aperta a tutte le componenti geografiche, settoriali e culturali dell'imprenditoria artigiana e delle piccole imprese che in essa trovano informazione, rappresentanza degli interessi generali, rapporto con le controparti negoziali e con le Istituzioni. Costituita nel 1946, Confartigianato rappresenta 700.000 imprese e imprenditori appartenenti a 870 settori di attività, organizzati in 120 Associazioni territoriali, 20 Federazioni regionali, 12 Federazioni di categoria, 74 Gruppi di mestiere. Con i suoi 1.215 sportelli territoriali Confartigianato si propone inoltre alle imprese come un *partner* per nascere, competere e crescere in un mercato in continua evoluzione grazie a un sistema di servizi integrati e personalizzati.
Sul fronte della cultura d'impresa, dello sviluppo dei mercati, della ricerca e dell'innovazione, Confartigianato è parte attiva di una vasta rete di istituzioni pubbliche e private a livello territoriale, nazionale e internazionale. Confartigianato promuove e accompagna inoltre i processi organizzativi e aggregativi che, facendo sistema, proiettano il tessuto produttivo diffuso verso le nuove opportunità di sviluppo dettate dall'evoluzione dei mercati.
Grazie al suo impegno sul fronte della rappresentanza, Confartigianato dialoga con i Comuni, le Province, le Regioni, il Governo nazionale.
Confartigianato è parte firmataria di accordi interconfederali nazionali e regionali su materie trasversali all'intero sistema produttivo, di 17 Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro specifici dei settori produttivi e merceologici delle attività artigiane, nonché di numerosi contratti collettivi regionali di lavoro. Confartigianato è inoltre in rapporto costante con il Parlamento, prende parte alle audizioni delle Commissioni parlamentari su materie rilevanti per il comparto, offre supporto conoscitivo a numerosi parlamentari attenti ai temi della vita economica e dell'artigianato in particolare. Sono numerose le istituzioni pubbliche e private verso le quali la Confederazione esprime un ruolo attivo.
Confartigianato esprime proprie rappresentanze stabili nelle istituzioni centrali dello Stato (CNEL, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Ministero delle Attività Produttive, Ministero dell'Economia e Finanze, Ministero degli Affari Esteri, Ministero delle Infrastrutture e dei

[152] Il contributo è a cura di Silvia Ciuffini e Paolo Perruzza - Settore Mercato del Lavoro e Formazione di Confartigianato Imprese.

Trasporti, Ministero della Salute, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Ministero dell'Interno, Ministero dell'Ambiente, Dipartimento per le Pari Opportunità), negli Enti nazionali pubblici e privati (INPS, INAIL, ISFOL, Fondartigianato - Fondo Artigianato Formazione, EBNA - Ente Bilaterale Nazionale Artigianato, Artigiancassa, Camere di Commercio) nonché a livello comunitario (UEAPME - Unione Europea dell'Artigianato e delle Piccole e Medie Imprese, CES - Comitato Economico e Sociale Europeo).

La Confartigianato, nell'ambito delle proprie azioni per l'orientamento, segue le politiche del mercato del lavoro e del sistema di istruzione e formazione professionale.

In particolare, per quanto riguarda il mercato del lavoro, segue la materia dei servizi per l'impiego e le tematiche relative alle diverse tipologie di contratti di lavoro a contenuto formativo (apprendistato, contratti di inserimento, *stage* e tirocini).

Per quanto riguarda l'istruzione, segue tutte le tematiche riguardanti il sistema dell'istruzione, dell'università e dell'Istruzione e Formazione tecnica superiore (IFTS), dell'Istruzione Tecnica Superiore (ITS) e dell'educazione degli adulti.

Nell'ambito della formazione professionale segue la materia della formazione continua, con particolare riferimento al Fondo Artigianato Formazione – Fondo interprofessionale per la formazione continua nell'artigianato, e ai diversi strumenti di formazione continua, tra cui la legge n. 236/1993 e la legge n. 53/2000, e si occupa della programmazione comunitaria del Fondo Sociale Europeo (FSE).

In tale contesto il tema dell'orientamento e dell'occupazione giovanile occupa una posizione centrale all'interno delle politiche della Confartigianato che, anche attraverso le ricerche periodicamente curate dal proprio Ufficio Studi, è impegnata ad affrontare le criticità del mercato del lavoro giovanile: alta disoccupazione, inattività, mestieri trascurati.

Investire nell'orientamento scolastico e lavorativo vuol dire, d'altronde, sostenere, da un lato, il rinnovamento del sistema dell'istruzione e, dall'altro, quello delle politiche del lavoro.

Investimento divenuto strategico nell'attuale situazione di crisi occupazionale che vede una bassissima partecipazione dei giovani al mercato del lavoro, cui si lega la questione dell'inattività giovanile: sono oltre due milioni i giovani, nella fascia d'età fra i 15 ed i 29 anni, espulsi dai percorsi formativi e che contemporaneamente si trovano nella condizione di persone prive di occupazione.

Eppure, in un contesto caratterizzato da difficoltà occupazionali, continuano ad esserci percorsi formativi e lavorativi poco apprezzati dai giovani e che, al contrario, potrebbero essere un importante canale di accesso al lavoro: da un lato, si registra un calo degli iscritti negli istituti

professionali mentre, dall'altro, continuano a sussistere difficoltà di reperimento da parte delle imprese di alcune professionalità.
Nell'artigianato, ad esempio, risulta difficile reperire figure tradizionali quali falegnami, idraulici, sarti, fornai, meccanici, autoriparatori, ma anche nuove figure professionali quali gli addetti alla robotica.
C'è una necessità di lavoro manuale che resta inevasa, in parte per un approccio culturale negativo delle famiglie italiane verso il lavoro manuale, in parte perché la scuola non riesce a formare adeguatamente le figure professionali di cui hanno bisogno le imprese.
Il problema, quindi, non è solo quello di creare nuove occasioni di lavoro, ma anche quello di ridurre il *mismatch* tra domanda e offerta nel segmento giovanile del mercato del lavoro e migliorare l'occupabilità dei giovani attraverso più adeguati percorsi di istruzione e formazione professionale.
Un efficace collegamento tra sistema educativo e lavoro può consentire ai giovani di orientarsi verso professionalità che corrispondono alle reali necessità del mondo del lavoro e trovare un'occupazione coerente con la carriera scolastica seguita.
È per questi motivi che le azioni di orientamento al lavoro della Confartigianato mirano a rivalutare e promuovere la cultura artigianale e l'approccio laboratoriale alla didattica nonché a recuperare il valore educativo del fare.
Ad integrazione delle azioni di orientamento vengono poste in essere anche altre attività di supporto alle aziende: assistenza nella gestione dei rapporti di lavoro e dei relativi rapporti con gli Enti, consulenza in tema di amministrazione del personale, gestione e rapporti con gli Enti competenti in caso di ispezioni e vertenze sindacali, ricerca e selezione del personale, formazione.
A livello territoriale Confartigianato è impegnata nell'opera di avvicinamento del mondo scolastico con quello professionale.
Le azioni si rivolgono a tutti i livelli di scuola e ai giovani in cerca di lavoro o da orientare al lavoro, e prevedono il coinvolgimento, insieme agli studenti, anche delle loro famiglie, il cui sostegno è fondamentale nelle scelte scolastiche e lavorative.
Accanto ai percorsi di orientamento e formazione per i giovani, con lo scopo di completarne l'efficacia, si pongono le azioni rivolte al personale docente delle scuole.
Inoltre, per realizzare le azioni di orientamento sono coinvolti in fase di costruzione e di valutazione dei percorsi gli stessi imprenditori.
Le azioni intraprese sono rivolte a:

- informare sulle attività artigianali e sulle competenze richieste dal mondo del lavoro: informazione che si realizza attraverso incontri a scuola e visite guidate in azienda, al fine di creare un collegamento tra scuola e territorio;

- promuovere la cultura del fare, attraverso la realizzazione di laboratori formativi di manualità;
- promuovere esperienze, quali *stage* e progetti formativi in alternanza scuola – lavoro, che facciano maturare la consapevolezza e la capacità di scegliere degli studenti anche attraverso la conoscenza del proprio territorio;
- sviluppare una cultura della formazione oltre l'aula, sia nella scuola che nelle imprese.

Alla luce di tali obiettivi, l'azione orientativa e formativa si differenzia in base al *target*:

- quella rivolta alla scuola primaria punta alla conoscenza delle realtà di impresa locali e a promuovere la cultura del fare;
- quella rivolta alla scuola secondaria di primo grado è mirata a diffondere conoscenze corrette del mondo dell'impresa e a focalizzare gli elementi per una scelta motivata e consapevole degli studi;
- nei riguardi della scuola secondaria di secondo grado, infine, le azioni sono orientate, da un lato, a sviluppare l'autonomia dei giovani offrendo loro esperienze in azienda e, dall'altro, a rafforzare negli insegnanti la capacità di progettare percorsi che integrino la formazione teorica e tecnica con quella pratica.

In alcuni contesti territoriali sono stati, invece, creati portali gratuiti dedicati agli annunci di lavoro: i portali nascono, quindi, come strumento d'incontro tra domanda e offerta di lavoro a disposizione del territorio. Ad accedere possono essere sia l'impresa interessata sia chiunque ha interesse a pubblicare un qualsiasi annuncio di lavoro.

In molte realtà sono stati anche costruiti percorsi formativi per aspiranti imprenditori: tali percorsi hanno lo scopo di divulgare, motivare e far conoscere l'attività imprenditoriale in genere al fine di stimolare la creazione di impresa.

Destinatari dei percorsi sono giovani che intendono mettere a frutto le loro esperienze o le loro passioni, che vogliono intraprendere nuovi percorsi imprenditoriali o continuare l'esperienza di famiglia, disoccupati o inoccupati che vedono nel lavoro autonomo un'opportunità.

Per formare nuovi imprenditori consapevoli vengono programmati una serie di incontri formativi, con lo scopo di mettere in condizione gli allievi di conoscere quali siano i passi necessari per trasformare un'idea in un'opportunità di lavoro, passando attraverso la verifica dell'idea stessa nelle sue varie fasi, ivi inclusa la valutazione dello "spirito imprenditoriale", ed arrivando all'analisi degli strumenti necessari per "leggere" l'andamento dell'azienda.

Investire sui giovani, d'altronde, significa non solo fornire loro mezzi economici, ma soprattutto capacità di interpretazione della realtà, comprensione del mondo e apertura ad ogni opportunità.

È con questo spirito che nasce la Scuola per Genitori, un'esperienza che vede la luce all'interno della Confartigianato Vicenza nel 2004, sotto la direzione scientifica del dott. Paolo Crepet, con lo scopo di fare cultura della famiglia, riconoscere valore e dignità ai legami parentali, responsabilizzare i ruoli di genitori e figli favorendone una comunicazione efficace, in modo da innescare una spirale virtuosa che porti beneficio e benessere alla società e che rinforzi le fondamenta delle stesse aziende.

Sulla scorta dell'interessamento delle Associazioni locali di Confartigianato o di altri enti e istituzioni, sono state avviate Scuole per Genitori in numerose città italiane: Alessandria, Arezzo, Asiago, Avellino, Belluno, Brescia, Castelfranco Veneto, Cesena, Ferrara, Forlì, Gorizia, Imola, Macerata, Modena, Oristano, Padova, Parma, Ravenna, Terni, Torino, Trapani, Trieste, Trento, Treviso, Udine, Varese, Venezia, Verona, Vicenza, Viterbo.

La Scuola per genitori tenta, quindi, di recuperare uno dei capisaldi della tradizione artigianale: la coesione familiare. Artigiani e imprese artigiane, d'altronde, sono insieme persone e famiglie, con bisogni che coniugano mercato, relazioni umane e relazioni familiari.

È per questi motivi che si è poi arrivati a denominare la Scuola come "Impresa Famiglia", quasi a far intendere che fare famiglia è un'impresa e che fare e vivere un'impresa artigiana è come fare e vivere una famiglia.

La scuola promuove:

- attività di formazione, informazione e sviluppo dei rapporti all'interno della famiglia, nonché percorsi formativi specializzati atti a diffondere la cultura della famiglia e l'educazione sia nella famiglia che nei rapporti sociali;
- formazione e diffusione della cultura della famiglia;
- l'educazione in tutti i suoi aspetti (apprendimento, metodo di studio, approfondimenti didattici, *lifelong learning*, autostima, orientamento scolastico e professionale), e la formazione a tutti i livelli, con un target di utenza diversificato (studenti, insegnanti, genitori, adulti, operatori, tecnici e consulenti).

In particolare, la scuola dedica una parte delle sue attività ai percorsi formativi destinati all'orientamento scolastico e professionale, nel tentativo di allineare i diversi piani di studio delle scuole superiori alle esigenze del mondo imprenditoriale e alle reali attitudini di ciascuno studente. Nata come spazio destinato ai genitori, nel corso del tempo la Scuola è cresciuta, ha coinvolto altri soggetti e si è arricchita di contenuti. Parallelamente allo spazio per i genitori, da qualche anno è stato ritagliato lo "Spazio Giovani", ovvero una mattina o una serie di mattine, rivolte agli studenti delle scuole superiori su temi di attualità o scelti direttamente da loro attraverso sondaggi preventivi. In queste

occasioni i ragazzi hanno la possibilità di interagire con noti personaggi del mondo dello sport, della psicologia, della sociologia per confrontarsi sui conflitti interiori del mondo giovanile, per incontrarsi e per parlare di se stessi e delle proprie idee.
Nel solo 2011 hanno partecipato allo Spazio Giovani che si è svolto a Vicenza ed in altre città italiane, circa 8.000 studenti.
L'attività di orientamento è svolta sul territorio anche attraverso gli enti di formazione che fanno parte della rete formativa della Confartigianato. Tali enti sono soggetti formativi accreditati presso le Regioni per tutte le macrotipologie formative previste: obbligo formativo, formazione superiore, formazione continua.
In generale gli enti di formazione realizzano attività che siano in linea con i fabbisogni delle imprese artigiane e delle micro, piccole e medie imprese con lo scopo di sostenerle nella gestione d'impresa, sviluppare le competenze degli imprenditori e dei lavoratori e valorizzare le professionalità presenti nelle categorie e nei mestieri artigiani.
Con particolare riferimento all'orientamento al lavoro gli enti realizzano interventi per diffondere la cultura d'impresa, la conoscenza del mondo produttivo e dei mestieri dell'artigianato, anche in collaborazione con le Associazioni Provinciali.

3.4.7 SCHEDA DI APPROFONDIMENTO LEGACOOP[153]

La Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, o Legacoop, è la più antica delle associazioni di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo.
La sua nascita, infatti, risale al 1886 quando fu costituita la Federazione Nazionale delle Cooperative, che nel 1893 divenne la Lega delle Cooperative.
Oggi Legacoop rappresenta oltre 15.000 cooperative aderenti, attive in tutte le Regioni e in tutti i comparti dell'economia, con posizioni di eccellenza in settori come la distribuzione commerciale, le costruzioni, l'agroalimentare, i servizi, le attività manifatturiere, il *welfare*; inoltre, ha dato vita ad importanti società operanti nei settori assicurativo, finanziario e creditizio.
La "Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue" opera per promuovere lo sviluppo della cooperazione e della mutualità, dei rapporti economici e solidaristici delle cooperative aderenti, e per favorire la diffusione dei princìpi e dei valori cooperativi.
In rappresentanza e per conto delle cooperative aderenti, Legacoop cura le relazioni internazionali, i rapporti con le istituzioni dell'Unione Europea, i rapporti con le istituzioni centrali dello Stato (Governo e Parlamento) e, a livello territoriale, le relazioni con le istituzioni decentrate.
Legacoop cura altresì la gestione delle relazioni industriali della cooperazione, avendo firmato con le altre Centrali cooperative e con le Organizzazioni sindacali dei lavoratori 16 contratti collettivi.
La struttura associativa di Legacoop si articola in autonome Associazioni di settore, che organizzano le cooperative in relazione ai diversi ambiti di attività, e in Legacoop Regionali e Provinciali, che curano la dimensione territoriale.
A livello settoriale, le Associazioni organizzano le cooperative di abitazione, di consumo, di dettaglianti, di produzione e lavoro, di servizi, culturali, editoriali, agricole e agroalimentari, sociali, del turismo, della pesca, e le società di mutuo soccorso.
In qualità di associazione riconosciuta del movimento cooperativo, Legacoop svolge funzioni di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo, ed è competente a esercitare la vigilanza sulle cooperative aderenti.

[153] Il contributo è a cura di Bruno Busacca - LEGACOOP

Legacoop dispone a livello nazionale di strutture di diretta emanazione dedicate alla formazione e all'orientamento dei lavoratori.
L'ente di formazione nazionale di Legacoop è Inforcoop, una società cooperativa di secondo grado, che associa le agenzie di formazione regionali e delle associazioni di settore di Legacoop (le Legacoop Regionali e alcune associazione di settore di Legacoop sono dotate infatti di strutture dedicate alla formazione e all'orientamento dei lavoratori), alcune società di ricerca e consulenza del sistema Legacoop, l'agenzia per il lavoro Workopp Spa.
Workopp Spa, una agenzia per il lavoro (di intermediazione) che opera sul territorio nazionale offrendo servizi di ricerca e selezione del personale, orientamento e informazione orientativa, bilanci di competenza e analisi dei fabbisogni formativi del personale, ricollocazione (*outplacement*), collocamento di lavoratori appartenenti alle categorie protette, consulenza organizzativa, direzionale e aziendale.
Workopp collabora attivamente con i Centri per l'Impiego e le pubbliche amministrazioni nell'ambito delle politiche attive del lavoro, offrendo servizi di orientamento e incrocio domanda-offerta.
Un dato originale delle attività di Legacoop, fortemente legato all'identità e ai valori del movimento cooperativo, è costituito dalle frequenti iniziative sviluppate in diversi contesti territoriali, generalmente in collaborazione con le scuole secondarie e le università, per far conoscere le opportunità imprenditoriali e occupazionali derivanti dall'auto-organizzazione in forma cooperativa, e per orientare verso la costituzione di nuove cooperative.
Legacoop non ha finora previsto a livello nazionale azioni di monitoraggio/valutazione dell'azione orientativa attuata dai propri enti tecnici. Dal punto di vista delle attività di rete Legacoop Nazionale ed Inforcoop coordinano un'attività di rete tra i diversi enti di formazione operanti a livello locale, promuovendo periodici incontri per diffondere le migliori pratiche e per sviluppare la collaborazione su iniziative di comune interesse.
Non esiste una specifica pianificazione delle azioni di orientamento da parte di Legacoop in quanto associazione datoriale. Esiste però una pianificazione delle azioni di orientamento da parte delle strutture tecniche afferenti a Legacoop, pianificazione attuata tuttavia in chiave di politica associativa.
Da parte di alcune strutture tecniche afferenti a Legacoop sono stati messi a punto percorsi di consulenza individualizzata in chiave orientativa, in particolare per persone che entrano in percorsi di ricollocazione a seguito di crisi aziendali. I soggetti coinvolti, sono indotti ad indagare, scoprire, mobilitare, definire, descrivere e promuovere il proprio bagaglio esperienziale in un linguaggio riconosciuto e condiviso mettendolo in relazione costante con le diverse opportunità via via analizzate e catalogate.
Attraverso il percorso di orientamento il candidato oltre ad analizzare la propria situazione prima di decidere quale lavoro potrebbe essere adatto a lui può

sentire la necessità di acquisire informazioni per fare una scelta oculata. In questa accezione percorso di orientamento acquisisce una valenza psicoattitudinale.

Le fasi principali del percorso di orientamento possono essere così sintetizzate:

- Accoglienza: incontro individuale nel quale sono spiegati all'utente gli obiettivi del percorso; viene analizzata la domanda per comprendere le reali motivazioni e le aspettative della persona in merito al percorso orientativo;
- Riflessione: si basa sulla ricerca di nuove informazioni, sul completamento di quelle acquisite e strutturazione del progetto professionale;
- Analisi: delle opportunità attraverso percorsi di ricerca attiva.

Hanno avuto significativo successo gli interventi orientativi realizzati nell'ambito dei processi di ricollocazione collettivi a seguito di crisi aziendali. Tali interventi hanno avuto successo soprattutto quando sono stati ampiamente condivisi e discussi in primis tra datore di lavoro e rappresentanze dei lavoratori, e gestiti nell'ambito di relazioni industriali positive a livello territoriale.

Ciò ha spinto le strutture Legacoop, sia quelle eminentemente tecniche afferenti a Lega stessa, sia quelle – di carattere più sistemico (come ad esempio il fondo interprofessionale Foncoop istituito in base all'accordo tra centrali cooperative e rappresentanze datoriali), ma anche alcuni enti pubblici a riconsiderare la pratica orientativa come pratica costitutiva e centrale del processo di attivazione di politiche attive per il lavoro nell'ambito delle crisi aziendali. Da qui è venuta una condivisione della pratica stessa da parte dei diversi soggetti interessati, condivisione che talvolta ha generato un approfondito confronto poi sfociato in una ridefinizione in chiave assolutamente funzionale e pragmatica delle pratiche stesse.

Attualmente da parte delle strutture tecniche di Legacoop è in corso un importante momento di investimento materiale e immateriale attorno al tema delle politiche attive.

In particolare attraverso Workopp sono stati avviati progetti diversificati ma fortemente integrati finalizzati a definire una molteplicità di strumenti in grado di raggiungere un pubblico ampio offrendo opportunità di lavoro attraverso un efficace *matching* tra domanda e offerta.

È evidente quanto in un simile percorso per quanto articolato sia importante, anzi esiziale, una coerente ed efficace fase di orientamento. Tale pratica ovviamente avrà maggior efficacia quanto minore sarà il suo grado di autorefrenzialità e la sua capacità di essere orientata al cliente, al processo, al mondo produttivo.

In generale come detto sopra è necessario che l'orientatore abbia una preparazione di base in ambito psicosociale. Tuttavia, se questa preparazione rimanesse dato isolato e non dialogasse invece con una molteplicità di altri ambiti disciplinari l'efficacia dell'azione orientativa prodotta sarebbe veramente poca.

Crediamo pertanto che più in generale la pratica orientativa (in particolare quella degli adulti) debba essere in parte sottratta alla dimensione eminentemente psicosociale e debba invece essere collocata nella prospettiva più ampia delle politiche attive del lavoro. Riteniamo inoltre che essa debba avere delle forti connessioni con discipline quali la legislazione del lavoro, le relazioni sindacali e industriali, l'economia e la politica economica generale e territoriale.
In conclusione è possibile dire che certamente in Italia è difficile tracciare una mappa organica delle criticità relative alle singole economie territoriali. Ancora di più immaginare come tali criticità possano divenire piste di sviluppo. Forse sarebbe utile che anche a livello di pratiche orientative venissero definite delle linee guida nazionali che pur non vincolanti e quindi in grado di salvaguardare l'autonomia dei diversi territori, possano essere elemento di premialità per quelle amministrazioni che, in una logica strettamente valutativa, le fanno proprie e le attuano.

3.4.8 SCHEDA DI APPROFONDIMENTO CONFINDUSTRIA[154]

Fondata nel 1910, Confindustria è la principale organizzazione rappresentativa delle imprese manifatturiere e di servizi in Italia.
Raggruppa, su base volontaria, 149.288 imprese di tutte le dimensioni per un totale di 5.516.975 addetti. Il valore base che ispira l'azione dell'organizzazione degli imprenditori è la convinzione che la libera impresa ed il libero esercizio dell'attività economica, in un contesto di economia di mercato, siano fattori di sviluppo e di progresso per l'intera società e che la ricchezza di un Paese è nella sua capacità di creare futuro che inizia dall'istruzione/formazione, leva strategica per la competitività delle imprese, per il progresso tecnologico e scientifico, per la creazione di una classe dirigente capace.
Confindustria in base al suo Statuto si propone di contribuire, insieme alle istituzioni politiche e alle organizzazioni economiche, sociali e culturali, nazionali ed internazionali, alla crescita economica e al progresso sociale del paese.
A tal fine, rappresenta le esigenze e le proposte del sistema economico italiano nei confronti delle principali istituzioni politiche ed amministrative, incluso il Parlamento, il Governo, le organizzazioni sindacali e le altre forze sociali.

Confindustria per l'Education

Confindustria considera l'Education una priorità per la competitività e lo sviluppo del Paese ed è impegnata a favorire e ad accrescere ogni occasione concreta di collaborazione tra scuola, università e impresa, dall'orientamento agli stage, dall'alternanza scuola-lavoro ai poli tecnico-professionali, dal dottorato in azienda all'apprendistato.
Le attività dell'area education di Confindustria puntano alla valorizzazione del capitale umano e a mettere al centro il talento delle giovani generazioni.
A tale scopo, Confindustria è impegnata nella crescita del capitale reputazionale degli Istituti Tecnici e Professionali, realizzando gemellaggi tra Associazioni territoriali e scuole, sostenendo laboratori, assicurando la partecipazione degli imprenditori ai nuovi Comitati Tecnico Scientifici (nati dalla recente riforma) che serviranno proprio a far crescere la qualità degli Istituti Tecnici, il loro collegamento con le imprese e l'occupabilità dei giovani.

[154] Il contributo è a cura di Education Confindustria.

Con lo stesso impegno si è dedicata ad adeguare l'offerta formativa dell'Italia a quella dei migliori modelli internazionali facendo nascere i nuovi Istituti Tecnici Superiori che hanno colmato una grave lacuna nel sistema formativo italiano avendo carattere di corsi professionalizzanti di alta formazione sul modello delle Scuole Universitarie Professionali svizzere (SUP), dell'Institut Universitaire de technologie francese (IUT) e delle Fachhochschschulen tedesche.

Anche l'Università, che dopo la recente riforma, è chiamata a dare un contributo fondamentale alla crescita del Paese, costituisce un ambito di interesse strategico per Confindustria.

Il sistema universitario italiano deve giocare un ruolo di primo piano nella strategia anti-crisi, ma per farlo deve prima di tutto spogliarsi di alcune delle rigidità e dei ritardi che lo caratterizzano e adottare un modello più flessibile. Nella strategia di rimodellamento del sistema universitario italiano, Confindustria è impegnata nel ridisegno della riforma del 3+2 secondo le indicazioni che ci vengono dall'UE per rendere i corsi triennali più professionalizzanti, più adatti all'occupazione dei giovani, impedendo che i corsi di laurea magistrali siano solo dei doppioni delle lauree di I livello.

Tra le numerose iniziative e sperimentazioni realizzate da Confindustria e la sua rete associativa sul territorio si segnalano:

- Il **Progetto "Club dei 15 istituti dell'innovazione manifatturiera"** che riunisce le Associazioni Industriali delle 15 province con il più alto tasso di industrializzazione, storicamente caratterizzate da una forte vocazione manifatturiera (Ancona, Belluno, Bergamo, Biella, Brescia, Como, Lecco, Modena, Novara, Prato, Pordenone, Reggio Emilia, Treviso, Varese, Vicenza, cui si sono aggiunte successivamente Mantova e Monza). A tale scopo hanno identificato, nei rispettivi territori, 17 istituti tecnici con cui hanno dato vita al "Club dei 15 istituti dell'innovazione manifatturiera", la cui azione è formalizzata dal **Protocollo d'Intesa per il rilancio e lo sviluppo della cultura tecnica** siglato da Confindustria e Miur l'8 maggio 2009.
- Il **percorso di valorizzazione degli Istituti Tecnici** (realizzato dall'Ufficio Scolastico Regionale del Veneto in collaborazione con la Regione e con Confindustria Veneto) ha sostenuto gli istituti tecnici veneti nell'anticipare i contenuti fondamentali della Riforma, rafforzando il collegamento tra istruzione tecnica, territorio e impresa.
- Il Progetto **"Crescere nell'industria"** (Confindustria Lombardia) promuove l'istruzione tecnica nei confronti di studenti, famiglie e docenti attraverso l'utilizzo del portale www.teknicamente.it con cui si diffondono le iniziative di orientamento e le *best practices* sul territorio nazionale, evidenziando gli sbocchi occupazionali dei diversi percorsi scolastici.

- Il Progetto **“Lo sviluppo di reti di imprese per il rilancio dell’istruzione tecnica”** (Assolombarda), a partire dalla rilevazione delle competenze e delle conoscenze richieste ai diplomati in azienda, si propone di sviluppare un *network* di aziende disponibili alla collaborazione con le scuole, offrendo sostegno ai rappresentanti aziendali nei Comitati tecnico-scientifici delle scuole e permettendo alle scuole di costruire l’offerta formativa sui fabbisogni reali delle aziende e le effettive opportunità professionali per i giovani.
- Il Progetto “**Il CTS in Laboratorio**” (promosso da Federmeccanica, Federmanager e Fondirigenti con il coinvolgimento delle associazioni territoriali e nato a seguito dei Protocolli firmati con il MIUR – 11 novembre 2010 e con l’ANP – 26 maggio 2011), ha l’obiettivo di orientare le scuole rispetto alle competenze dei diplomati tecnici richieste dalle imprese metalmeccaniche.
- Il Progetto **“Più Education nelle PMI”** (realizzato in collaborazione con il Consiglio Centrale della Piccola Industria, Fondirigenti e Federmanager e con il coinvolgimento delle associazioni territoriali) giunto a conclusione della sua seconda fase (sei eventi realizzati nelle sedi delle associazioni di Alessandria, Reggio Emilia, Brescia, Vicenza, Chieti e Cosenza) ha favorito l'avvio di nuove attività di collaborazione tra scuola e impresa, in particolare nel settore dell'istruzione tecnica, il potenziamento delle reti locali e la condivisione di buone prassi attraverso momenti di confronto tra imprenditori, manager e dirigenti scolastici.
- I seminari con le **Delivery Unit Regionali**, che coordinano a livello territoriale la sperimentazione e l’applicazione delle principali innovazioni organizzative, metodologiche e didattiche previste dal riordino degli istituti tecnici.
- Nell’ambito del processo di rafforzamento delle collaborazioni università – impresa, è stato rinnovato l’Accordo Confindustria – Crui, un’intesa che attraverso otto azioni misurabili mette a fattor comune le diverse esperienze maturate all’interno del sistema imprenditoriale e universitario.
- La sperimentazione e diffusione del **dottorato in impresa,** promosso in primis da Assolombarda, sia per lavoratori dipendenti di imprese o enti esterni, sia per giovani neolaureati (fino a 29 anni) assunti da imprese o enti esterni con contratto di apprendistato in alta formazione
Attualmente in Italia solo 1 ricercatore su 4 viene assorbito nelle carriere accademiche, ed è uno spreco enorme se si considera la necessità di innovazione e competitività delle nostre imprese. Nei paesi più avanzati le imprese innovative considerano il PHD un livello formativo particolarmente utile per lo sviluppo competitivo. In questa direzione va il dottorato industriale che intende promuovere percorsi che consentono ai dottori di ricerca di ottenere una valorizzazione

anche al di fuori dell'Accademia, in particolare l'inserimento nel più ampio mercato delle professioni ad elevata qualificazione.

Capitolo 4
METODI E STRUMENTI DI ORIENTAMENTO: UN APPROFONDIMENTO QUALI-QUANTITATIVO

4.1 Obiettivi e metodologia dell'indagine di approfondimento

Il capitolo presenta i dati di approfondimento relativi all'offerta di metodi e strumenti che caratterizza i diversi sistemi e ambiti di intervento censiti a livello nazionale. Questo specifico obiettivo di approfondimento è stato raggiunto attraverso la compilazione di una scheda di domande, unica per tutti i rispondenti di scuole, università, enti di formazione, centri di orientamento e per il lavoro, e attraverso un ciclo di incontri e *focus group* con testimoni significativi[155].
La raccolta di questi dati, sia quantitativi sia qualitativi, ha consentito di evidenziare le peculiarità metodologiche dei vari servizi di orientamento offerti sul territorio nazionale, arrivando così a cogliere ulteriori sfaccettature nel complesso quadro delle pratiche di orientamento erogate. Tali dati, incrociati con quelli relativi alla domanda di orientamento, hanno infatti il vantaggio di rivelare alcuni percorsi di corrispondenza tra l'offerta dei servizi e i bisogni espressi dall'utenza che si rivolge ad essi.

[155] Si ringraziano per la partecipazione al *focus group* relativo all'ambito dell'istruzione: Annalisa Attento (Licei Vittorio Colonna, Roma); Cristina Casaschi (A.N.S.A.S Ex Irre, Lombardia); Maura Garbero (ITIS Torre, Acquiterme); Luisa Rapetti (ITIS Torre, Acquiterme); Silvana Rasello (Ciofs FP Piemonte); Marinora Roffi (Liceo Cecioni, Livorno); Emanuele Tagetto (Cosp Verona); all'ambito della formazione professionale: Chiara Bonaldi (Opera dell'Immacolata Onlus, Bologna); Giada Borsellino (Immaginazione e Lavoro, Torino);Claudio Bulgarelli (Enaip Forlì-Cesena); Mery Cristina Lorenzoni (Ciofs Lazio); Santina Mongardini (Ciofs Lazio); Laura Nigra (Forcoop, Torino); Chiara Ortali (Ciofs-Fp Piemonte); *all'ambito dell''Università*: Antonella Bonfà (Università di Genova), Arianna Cattarin (Università Ca' Foscari, Venezia); Maria Rita Cerri (Università degli Studi di Parma); Maria D'Ambrosio (Università degli Studi Sant'Orsola Benincasa, Napoli); Paola Ghione (Politecnico di Torino); Daniela Marcucci (Università La Sapienza, Roma); Camilla Daniela Quarticelli (Università degli Studi Ecampus); Lorenza Rega (Università di Trieste); Paolo Serreri (Università Roma3); all'ambito dei centri di orientamento e per il lavoro: Luca Tardiolo (Provincia di Roma, Centro per l'Impiego Sapienza); Rita Agosto (Amministrazione Provinciale di Catanzaro); Rita Amato (CPI Soverato); Angelina Astorino (Amministrazione Provinciale di Catanzaro, CPI Lamezia Terme); Alessandra Bacchiocchi (CPI Fano); Paola Bertarelli (Provincia di Bologna, CPI); Cristina Botto (CIOFS Piemonte); Gabriella Frassy (Regione Valle d'Aosta, Centro Orientamento); Rita Giannetti (Regione Friuli Venezia Giulia); Annarita Lazzarini (Amministrazione Provinciale di Catanzaro); Cristina Loscerbo (InformaGiovani di Perugia); Vania Mangialardo (CPI Provincia di Terni); Pamela Pettine (Studio Pettine-Simeone, Bologna); Michele Simone (CPI Università di Roma); Laura Taramelli (InformaGiovani di Perugia); Sabina Pia Vallerga (CPI Fano); Luisa Maria Widmann (Agenzia del Lavoro, Trento).

Le informazioni raccolte attengono alle tre principali aree di attività nelle quali è articolato un servizio di orientamento: informazione, accompagnamento-tutorato, consulenza. Appartengono all'area dell'informazione orientativa le attività di costruzione ed organizzazione di dispositivi informativi, e il supporto agli utenti nella ricerca di informazioni sulle opportunità presenti sul territorio. Possono essere ricondotte all'area del tutorato e accompagnamento orientativo le attività di monitoraggio e organizzazione di iniziative finalizzate alla prevenzione del disagio e all'acquisizione da parte degli utenti di competenze di automonitoraggio del proprio percorso formativo e/o lavorativo. Infine, nell'area della consulenza orientativa sono comprese le attività di progettazione ed erogazione di percorsi di consulenza individuale finalizzati a supportare l'utente nel processo di scelta. Per ogni area di attività sono state considerate sia quelle di *back-office*, ovvero di progettazione e organizzazione dei servizi, sia quelle di *front-office*, ovvero svolte con gli utenti.

In fase di progettazione della scheda di approfondimento, tra le quattro funzioni o macro aree previste dal modello Isfol[156] (*l'informazione orientativa*, il *tutorato e l'accompagnamento orientativo*, la *consulenza orientativa* e il *coordinamento*), si è scelto di non esplorare in modo dettagliato quella relativa al coordinamento, alla quale è stato dedicato un solo item, perché si è ritenuto di dare priorità alle aree di attività rivolte direttamente all'utente (trasmissione di informazioni, monitoraggio – *tutoring* dei percorsi, consulenza alla persona nella determinazione della scelta e nella costruzione di un progetto personale e professionale), e quindi maggiormente confrontabili con i dati relativi alla domanda di orientamento.

Complessivamente hanno risposto alla scheda di approfondimento 2.430 strutture tra quelle censite a livello nazionale. La numerosità e la distribuzione regionale e per sistemi delle schede compilate sono state tali da consentire di considerare statisticamente rappresentativi i dati raccolti per tutti gli enti appartenenti all'ambito dell'Istruzione, della formazione professionale e dei centri di orientamento e servizi per il lavoro. Per quanto riguarda l'ambito delle Università, degli enti di Alta Formazione e delle aziende non è possibile estendere il commento dei dati a livello nazionale in quanto non è stato raggiunto l'universo di riferimento.

[156] Isfol (2006). A cura di Grimaldi A., Del Cimmuto A., *Funzioni, competenze, profili e percorsi formativi nell'orientamento. Un quaderno ad uso degli operatori*, FrancoAngeli, Milano.

4.2 L’offerta di metodi e strumenti di orientamento nell’ambito dell’Istruzione

Gli enti rispondenti alla scheda di approfondimento su metodologie e strumenti nell’ambito dell’Istruzione sono stati 1.625, 955 (59%) scuole secondarie di primo grado e 670 (41%) scuole secondarie di secondo grado.
Le risposte date dimostrano l’impegno da parte delle scuole nell'offrire alla propria utenza servizi diversificati a vari livelli. In particolare, l'informazione orientativa risulta l'attività che viene realizzata prevalentemente da entrambi i cicli, infatti dichiarano di svolgerla l’87% dei rispondenti di cui circa il 50% sono scuole secondarie di primo grado e quasi il 37% scuole secondarie di secondo grado.
Quasi il 43% delle scuole propone attività di tutorato e accompagnamento, lasciando presupporre un impegno maggiore nel contrasto alla dispersione scolastica, soprattutto nelle scuole secondarie di secondo grado, ove il fenomeno risulta essere ancora molto presente. A ciò si aggiunge l'attività di consulenza, che pur risultando la meno praticata, è comunque proposta da un 38% di scuole (24% scuole secondarie di primo grado e 14% scuole secondarie di secondo grado).
Gli approfondimenti relativi alla azioni di informazione orientativa evidenziano che l’attività di *back-office* riguarda soprattutto la raccolta di informazioni su interventi (azioni/servizi) orientativi e in seconda battuta di ricerca delle risorse informative territoriali, nonché di ricerca documentale. Rispetto alle attività di *front-office* che rientrano in questa macro area, la “realizzazione e partecipazione ad eventi informativi (giornate dell’orientamento, incontri informativi,…)” risulta essere l’attività maggiormente praticata, infatti l’83% dei rispondenti dichiara di praticarla “spesso” o “sempre”.
Dalla lettura di questi dati emerge una forte attenzione da parte delle scuole al rapporto diretto con i propri utenti che si realizza, in primis, attraverso le attività di gruppo (eventi informativi e/o attività di gruppo) e poi con momenti individuali.
Infine, per quanto riguarda gli strumenti prevalentemente usati dai professionisti di orientamento impegnati nelle attività di informazione orientativa, emerge che un’alta percentuale, pari all’87% utilizza documentazione informativa su supporto cartaceo, più del 67% utilizza internet, il 37% reti informatiche territoriali, mentre il 25% banche dati (incluso accesso a banche dati dedicate).
Dalla lettura dei dati relativi all’area “accompagnamento e tutorato orientativo”, emerge che l’attività di *back-office* maggiormente realizzata dalle scuole è l’analisi delle opportunità scolastiche formative e occupazionali (il 69% dichiara di realizzarla “spesso” o “sempre”),

seguita dall'analisi e aggiornamento della normativa scolastica, della formazione professionale e del lavoro (il 60% dichiara di realizzarla spesso o sempre).
Infine, in riferimento agli strumenti adottati per la realizzazione delle attività nella macro area di accompagnamento e tutorato orientativo, il 55% dei rispondenti ha indicato incontri di gruppo, il 49% colloqui individuali su appuntamento, il 44% testimonianze di esperti, eventi sul territorio ecc., mentre solo il 35% fa uso di strumenti di monitoraggio e di valutazione (*test*, *check-list*, ecc.). Un'elevata percentuale di enti (97%) dichiara di utilizzare strumenti "altri" rispetto a quelli proposti, come ad esempio partecipazione a laboratori pratici presso i CFP, posta elettronica con gli studenti diplomati, *test*/questionari, ecc.
I percorsi di consulenza orientativa sono articolati per il 43% da 2 o 3 colloqui, circa l'8% da 4 o più e circa il 14% delle scuole, oltre ai colloqui, propone uno o più laboratori di piccolo gruppo.
Dalla ricerca risulta che i bisogni ai quali i percorsi di consulenza orientativa rispondono sono per il 57% "effettuare una scelta consapevole in situazioni di transizione", per il 33% "definire ed implementare un progetto di viluppo del proprio percorso formativo o lavorativo" e per il 24% "definire ed implementare un progetto/piano d'azione per l'inserimento o il reinserimento in un'attività di studio/formazione o di lavoro".
Infine, per quanto riguarda gli strumenti adottati per la realizzazione delle attività in questa macro area si utilizzano prevalentemente strumenti individuali: il 61% delle scuole italiane ha indicato "colloqui dialogici-narrativi", il 40% "*test*, inventari e questionari validi e standardizzati" e, infine in misura minore, il 23% utilizza il "lavoro di gruppo e gli "strumenti di ricostruzione e analisi delle esperienze formative e professionali, delle competenze e risorse professionali".

4.3 L'offerta di metodi e strumenti di orientamento nell'ambito dell'Università e Alta Formazione

Sul totale dei 238 enti censiti hanno risposto all'approfondimento 55 realtà, di cui 7 Accademie, 1 Conservatorio di musica, 2 Istituti Musicali e per le industrie artistiche, 10 Università private, 35 Università Statali.
Per quanto la distribuzione regionale sia diversificata, quasi tutte le regioni sono rappresentate, eccetto Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige, Abruzzo e Molise.

L'informazione risulta l'attività che viene realizzata prevalentemente, come indicano anche i dati provenienti dal questionario utilizzato per il censimento; infatti, circa l'89% della popolazione raggiunta dichiara di svolgere questo tipo di attività, mentre circa il 56% propone attività di tutorato e accompagnamento lasciando presupporre un forte impegno nella riduzione degli abbandoni, a ciò si aggiunge l'attività di consulenza che, pur risultando la meno praticata, è comunque proposta da un 40% di strutture.

Emerge, in secondo luogo, un buon livello di lavoro di rete con il territorio attraverso un efficace contatto tra servizi e attori socio-istituzionali, svolto dall'80% dei rispondenti, oltre a una forte spinta verso la qualità del servizio offerto poiché altrettanti rispondenti (81%) dichiarano di realizzare attività di verifica, valutazione e monitoraggio.

L'attività informativa di *back-office* con maggiore frequenza di svolgimento è quella di "catalogazione di informazioni e documenti, cartacei e informatici, e loro aggiornamento" (85% degli enti), insieme alla "raccolta di informazioni su interventi (azioni/servizi) erogati nel campo dell'orientamento" con il 70% e la "ricerca di documentazione attraverso reti e risorse multimediali" nel 68% dei casi. L'attività realizzata con minor frequenza risulta essere la "catalogazione delle attività e dei risultati delle attività dei vari soggetti operanti nel mercato del lavoro" con solo il 43% dei rispondenti.

Tali risultati lasciano trasparire un impegno da parte delle Università a mantenere aggiornate le informazioni rivolte ai propri utenti, per quanto emerga un interesse meno marcato nei confronti del mondo del lavoro.

L'attività di accompagnamento che emerge come quella maggiormente realizzata dalle Università è l'organizzazione di *stage* e tirocini con il 65%. Una possibile criticità emerge dal fatto che, se da un lato l'attività di *back-office* risulta centrata ad organizzare esperienze che facilitino il passaggio dalla formazione al lavoro, dall'altro l'Università non risulta in alcuni casi altrettanto attenta a comprendere i bisogni del mondo del lavoro per tradurli in obiettivi formativi all'interno dei corsi di studio.

È inoltre interessante sottolineare che l'Università sembra svolgere la sua funzione di accompagnamento ai percorsi e alle transizioni soprattutto con attività di *back-office*, anche se non mancano azioni rivolte direttamente agli utenti. Tra queste ultime abbiamo voluto approfondire la durata dei colloqui di monitoraggio: per il 10% è compresa tra i 10 ai 20 minuti, per il 43% varia dai 20 ai 30 minuti, per il 18% tra i 30 e 40 minuti, mentre solo per il 7% supera i 40 minuti.

I percorsi di consulenza orientativa sono articolati per il 23% da 2 o 3 colloqui, il 9% da 4 o più ed il 14% oltre ai colloqui propone uno o più laboratori di piccolo gruppo. Per quanto riguarda i bisogni ai quali i percorsi di consulenza orientativa rispondono, per il 67% si tratta di "Definire ed implementare un progetto di sviluppo del proprio percorso

formativo o lavorativo". Infine, in riferimento agli strumenti adottati per la realizzazione delle attività in questa macro area il 70% delle Università italiane ha indicato "Colloqui dialogici-narrativi", mentre oltre il 40% ha indicato strumenti quali il "Lavoro di gruppo", Test, inventari e questionari validi e standardizzati" e "Strumenti di ricostruzione e analisi delle esperienze formative e professionali, delle competenze e risorse professionali".

4.4 L'offerta di metodi e strumenti di orientamento nell'ambito della Formazione Professionale

L'operatore di orientamento, che si trova a esercitare la sua funzione all'interno del sistema della formazione professionale, ha più degli altri l'opportunità di seguire lo studente/utente in una delle fasi più delicate e cruciali della carriera scolastico – professionale, e di monitorare e supportare le fasi della transizione ed evoluzione personale dal ruolo prevalente di studente a quello di professionista. Per queste ragioni, l'approfondimento quali-quantitativo dell'offerta orientativa, delle metodologie adottate e degli strumenti impiegati riveste un interesse particolare per il sistema della formazione.

I centri e le strutture che fanno parte del sistema della formazione professionale, secondo quanto emerge dall'approfondimento quantitativo, forniscono un servizio orientativo piuttosto ampio e diversificato, dal momento che nessuna delle tre macroaree di attività considerate sembra avere un ruolo nettamente preponderante rispetto alle altre.

L'area identificabile come prevalente è quella legata all'accompagnamento e al tutorato orientativo: essa, poiché mette più direttamente a contatto l'utente/studente con il mercato del lavoro, è probabilmente quella più fortemente connaturata con le caratteristiche intrinseche del sistema. Tale attività è infatti giudicata prevalente dal 70% del totale degli enti. Le attività che fanno capo alla macroarea dell'informazione sono giudicate prevalenti dal 62% del totale, mentre quelle che rientrano nella macroarea della consulenza vengono indicate dal 53% degli enti che hanno risposto.

Le attività previste dalla funzione di coordinamento sono svolte piuttosto frequentemente dagli enti che hanno partecipato alla rilevazione. La percentuale di coloro che hanno risposto "spesso" o "sempre" varia dal 90% per quanto riguarda la valutazione e il monitoraggio dei servizi erogati, all'85% per quanto riguarda il mantenimento del contatto tra servizi e attori socio-istituzionali. Questi punteggi, tutti mediamente alti, pur non essendo garanzia di un coordinamento efficace, sono

comunque indice di una particolare attenzione rivolta al coordinamento delle risorse e delle attività.
Tra le attività informative di *back-office*, quella più praticata risulta essere la ricerca di documentazione attraverso risorse multimediali, indicata con risposte corrispondenti a "spesso" o "sempre" dal 77% delle strutture. Attività frequenti sono anche la catalogazione e l'aggiornamento di informazioni e documenti (72%) e la ricerca di risorse informative territoriali (71%).
Tra le attività informative di *front-office*, invece, è preponderante il colloquio individuale, praticato spesso o sempre dall'88% dei rispondenti; il 62% delle strutture realizza o partecipa frequentemente a eventi informativi, come giornate dell'orientamento o altri tipi di incontro, mentre il 50% di esse realizza regolarmente incontri informativi di gruppo al fine di facilitare l'accesso dell'utenza alle risorse documentali.
Secondo le risposte fornite attraverso le schede di approfondimento, il colloquio individuale e gli incontri di gruppo rispondono principalmente all'esigenza di erogare informazioni sui servizi/opportunità disponibili sul territorio e sulle modalità di accesso (risposta scelta dall'81% degli enti). Altre esigenze che trovano risposta in queste modalità di intervento sono il supporto metodologico agli utenti del servizio nella ricerca di informazioni e nella loro integrazione (per il 55% dei rispondenti) e il supporto nell'utilizzo di strumenti specifici per l'orientamento nelle transizioni (27%).
Gli strumenti maggiormente utilizzati nelle attività di informazione sono internet (83% di risposte affermative), documenti informativi su supporto cartaceo (72%), banche dati (56%), e reti informatiche territoriali (43%).
Come rilevato in precedenza, l'attività di accompagnamento e tutorato orientativo è quella indicata come prevalente dalla maggior parte delle strutture interpellate, oltre ad essere quella più intrinsecamente connaturata con il sistema della formazione professionale. L'inserimento e il reinserimento degli studenti nel mondo del lavoro rimane la principale esigenza a cui gli interventi orientativi sono chiamati a rispondere per il 69% degli enti operanti nel campo della formazione professionale.
Tra gli strumenti di cui si avvalgono i professionisti dell'orientamento, prevale in questa macroarea il colloquio individuale su appuntamento, indicato dal 79% degli enti che hanno compilato la scheda. Le *check-list*, i diari di bordo, e gli altri strumenti di monitoraggio e valutazione sono indicati dal 65% dei rispondenti; gli incontri di gruppo sono tra gli strumenti prevalenti per il 44%, le testimonianze di esperti e gli eventi organizzati sul territorio sono indicati dal 32% dei rispondenti.
Per la maggior parte degli enti appartenenti al sistema della formazione professionale, la consulenza orientativa appare essere l'area di attività

meno strategica, pur con alcune eccezioni dovute a particolari realtà territoriali.
La realizzazione di bilanci di competenze è praticata abitualmente secondo il 62% dei rispondenti, mentre con una frequenza minore sono realizzati laboratori di supporto ai percorsi di scelta (34% di risposte) e percorsi di *coaching* o *mentoring* (32%). Le risposte alla voce "altro", anche se numericamente non significative, ottengono una percentuale di risposte uguali o superiori a "spesso" del 42%, e riguardano in genere la messa in atto di percorsi consulenziali personalizzati o riferiti a particolari categorie di utenza.
Tra gli strumenti prevalentemente utilizzati dai professionisti dell'orientamento nel corso dell'attività consulenziale prevale, in questo sistema, il colloquio dialogico – narrativo, indicato dal 73% di coloro che hanno risposto all'*item*. Gli strumenti di ricostruzione e analisi delle esperienze e delle competenze personali sono indicati dal 65%, mentre quelli che favoriscono l'autovalutazione e il monitoraggio dei propri comportamenti sono indicati nel 50% dei casi. Altri strumenti come i *test*, gli inventari e i questionari sono indicati dal 43% degli enti, e il lavoro di gruppo è stato giudicato uno strumento prevalente dal 34% di essi.

4.5 L'offerta di metodi e strumenti di orientamento nell'ambito dei centri di orientamento e servizi per il lavoro

Gli enti appartenenti a questo ambito che hanno compilato e restituito la scheda di approfondimento quantitativo sono stati 415, quantità rappresentativa del panorama degli enti censiti.
L'attività informativa è quella complessivamente più presente (svolta dall' l'86% degli enti), essa è quasi sempre presente nei Centri per l'Impiego e nei Servizi Informagiovani, mentre viene erogata in misura minore dalle altre tipologie considerate. Per contro, le associazioni di categoria sono tra le strutture che erogano maggiormente servizi di accompagnamento e tutorato, trattandosi spesso di realtà che possono vantare una forma di collegamento privilegiato con il mondo del lavoro.
L'attività consulenziale è svolta dal 71% dei CPI, percentuale alta, anche se la recente riforma della legislazione in merito all'attività di questo tipo richiederebbe forse una frequenza di attività consulenziale ancora maggiore[157]. La consulenza orientativa è in realtà erogata soprattutto da strutture che si classificano nella categoria degli "altri Centri e Servizi per il Lavoro", dato che conferma la presenza di un

[157] Si veda ISFOL: Rapporto Orientamento 2009, pp. 133-139.

certo numero di strutture sul territorio dedicate a queste azioni di orientamento specialistiche. È infine da segnalare il dato riguardante le agenzie per il lavoro: esse rappresentano un tipo di struttura generalmente privata (rientrano ad esempio in questa categoria le agenzie di lavoro interinale), e perciò soggetta alle leggi della concorrenza. Secondo i dati raccolti, questo tipo di strutture svolge attività informativa e consulenziale con una percentuale che si attesta intorno al 50%.

Nell'ambito dell'orientamento informativo, che come detto è la macro-area di attività maggiormente praticata, tra le azioni di *back-office* prevalgono le attività volte al reperimento e all'organizzazione di quelle stesse informazioni che dovranno poi essere fornite all'utente. Per quanto riguarda gli interventi in *front-office* nel campo dell'informazione orientativa, l'attività più frequente è quella del colloquio individuale, che viene indicata come svolta più frequentemente dal 92%.

I colloqui informativi rispondono soprattutto all'esigenza di informare l'utente sui servizi e le opportunità presenti sul territorio e sulle relative modalità di accesso (l'89% di risposte) e a quella di fornire un supporto di tipo metodologico nel reperimento e nell'integrazione delle informazioni disponibili (secondo il 79% degli enti). Circa la metà dei rispondenti (46%) ritiene inoltre che i colloqui forniscano un supporto nell'utilizzo di strumenti informativi specifici per l'orientamento nelle transizioni, dato non del tutto incoraggiante se si pensa che una buona parte degli enti appartenenti a questo sistema dovrebbe essere in grado di rispondere anche alle richieste dell'utente in transizione, soprattutto tra un lavoro e il successivo.

Per quanto concerne le attività di accompagnamento e di tutorato orientativo dai risultati emerge che non sono tra le attività che tipicamente vengono erogate dalle strutture facenti capo al sistema lavoro. Fa eccezione, tra le attività di *back-office*, l'analisi delle opportunità scolastiche, formative o occupazionali, che è svolta "spesso" o "sempre" dall'81% dei rispondenti. Passando a esaminare nel dettaglio le metodologie caratteristiche di questa macroarea, i colloqui di monitoraggio e i percorsi di accompagnamento sono soprattutto finalizzati all'inserimento e al reinserimento nel mondo del lavoro (per il 64% delle strutture interpellate), e in misura minore al ri-orientamento nei confronti dello studio (35%) e alla ri-motivazione allo studio (29%).

Le attività specificamente riconducibili alla macroarea della consulenza vengono svolte con una frequenza modesta, e la percentuale di risposte uguali o superiori a "spesso" è quasi ovunque inferiore al 65%. La realizzazione di percorsi di consulenza orientativa finalizzati alla scelta o allo sviluppo dell'esperienza formativa e/o lavorativa, considerata tra le attività di *front-office*, è indicata più frequentemente rispetto alla loro

progettazione, con una percentuale dell'82%. Altre attività di *front-office* meno frequenti sono la realizzazione di percorsi di bilancio di competenze (46% di risposte "spesso o sempre"), la realizzazione di laboratori di supporto ai percorsi di scelta (33%), e infine la realizzazione di percorsi di *coaching* o *mentoring* (19%).
A commento di questi dati può essere utile notare che le basse frequenze riferite alle attività di consulenza, se da un lato riflettono una caratteristica oggettiva della maggior parte delle strutture comprese nel sistema lavoro, dall'altro rischia di mascherare la specificità di alcune tipologie che hanno una minore rappresentanza numerica, e perciò un'incidenza minore sui punteggi medi rilevati: come già accennato questo tipo di attività è svolto soprattutto da alcune strutture specializzate, ed essendo il loro numero abbastanza limitato rispetto ai più tradizionali e diffusi Centri per l'Impiego e ai Servizi Iinformagiovani/Informalavoro, la loro incidenza sui valori medi presentati è comprensibilmente altrettanto limitata. Questo non deve indurre a sottovalutare l'importanza del contributo di tali strutture rispetto alla globalità dell'offerta orientativa nel sistema lavoro.
Infine, anche nell'attività consulenziale il colloquio dialogico – narrativo si rivela essere strumento principe per i professionisti che operano all'interno del sistema dei servizi per il lavoro, essendo indicato dal 73% dei rispondenti. Altri strumenti frequentemente impiegati in questa macroarea sono le schede di analisi e gli altri strumenti utili alla ricostruzione e all'analisi delle esperienze formativo - professionali, delle competenze e delle risorse personali, indicati complessivamente dal 58% dei rispondenti. Meno utilizzati sono gli strumenti di lettura e riflessione autobiografica dei propri comportamenti, indicati dal 42% dei rispondenti, i *test* e i questionari validati e standardizzati, indicati dal 31%, e lo strumento del lavoro di gruppo, indicato dal 32%.

4.6 Il panorama dei metodi e degli strumenti di orientamento in uso a livello nazionale: uno sguardo d'insieme

Appare comune a tutti gli ambiti di intervento presi in analisi, la netta e maggiore proposta di servizi e attività di tipo informativo. L'informazione che viene erogata è anzitutto rivolta ai propri diretti utenti, che siano studenti di scuola, università o della formazione professionale. È un'informazione che passa prevalentemente *face-to-face*, seppure internet, l'uso di banche dati e le reti informatiche territoriali siano strumenti usati dalla maggior parte dei professionisti dell'orientamento. Le percentuali di maggiore utilizzo dell'informazione via *web* si ritrovano nell'offerta delle università.

I servizi che utilizzano il *web* possono essere ricondotti ad alcune macro tipologie: materiale informativo di varia natura (offerta formativa, calendario degli *open day*, link ad altri siti, offerte di lavoro ecc..); servizi rivolti direttamente all'utenza (questionari di autovalutazione delle competenze, questionari sugli interessi, valutazione della motivazione, consulenza *on- line* o via *Skype*); pubblicazione di *news* e materiale informativo, pubblicizzazione di eventi di orientamento di varia natura, ecc.

Se, da un lato, i risultati evidenziano con forza quanto il *web* sia entrato a far parte delle modalità *standard* di erogazione di alcune attività all'interno delle università, dall'altro nel ciclo della scuola secondaria di secondo grado si preferisce ancora la modalità di intervento '*face-to-face'.* Il ricorso a strumenti a distanza e informatizzati, molto diffusi in altri contesti per l'erogazione di servizi di orientamento, appare infatti piuttosto ridotto in ambito scolastico.

Le attività di accompagnamento e tutorato rappresentano la seconda area di interventi offerta a livello nazionale, in modo particolare dalle agenzie formative. Investire in attività di tutorato e accompagnamento riflette, in generale, un'attenzione nei confronti della riduzione e prevenzione dell'abbandono e della dispersione scolastica, formativa e universitaria.

Dall'intenso confronto con i rappresentanti di alcune università italiane, nel corso del triennio d'indagine, è emersa come condivisa l'importanza attribuita al ruolo di *tutor*. In diversi atenei sono previste figure quali studenti *tutor*, *tutor* didattici, *tutor* dedicati al servizio disabili, che sono inseriti in progetti di tutorato specifici per insegnamento e/o tipologie di studenti. Questa attività riassume in sé la funzione informativa (generalmente di *peer tutoring*), di sostegno didattico (per problematiche legate al metodo di studio) e motivazionale-orientativa (per il supporto nella progettazione o ri-progettazione del percorso di studi o di transizione).

Questo ambito di attività non è, viceversa, tra quelli abitualmente offerti dai Servizi per il Lavoro, nonostante siano proposti colloqui di monitoraggio e percorsi di accompagnamento finalizzati all'inserimento e al reinserimento nel mondo del lavoro.

È un punto di sviluppo strategico, rispetto al miglioramento dell'offerta delle azioni di accompagnamento e tutorato, quello di realizzare un monitoraggio costante del percorso degli studenti, intervenendo tempestivamente al manifestarsi delle prime difficoltà, in modo da proporre interventi di prevenzione dell'abbandono attraverso percorsi di ri-orientamento, ri-motivazione, aggiornamento e accompagnamento.

L'area delle attività consulenziali concentra le percentuali minori di offerta metodologica in tutti i sistemi e ambiti di intervento. In generale, le attività più specialistiche sono erogate da un numero minore di realtà,

in particolare tra quelle annoverabili nel sistema del lavoro, e sono dunque poco sviluppate. Tra gli strumenti a cui si fa maggiormente ricorso risulta in tutti agli ambiti, al primo posto, il colloquio dialogico – narrativo. Viene dunque privilegiata una modalità di ascolto individuale, piuttosto che di gruppo, e significativo è lo scarso utilizzo di strumenti validati e standardizzati quali *test* e questionari.

Resta da approfondire cosa significhi impostare il colloquio nella direzione dialogica-narrativa, visto che tra gli strumenti meno utilizzati vengono citati anche quelli autobiografici e riflessivi.

In estrema sintesi, i dati complessivi che emergono dall'approfondimento sull'offerta di metodi e strumenti in uso a livello nazionale, stimolano a riflettere in due direzioni principali:

- nella necessità di un maggiore raccordo tra le istituzioni scolastiche e gli altri attori del territorio (enti di formazione professionale, associazioni di categoria, Servizi per il Lavoro ecc.), per la progettazione e messa in campo di azioni integrate per il contrasto della dispersione scolastica e formativa;
- nel potenziamento degli strumenti informatizzati a supporto della consulenza orientativa, anche attraverso l'uso di strumenti di rilevazione e analisi di dati.

Sotto questo profilo, segue uno specifico affondo relativo ai servizi di orientamento via *web* dal versante della domanda di orientamento.

4.7 FOCUS: L'ORIENTAMENTO *ON-LINE*: CONOSCENZA, USO E INTEGRAZIONE CON I SERVIZI "IN PRESENZA"

4.7.1 *E-guidance*: le funzioni orientative della rete

Sono passati più di venticinque anni da quando nel 1986, a Bruxelles, si tenne la prima conferenza europea sull'uso delle tecnologie dell'informazione nel campo dell'orientamento formativo e professionale[158]. In questo periodo, le ICT hanno avuto un'evoluzione impetuosa, con la rete internet a fare da traino per le innovazioni tecnologiche più importanti. La cosiddetta *e-guidance* è diventata dunque sinonimo di *on-line*, attività di orientamento dove il pc è uno strumento e la rete lo spazio di intervento, di relazione, di contatto con l'utente. Sebbene l'orientamento *web-based* abbia avuto un forte impulso (sia a livello di riflessione teorica, sia di *policy making*) i dati a disposizione sono limitati. In altre parole, a livello europeo si riconosce la centralità di internet nelle attività di orientamento, ma non si conoscono le dimensioni dell'utenza né in termini reali, né tantomeno potenziali.

In generale, la penuria di dati non riguarda solo i temi dell'orientamento ma l'uso di internet come strumento per il lavoro e la mobilità di carriera. A riguardo le uniche indicazioni utili provengono dalla *Community survey on ICT usage in households and by individuals* dell'EUROSTAT, un'indagine che dal 2002 raccoglie informazioni sulle attività degli utenti della rete internet[159].

Tra le oltre quaranta attività rilevate, prevalgono quelle legate alla comunicazione e al divertimento (compreso il *downloading* e soprattutto i *social media*); è in crescita l'interesse per il commercio elettronico e sempre più persone usano internet per comunicare con la PA.

EUROSTAT ha introdotto nel 2011 un nuovo indicatore: la percentuale di soggetti che usano i *professional network*, come LinkedIn, Viadeo, Xing. In Italia, l'anno passato il 5% della popolazione (l'8% tra chi ha usato la rete nei tre mesi precedenti all'intervista) ha svolto una qualche attività su un sito di *professional networking.* Per avere un'idea approssimativa della penetrazione di questo genere di servizi può essere utile confrontare i dati relativi al più importante sito di *professional networking* attivo in Italia: LinkedIn.

---

[158] Nel 2009, a Riga si è tenuta la sesta edizione dell'*European Conference on e-Guidance*.

[159] Per le caratteristiche tecniche di questa indagine si veda la voce del glossario EUROSTAT, presente sul web-site dell'istituzione (http://epp.eurostat.ec.europa.eu).

L'utenza del sotto dominio .it di LinkedIn - stando ai dati del servizio di pianificazione delle campagne internet, offerto da Google[160] – è stimata in due milioni di visitatori unici, con circa 690mila utenti mensili (840mila comprendendo gli utenti non residenti in Italia). Si tratterebbe per lo più di uomini (63%), il 75% dei quali ha un'età compresa tra i 25 e i 44 anni e il 47% avrebbe un titolo di studio universitario. Le stime sui flussi di traffico verso LinkedIn, evidenziano due elementi importanti: innanzitutto, in termini numerici non si tratta di un fenomeno di nicchia; poi, se si guarda al profilo socio-demografico si nota che il *networking* professionale riguarda soprattutto la fascia alta della forza lavoro.
Il *job searching* e il *professional networking* sono sicuramente due indicatori interessanti di come e quanto internet modifichi i comportamenti dei soggetti all'interno del mercato del lavoro; tuttavia non offrono indicazioni utili per esplorare il ruolo dell'orientamento *on-line*. L'edizione 2011 del Rapporto Orientamento cerca di colmare questa lacuna, esaminando per la prima volta questo tema.
Nei questionari rivolti ai diversi *target* d'indagine sono stati inseriti dei quesiti utili a rilevare la diffusione, all'interno della popolazione, delle principali risorse di *e-guidance*. In particolare, attraverso una batteria di domande, costruita sul modello di quella usata per i servizi di orientamento in presenza, sono state rilevate la conoscenza e l'uso dei seguenti servizi *internet based*:

- siti di orientamento formativo e professionale
- servizi *on-line* al supporto della compilazione del cv
- questionari di autovalutazione
- tutor *on-line*
- consulenza di orientamento *on-line*
- siti di informazione sulle opportunità di studio e lavoro
- ClicLavoro, il sito del MLPS

Inoltre è stato chiesto agli intervistati che hanno usato questi servizi di valutarne l'utilità. Completa la sezione dedicata all'orientamento *on-line* una batteria di domande dedicata agli strumenti *on-line* di ricerca del lavoro.
Nelle prossime pagine si offrirà quindi una prima panoramica della diffusione dell'orientamento *on-line* all'interno della popolazione italiana, saranno presentate le caratteristiche degli *users* e le sovrapposizioni tra uso dei servizi *on-line* e in presenza. Nel descrivere i dati si è ritenuto

[160] Il servizio è denominato DoubleClick Ad Planner **(**https://www.google.com/adplanner/**).**

opportuno distinguere tra adulti[161] e giovani poiché, come è noto, le differenze anagrafiche influiscono in modo determinante sull'uso di internet.

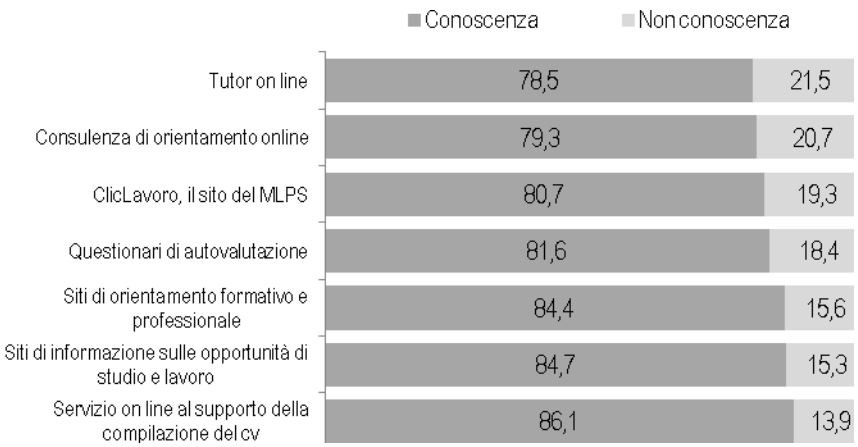
4.7.2 L'orientamento *web-based*: conoscenza e diffusione tra i lavoratori italiani

L'*on-line* è un segmento dell'offerta orientativa che allo stato attuale si presenta fluido, con servizi eterogenei, solo in parte esplicitamente progettati per essere fruiti via internet. Non è infatti infrequente che l'offerta sul web rete rappresenti il versante virtuale di servizi "in presenza". Una delle questioni maggiormente dibattute è quindi se l'*e-guidance*, possa essere considerata orientamento in senso proprio o se non sia interamente riconducibile alla categoria dell'informazione orientativa [Watts, 2009]. Si tratta di un'obiezione legittima e cruciale per il futuro dei servizi orientativi veicolati attraverso il web. Affinché i servizi *on-line* trovino un'identità più precisa, è necessario che i soggetti impegnati nell'erogazione di questo genere di servizi si interroghino sul rapporto che l'utenza ha con l'orientamento fruito attraverso la rete internet. La ricerca empirica sotto questo profilo può rappresentare un ausilio importante, aiutando a quantificare le grandezze di base di un'utenza della quale al momento si sa relativamente poco. In questa direzione, l'utilizzo della tecnica di rilevazione del tipo CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), se da un lato presenta lo svantaggio di introdurre come potenziale elemento di distorsione del dato il *divario digitale*, dall'altro si presta molto bene ad investigare proprio la domanda più recente di quei servizi di orientamento messi a disposizione tramite la rete. È stato così possibile raggiungere un *target* privilegiato di potenziali utenti avente molta familiarità con *internet* e l'utilizzo di strumenti lì disponibili.
Il livello di analisi più elementare è dato dalla conoscenza dei servizi, per cui in via preliminare occorre rispondere a questa domanda: quanti sono i lavoratori che conoscono i servizi di orientamento *on-line*? Il

[161] Una precisazione appare doverosa. Il capitolo, così come le tabelle dei seguenti paragrafi, si fondano sulla distinzione tra giovani ed adulti. Le considerazioni e i dati che verranno presentati relativamente ai primi derivano dalle indagini sugli studenti delle scuole superiori e sugli studenti universitari, oltre che dall'indagine sui giovani in formazione professionale. Per quanto concerne gli adulti, invece, i dati presentati sono desunti dall'indagine sulla popolazione attiva e dall'indagine sugli adulti in formazione professionale. Come già visto nel capitolo 2, interamente dedicato alla popolazione attiva, il range d'età del campione di questa popolazione presenta una quota pari al 20,8% del totale di individui in età compresa tra i 17 e i 31 anni. Si tratta di persone che, seppur anagraficamente sovrapponibili alle popolazioni delle altre indagini sui giovani, di fatto, per vissuto esperienziale e scelte di vita effettuate, non lo sono o lo sono solo in misura molto ridotta e parziale. Per questa ragione ci sia concessa la semplificazione operata con la distinzione giovani vs. adulti.

grafico 4.1 mostra come gli intervistati contattati per la rilevazione sulla popolazione attiva abbiano una conoscenza elevata dei servizi considerati dall'indagine. Le percentuali sono particolarmente alte rispetto al sostegno per la compilazione del curriculum vitae (l'86,1% degli intervistati afferma di conoscere questo servizio) e ai siti di informazione sulle opportunità di studio e lavoro (84,7%) e di orientamento formativo e professionale (84,4%). Di qualche punto percentuale inferiore è la conoscenza relativa ai servizi che oltre a informazioni offrono un contributo orientativo più mirato: è a conoscenza dei servizi *on-line* di autovalutazione, l'81,6% degli intervistati; mentre, l'80,7% è informato sull'esistenza del sito, ClicLavoro, gestito dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per favorire l'incontro di domanda e offerta di lavoro.

Grafico 4.1 – *Conoscenza dei servizi di orientamento on-line popolazione attiva* (% sul totale degli intervistati)



Fonte Isfol, 2011

I meno conosciuti, anche se le differenze percentuali sono piuttosto limitate, sono i servizi internet che offrono consulenze di orientamento e tutoraggio (rispettivamente 79,3% e 78,5%).
Come per i servizi in presenza si evidenzia, seppur in modo meno marcato, una maggiore informazione rispetto ai servizi con una carica orientativa più blanda: l'offerta a connotazione informativa è difatti mediamente più conosciuta. Tuttavia il dato che occorre rimarcare é il livello particolarmente alto di conoscenza dei servizi *on-line* rispetto ai

servizi di orientamento faccia a faccia. Si tratta di un *gap* non particolarmente marcato, tenuto conto del fatto che questo genere di offerta si è diffusa ed è maturata in tempi relativamente recenti. Soprattutto per quel che riguarda quelli a più alta intensità consulenziale (*tutoring* e *counseling* orientativo), il fatto che tra la conoscenza dei servizi *on-line* e *offline* non sussistano differenze indica che gli utenti percepiscono queste due modalità di erogazione in continuità l'una con l'altra.
Si è detto come in un contesto di sviluppo della proposta via web, i servizi possano essere versioni virtuali di quanto offerto in presenza dagli enti d'orientamento. Ciò dovrebbe implicare che, considerando le modalità con le quali gli individui vi si avvicinano, si riscontri un influsso positivo degli attori dell'orientamento. Il sistema dei servizi dovrebbe essere cioè in grado di veicolare parte dell'utenza verso il web. Guardando ai dati riportati nella tabella 4.1 questa tendenza sembra avere elementi di conferma limitati. Difatti, il 46,8% degli intervistati afferma di essere venuto a conoscenza delle risorse di *guidance* via web per caso. Se poi si considerano le modalità di contatto più rappresentate si vede come i canali informali siano prevalenti. Con percentuali molto simili (rispettivamente 29% e 28,4%) si ha il passaparola e la pubblicità su giornali e internet. Il contributo degli operatori dei servizi in presenza appare limitato (10,3%, sempre considerando le % sui casi), mentre gli eventi di formazione-orientamento assommano il 3,5%.

Tabella 4.1 – Modo con il quale si è venuti a conoscenza dei servizi di orientamento *on-line* (risposte multiple)

Modo	Risposte		
	N	%	% sui casi
Per caso	1276	38,5	46,8
Passaparola	790	23,9	29,0
Pubblicità, giornali e internet	772	23,3	28,4
Operatore di un servizio di orientamento	281	8,5	10,3
Evento formazione-orientamento	94	2,9	3,5
Altro	97	2,9	3,6
Totale	3311	100,0	121,6

Fonte Isfol, 2011

Sebbene i dati non confermino l'idea di una continuità tra servizi in presenza e a distanza, occorre considerare questi risultati alla luce dell'elevata conoscenza registrata all'interno del campione. Essere

entrati per caso in contatto con un servizio di orientamento *on-line*, può essere anche indice di un bisogno al quale si è cercato di rispondere con una comune attività di *googling*, incentrata sulla ricerca di opportunità formative e lavorative. Sebbene la ricerca di informazioni su internet segua percorsi difficilmente tracciabili, navigare sulla rete è un'attività intenzionale nella quale oltre alle esigenze di svago si esplicano anche i bisogni personali dell'individuo, compresi quelli formativi, lavorativi e, in ultima istanza, orientativi.

Come rileva l'indagine EUROSTAT sull'uso del web, le motivazioni ricreative continuano a prevalere negli stili di fruizione, sebbene cresca in maniera significativa e trasversale un uso più focalizzato, volto alla gestione dei rapporti con la pubblica amministrazione e i servizi finanziari, così come alla partecipazione civica e, non ultimo, al lavoro[162]. Non è improprio leggere dietro l'accidentalità con la quale si sono incontrati i servizi di *e-guidance* una componente di intenzionalità: detto in modo esplicito, il contatto con i servizi è avvenuto perché l'utente stava ricercando delle informazioni su lavoro e formazione. Insomma non si giunge a reperire informazioni così specifiche, come quelle relative alle opportunità di orientamento, completamente per caso.

Sulla base delle informazioni raccolte tramite questionario non è possibile approfondire il tema dell'intenzionalità, tuttavia, la base dati permette di evidenziare la corrispondenza tra utenza *on-line* e in presenza dell'orientamento, evidenziandone la sovrapposizione. È possibile quindi esaminare la coincidenza tra *on-line* e orientamento tradizionale per capire se l'autonomia con la quale gli utenti si rivolgono ai servizi via web sia completa, cosi come i dati sulle modalità di contatto farebbero pensare, o se ci siano elementi che possano far rientrare l'orientamento *on-line* all'interno di una strategia complessiva nella quale le risorse reperite via internet si combinano con le esperienze di orientamento avute faccia a faccia.

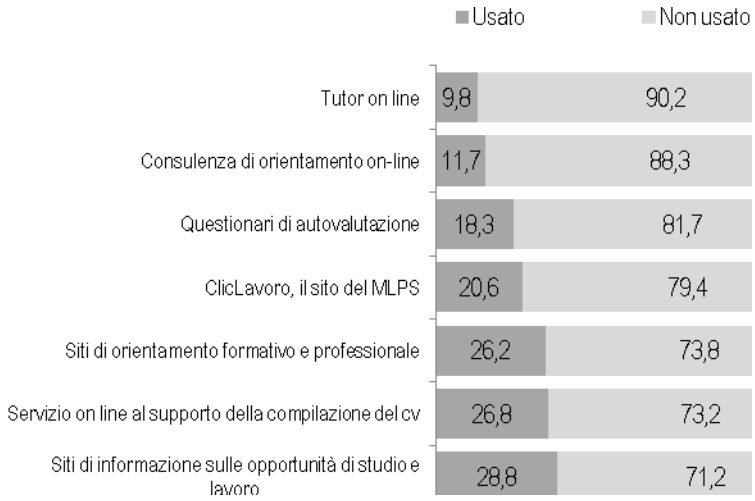
Combinando i quesiti sull'uso di queste due forme di servizio è possibile ricostruire la configurazione complessiva della dimensione della fruizione dell'orientamento. Abbiamo in tal modo riscontrato una complementarietà tra le due tipologie di servizio, ovverosia l'uso o meno dei servizi in presenza e l'uso di quelli *on-line* nella quale rientra poco meno di un intervistato su tre (32,6%): questi utenti dichiarano di aver usato almeno una volta negli ultimi tre anni sia servizi di orientamento in presenza sia via web. Coloro che fanno un uso esclusivo dei servizi si

[162] Nella popolazione italiana, questi usi del web fanno registrare percentuali tra il 15% e il 20% (fonte: elaborazioni ISFOL su dati EUROSTAT, *Community survey on ICT usage in households and by individuals* (2005-2011) [Internet activities- Individuals (isoc_ci_ac_i); update 14.12.2011].

delimita nel complesso il 22,4% degli intervistati: il 12,4% ha avuto solo esperienze di orientamento in presenza.
Si ricorderà che l'orientamento in presenza era riuscito a coinvolgere il 45% dei lavoratori contattati per l'indagine 2011, per definire la popolazione totale che tra il 2008 e il 2011 si è rivolto a un qualche servizio di orientamento occorre aggiungere a questa percentuale un 10%, arrivando al 55% della popolazione attiva italiana. Occorre rimarcare la prevalenza dell'uso complementare dei servizi. Questo risultato ridimensiona l'idea che l'incontro con le risorse orientative presenti sul web sia esclusivo frutto del caso: nella maggior parte delle situazioni, l'orientamento via web è un'esperienza che va di pari passo con l'uso dei servizi in presenza, rinforzandone l'azione. In questo senso, anche il limitato peso degli operatori e dei professionisti dell'orientamento nell'indirizzare gli utenti verso i servizi può non rappresentare un problema poiché i destinatari sono in grado di reperire risorse utili da soli.
Comunque sia l'uso complementare delle diverse forme di orientamento, infine, andrebbe esplorato meglio poiché sarebbe interessante comprendere se la funzione dell'*on-line* sia di rinforzo rispetto ai servizi in presenza o se si stia diffondendo una strategia del "doppio binario", con i soggetti che, pur rivolgendosi ai servizi professionali, decidono di agire anche in prima persona elaborando in proprio strategie di auto-orientamento: sarà questa un'ipotesi di lavoro da sviluppare in successive azioni di ricerca, per il momento i dati a disposizione non permettono di andare al di là del riconoscimento della complementarietà tra queste due tipologie di orientamento.
Per descrivere lo spazio di fruizione dell'orientamento è stato necessario considerare i dati in forma aggregata, tuttavia se si considera la fruizione per singolo servizio si nota una notevole differenziazione, con oscillazioni che, tra il servizio più usato e quello meno, toccano quasi i venti punti percentuali (grafico 4.2). Nello specifico i siti di informazioni sulle opportunità di studio hanno avuto una fruizione pari al 28,8%; il livello d'uso dei servizi di supporto alla compilazione del cv è di due punti percentuali inferiore (26,8%); con più o meno la stessa percentuale di fruizione ci sono i siti d'orientamento formativo e professionale (26,2%).

Grafico 4.2 – Uso dei servizi di orientamento *on-line* negli ultimi tre anni

(% sugli intervistati che conoscono il servizio)



Fonte Isfol, 2011

Minore, rispetto ai primi tre servizi, è la fruizione del sito ministeriale ClicLavoro: ha usato questa risorsa un intervistato su cinque. Con il 18,3% di intervistati che ha affermato di averne fatto uso negli ultimi tre anni ci sono, invece, i questionari di autovalutazione. I servizi di consulenza d'orientamento e tutoraggio *on-line* registrano percentuali d'uso più basse: 11,7% per i primi; 9,8% per i secondi. Se si sovrappongono le distribuzioni relative a conoscenza e uso dei servizi *on-line* e offline si nota che la graduatoria rimane la stessa con i servizi informativi, significativamente, più conosciuti e usati di quelli a connotazione orientativa più forte.

Un immediato riscontro della diffusione dell'orientamento *on-line* può essere ottenuto guardando ai dati raccolti nel corso dell'indagine sugli adulti in formazione professionale, ai quali è stata presentata la stessa batteria di domande rivolte alla popolazione attiva (tabella 4.2)[163]. Si evidenzia come gli individui che in età adulta frequentano un corso di formazione professionale tendono a privilegiare i servizi di informazione sulle opportunità lavorative (41,9%) e i siti di orientamento formativo e professionale (39,3%), seguono i servizi *on-line* che offrono aiuto per la

[163] Occorre precisare che trattandosi di un questionario auto-somministrato si è deciso di agevolare gli intervistati in formazione professionale permettendo loro di compilare la domanda tramite risposte multiple e non, come fatto per il questionario rivolto alla popolazione attiva, tramite domande disgiuntive complete (una risposta per riga).

redazione del curriculum vitae (27,6%) e il sito d'intermediazione ClicLavoro (19,8%). I dati sembrano essere molto coerenti con il profilo più ricorrente tra gli adulti che si trovano a frequentare un corso professionale. Spesso difatti si tratta di soggetti per i quali la formazione è funzionale ad una ricollocazione all'interno del mercato del lavoro. Per costoro l'uso delle risorse orientative disponibili sul web è una componente aggiuntiva di una strategia volta a un recupero di occupabilità e, in ultima istanza, al rientro nel mercato. In altre parole, l'*e-guidance* va vista come una forma di attivazione, un comportamento che combinato con la formazione evidenzia la volontà e gli sforzi di questi lavoratori di tornare a essere soggetti attivi.

Tabella 4.2 – Uso dei servizi di orientamento *on-line* negli ultimi tre anni tra gli adulti in formazione professionale (risposte multiple)

Servizi di orientamento on-line	*Uso negli ultimi tre anni*		
	Risposte		% sui casi
	v.a.	%.	
Siti di orientamento formativo e professionale	165	22,2	39,3
Servizio *on-line* al supporto della compilazione del cv	116	15,6	27,6
Questionari di autovalutazione	34	4,6	8,1
Tutor *on-line*	7	0,9	1,7
Consulenza di orientamento *on-line*	30	4,0	7,1
Siti di informazione sulle opportunità di studio e lavoro	176	23,7	41,9
ClicLavoro, il sito del MLPS	83	11,2	19,8
Nessuno di questi	131	17,7	31,2
Totale	742	100,0	176,7

Fonte Isfol, 2011

Gli adulti in formazione professionale sono comunque una fascia di utenza molto particolare, per cui per comprendere le differenze nell'uso dei servizi *on-line* è necessario rivolgersi nuovamente alla popolazione attiva, esaminando le caratteristiche degli utenti dei servizi di orientamento via internet. Nella tabella 4.3 sono riportate alcune

informazioni relative agli intervistati che hanno dichiarato di aver usato i servizi della batteria di domande loro proposta. Il sesso dell'intervistato non è correlato con la fruizione dei servizi *on-line*: le percentuali d'uso tra i generi sono sostanzialmente in linea con quelle fatte registrare nel totale dei soggetti che hanno avuto esperienza dei servizi. L'età al contrario presenta una relazione significativa rispetto alla totalità dei servizi. Sono i giovani al di sotto dei 35 anni a evidenziare una propensione maggiore a fruire dell'offerta di orientamento via web, soprattutto per i servizi di tipo informativo (in tabella colonne A, B e F) si notano differenze positive dell'ordine dei dieci-dodici punti. Interessante è poi notare lo scarto giovani-adulti rispetto alla fruizione dei questionari di autovalutazione (colonna C): i primi li hanno usati nel 21,7% dei casi (contro il 14,9% sul totale degli intervistati), i secondi nel 12,1%.

Tabella 4.3 – Caratteristiche dei soggetti che hanno usato i servizi di orientamento *on-line* (% sul totale degli intervistati)

LEGENDA: A.Siti di orientamento formativo e professionale; B.Servizio *on-line* al supporto della compilazione del cv; C.Questionari di autovalutazione; D.Tutor *on-line*; E.Consulenza di orientamento *on-line*; F.Siti di informazione sulle opportunità di studio e lavoro; G.ClicLavoro, il sito del MLPS.

Caratteristiche di chi ha usato il servizio		*Servizi di orientamento on-line*													
		A.		B.		C.		D.		E.		F.		G.	
		v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%	v. a.	%
Sesso	Uomo	391	22,1	407	23,0	250	14,1	134	7,6	161	9,1	402	22,7	260	14,7
	Donna	273	22,2	286	23,3	199	16,2	97	7,9	117	9,5	331	26,9	240	19,5
	Totale	664	22,1	693	23,1	449	15,0	231	7,7	278	9,3	733	24,4	500	16,7
Età	Under 35	283	31,8	303	34,0	193	21,7	108	12,1	118	13,2	307	34,5	220	24,7
	Over 35	380	18,0	390	18,5	255	12,1	123	5,8	160	7,6	425	20,2	280	13,3
	Totale	663	22,1	693	23,1	448	14,9	231	7,7	278	9,3	732	24,4	500	16,7
Titolo di studio	Licenza media	198	17,9	215	19,4	120	10,8	65	5,9	76	6,9	211	19,0	172	15,5
	Diploma	29	21	32	23	20	14	99	7,	12	8,	33	24	21	15

		3	,2	1	,2	3	,7		2	1	8	6	,3	0	,2
		17	33	15	30	12	24		13		16	18	36	11	23
	Laurea	3	,9	6	,6	5	,5	68	,3	82	,0	6	,4	8	,1
		66	22	69	23	44	14	23	7,	27	9,	73	24	50	16
	Totale	4	,1	2	,1	8	,9	2	7	9	3	3	,4	0	,7
		53	20	56	21	36	13	17	6,	21	8,	58	22	38	14
Condizione lavorativa	Lavora	7	,2	7	,3	7	,8	5	6	4	1	9	,2	4	,4
	Non	12	37	12	36	81	23		16		18	14	42	11	33
	lavora	7	,1	6	,8		,7	56	,4	64	,7	4	,0	6	,9
		66	22	69	23	44	14	23	7,	27	9,	73	24	50	16
	Totale	4	,1	3	,1	8	,9	1	7	8	3	3	,4	0	,7

Fonte Isfol, 2011

Anche il titolo di studio influisce positivamente sulle azioni di *guidance* via internet. Al crescere del livello d'istruzione aumenta l'uso delle risorse orientative: la crescita si riscontra rispetto a tutti i servizi considerati, indicando come la relazione tra le due variabili segua un andamento pressoché lineare. Anche queste co-variazioni possono comunque essere lette all'interno della differente distribuzione delle competenze informatiche tra le generazioni, con i giovani laureati che hanno sicuramente una maggiore familiarità con il web. Per quel che attiene la condizione lavorativa i dati evidenziano un legame costante con la non occupazione: gli intervistati[164] che non lavorano presentano tassi d'uso dei servizi *on-line* sistematicamente più alti, soprattutto per quel che attiene le risorse web di tipo informativo (colonna A, B e F) dove gli scarti con il totale dei fruitori vanno dai dodici ai diciotto punti percentuali.

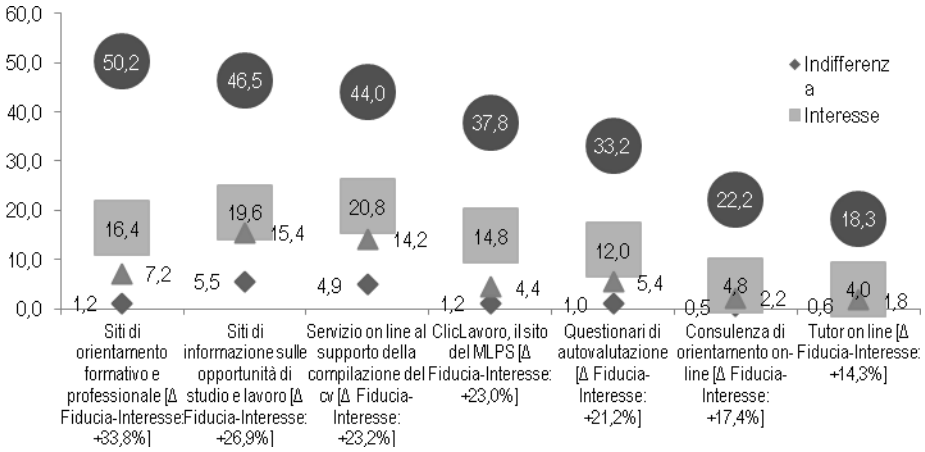
All'esame per caratteristiche socio-demografiche, l'uso dell'orientamento *on-line* appare legato al rapporto con lo strumento che veicola il servizio: le modalità che si associano con più forza sono le stesse che si potrebbero riscontrare in un'analisi sull'uso di internet in generale. Sono i giovani e i soggetti più istruiti ad aver maggiore familiarità con questi servizi. Ciò lascia supporre che l'orientamento online presenti una soglia d'accesso, basata sulle competenze informatiche e sulla capacità di reperire informazioni sulla rete. Peraltro la connotazione giovanile dell'uso dell'orientamento via web è legata anche alla fase d'inserimento nel mercato del lavoro: nelle sottopopolazioni di studenti la fruizione presenta valori molto più alti che tra i lavoratori.

164 In ogni caso, si ricordi che si tratta di un campione contattato con metodo CAWI, ovvero tramite internet, come precisato anche nel paragrafo 4.7.2. Alla luce di ciò tutti i dati relativi alla fruizione di strumenti *on-line* vanno letti con le dovute cautele.

Oltre alle caratteristiche socio-demografiche (sesso, età, titolo di studio e condizione lavorativa) si è ritenuto opportuno confrontare i risultati anche rispetto al tipo di atteggiamento nei confronti dell'orientamento, a partire dall'uso e dalla propensione all'uso dei servizi in presenza. Il grafico 4.3 mostra l'andamento della percentuale di fruizione dei singoli servizi, rispetto agli intervistati che mostrano un atteggiamento di indifferenza, interesse, delusione o fiducia nei confronti dell'orientamento.

Grafico 4.3 – Uso dei servizi di orientamento *on-line* per atteggiamento nei confronti dell'orientamento

(% sul totale degli intervistati – Δ Fiducia-Interesse in etichetta asse orizzontale)



Fonte Isfol, 2011

Per prima cosa occorre evidenziare il *gap* tra gli atteggiamenti estremi. Se si guarda agli scarti tra indifferenza e fiducia si notano differenze marcatissime, con gli indifferenti che registrano percentuali d'uso dei servizi di orientamento *on-line* quasi nulle.
Un andamento leggermente più movimentato si nota tra gli intervistati che sono delusi dall'orientamento (ossia lo hanno usato in passato, ma non sono intenzionati a ripetere l'esperienza): i servizi di informazione sulle opportunità di lavoro e quelli che offrono sostegno per la compilazione del cv presentano valori superiori agli altri, con un tasso di fruizione attorno al 15%. I dati più stimolanti riguardano comunque gli

atteggiamenti positivi. Considerando gli intervistati che esprimono interesse o fiducia (nel grafico si riporta anche la differenza tra le percentuali registrate all'interno di questi due atteggiamenti), si nota *in primis* che si stanno analizzando due sottogruppi con tassi di fruizione molto differenti: molto alti i primi, relativamente più bassi i secondi. I dati per singolo servizio mettono in luce che i servizi a funzione informativa sono stati usati da una percentuale di individui molto elevata: tra coloro che hanno fiducia nell'orientamento (lo hanno usato in passato e lo farebbero anche nel futuro) la percentuale relativa ai servizi di orientamento formativo e professionale è superiore al 50% (con un Δ del 33% rispetto ai soggetti interessati all'orientamento). Nel caso dei siti di informazione sulle opportunità lavorative e formative il dato è poco inferiore al 45% (con un differenza del 26,9% tra fiduciosi e interessati). Rispetto al sostegno nella compilazione del curriculum la differenza tra gli atteggiamenti positivi (fiducia e interesse) è invece del 23,2% (con i primi che si attestano al 44% e i secondi al 20,8%).

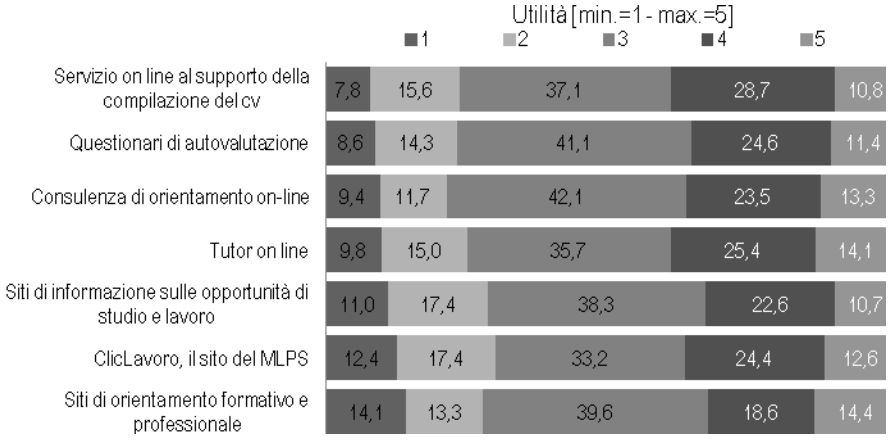
Con il passaggio agli altri servizi il tasso di fruizione tende ad abbassarsi. Significativo appare il risultato ottenuto da ClicLavoro, il sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali che, pur essendo stato istituito da poco meno di due anni, fa già registrare una percentuale di uso del 37,8%, almeno tra i soggetti che hanno fiducia nell'orientamento. I tassi di fruizione calano in modo simile se infine si considerano i servizi a contenuto consulenziale: tra i tre l'unico che presenta una buona percentuale sono i questionari di autovalutazione, usati dal 33,2% dei soggetti fiduciosi. La consulenza d'orientamento e il tutoring *on-line* invece hanno rispettivamente un tasso di fruizione del 22,2% e del 18,3%, sempre considerando gli individui che esprimono fiducia nei confronti delle azioni orientative.

Qualunque sia il servizio considerato si hanno sufficienti elementi per considerare l'uso dell'orientamento *on-line* in continuità con l'atteggiamento che gli utenti hanno maturato rispetto ai servizi in presenza. Laddove si sono avute esperienze soddisfacenti con i servizi professionali si tende a sviluppare una sensibilità orientativa che si esplica nell'uso più intenso e mirato della rete internet. La consapevolezza che le pratiche di orientamento sono azioni utili alla gestione del proprio progetto professionale si trasforma in una capacità di navigare attraverso un sistema dell'offerta via web che per altri sembra difficile da decifrare, mentre per una parte degli intervistati, è uno spazio ben conosciuto. Soprattutto quei soggetti che condividono un atteggiamento di fiducia nei confronti dell'orientamento sembrano muoversi con disinvoltura tra le risorse di *e-guidance*, sfruttandone le opportunità e i vantaggi.

Per concludere la panoramica sull'uso dei servizi *on-line* da parte della popolazione attiva non resta che affrontare il tema della soddisfazione.

Al riguardo i dati sono uniformi, su una scala da uno a dieci usata per far esprimere agli intervistati la propria soddisfazione rispetto al servizio fruito, la mediana della distribuzione è sette (dato fuori tabella). Comparando i valori caratteristici di questa variabile a seconda dei tratti demografici e di status non si riscontrano differenze di rilievo, segno quindi che il giudizio è unanimemente più che sufficiente. Questa considerazione trasversalmente positiva si conferma prendendo in considerazione il grafico 4.4 nel quale si riporta il giudizio relativo all'utilità di ogni singolo servizio espresso con una scala da uno (utilità minima) a cinque (utilità massima). Anche adottando questa misura di soddisfazione le differenze appaiono poco marcate con tutti i servizi considerati che ottengono percentuali positive (utilità 4 e 5) comprese tra il 33% dei siti di orientamento formativo professionale e il 39,5% dei servizi per la compilazione del cv.

Grafico 4.4 – Utilità dei servizi di orientamento *on-line* (%)



Fonte Isfol, 2011

4.7.3 LA CONOSCENZA E L'USO DELL'ORIENTAMENTO *ON-LINE* TRA I GIOVANI

Una disamina della diffusione delle forme di orientamento veicolate via web trova nel segmento di popolazione giovanile un termine di paragone imprescindibile. I giovani cresciuti con internet sanno sfruttare al meglio le potenzialità della rete sotto vari aspetti: solo per fare un

esempio, la comunicazione interpersonale è stata rivoluzionata dal successo che i *social media* hanno avuto tra i giovani di tutto il mondo. Anche la diffusione di contenuti generati dagli utenti (*User Generated Content*) ha avuto un grande impulso grazie all'interesse e alla competenza delle generazioni più giovani. Di seguito, si cerca di comprendere se - come avviene per altri spazi di fruizione di internet – rispetto all'orientamento online i giovani presentino un maggiore interesse e/o una superiore capacità di sfruttare le risorse di *e-guidance*. A questo scopo, l'analisi dei dati viene condotta in forma comparativa, confrontando in modo sistematico i risultati relativi alle tre sottopopolazioni giovanili considerate dal rapporto sull'orientamento: gli studenti in uscita dalle scuole superiori, gli universitari e i ragazzi che stanno seguendo un corso di formazione professionale.

Il primo elemento di confronto è dato dall'uso dei servizi (tabella 4.4). I siti di orientamento formativo e professionale presentano nei tre gruppi di giovani più o meno la stessa percentuale d'uso: 38% tra gli studenti, 43,5% tra gli universitari e 40,5% tra i giovani in FP. Significativa è invece la differenza con i dati riscontrati nella popolazione attiva dove questo genere di servizi era stato usato dal 26,2% del campione. Indicazioni simili si hanno anche per l'altro servizio a connotazione informativa, i siti di informazione sulle opportunità di studio e lavoro: usati rispettivamente dal 40,4% dei giovani in uscita dalle superiori, dal 45,1% degli universitari e dal 43,4% dei ragazzi che seguono un corso di formazione professionale (nel campione di lavoratori commentato in precedenza, il tasso di fruizione era del 28,8%).

Tabella 4.4 –Uso dei servizi di orientamento *on-line*: confronto tra studenti, universitari e giovani in formazione professionale (% di intervistati che hanno usato i servizi)

Servizi di orientamento on-line	Studenti		Universitari		Formazione Professionale Giovani	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Siti di orientamento formativo e professionale	112	38,0	174	43,5	123	40,5
Servizio *on-line* al supporto della compilazione del cv	93	31,4	162	40,6	82	27,0
Questionari di autovalutazione	107	36,1	125	31,1	17	5,6

Tutor *on-line*	39	13,2	66	16,5	4	1,3
Consulenza di orientamento *on-line*	58	19,6	87	21,7	7	2,3
Siti di informazione sulle opportunità di studio e lavoro	119	40,4	180	45,1	132	43,4
ClicLavoro, il sito del MLPS	81	27,4	122	30,4	34	11,2

Fonte Isfol, 2011

Differenze interessanti si riscontrano considerando, invece, servizi più complessi come quelli volti alla redazione del curriculum e i questionari di autovalutazione. Il primo vede gli universitari maggiormente impegnati su questo fronte (40,6%), al contrario gli studenti delle scuole secondarie superiori non presentano percentuali di fruizione molto distanti da quelle dei giovani in FP: rispettivamente 31,4% e 27%. I questionari di autovalutazione invece sembrano essere utilizzati prevalentemente dagli studenti e dagli universitari 36,1% e 31,1% dei casi, molto più bassa la percentuale di fruitori tra i giovani in formazione, appena 5,6%. I lavoratori invece presentavano percentuali d'uso più basse: 26,8% rispetto al primo e 18,3% considerando il secondo servizio.

È verosimile pensare che la pratica dei questionari di autovalutazione sia maggiormente incoraggiata e utilizzata tra studenti e universitari con la funzione di supportare le altre attività di orientamento svolte ed organizzate da scuole e università. Inoltre non bisogna dimenticare che sempre più facoltà richiedono per l'iscrizione al primo anno di sostenere un test di autovalutazione. Analogamente, il sito ClicLavoro del ministero del lavoro e delle politiche sociali risulta maggiormente fruito da studenti ed universitari (27,4% e 30,4%, contro l'11,2% dei giovani in FP)[165].

La tabella 4.5 mette invece in risalto le differenze tra le diverse popolazioni considerate rispetto al numero di servizi online fruiti. Se la mancata fruizione di questo tipo si servizi non varia molto tra le differenti popolazioni (il 31,3% ed il 35,6% di studenti ed universitari non usa questo genere di servizi contro il 32,9% dei giovani in FP), è la fruizione variegata e articolata degli stessi ad essere prerogativa maggiore dei ragazzi in uscita dalle scuole secondarie superiori e degli universitari: il 56,2% dei primi e il 52,7% dei secondi dichiara di aver

[165] Nella popolazione attiva il dato ammontava al 20,6%.

fruito di due o più servizi negli ultimi tre anni, contro il 41,1% dei giovani in FP.

Tabella 4.5 – Numero di servizi di orientamento *on-line* fruiti: confronto tra studenti, universitari e giovani in formazione professionale

Numero di servizi di orientamento on-line fruiti	Studenti		Universitari		Formazione Professionale Giovani	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Nessuno	92	31,3	142	35,6	100	32,9
Uno	37	12,5	47	11,7	79	26,0
Due e più	167	56,2	210	52,7	125	41,1
Due o tre	*106*	*35,7*	*97*	*24,4*	*110*	*36,2*
Quattro e più	*61*	*20,5*	*113*	*28,3*	*15*	*4,9*
Totale	295	100	400	100	304	100

Fonte Isfol, 2011

A caratterizzare ulteriormente la fruizione dei servizi di orientamento online tra le diverse popolazioni indagate nel presente Rapporto sull'orientamento è anche la modalità di approccio ai servizi stessi. Più specificatamente la tabella 4.6 consente di fare alcuni confronti tra gli studenti delle scuole secondarie ed universitari e la più vasta popolazione attiva. Se la pubblicità attraverso giornali ed internet pare avere la stessa capacità pervasiva tra le tre popolazioni in esame (le percentuali oscillano tra il 28,4% della popolazione attiva e il 26,2% degli universitari), altrettanto non si può dire per quanto concerne il canale più informale del passaparola, fortemente legato all'appartenenza ai gruppi primari ed alle maggiori occasioni di confronto con il gruppo dei pari che i giovani hanno rispetto agli adulti.

Tabella 4.6 – Modo con il quale si è venuti a conoscenza dei servizi di orientamento *on-line* (risposte multiple)

Modo	Studenti		Universitari	
	v.a.	% sui casi	v.a.	% sui casi
Tramite passaparola	79	39,0	101	39,2
Per caso	54	26,6	94	36,4
Pubblicità su giornali e internet	53	26,3	67	26,2
Un operatore di un servizio di orientamento	44	21,8	55	21,2
Evento formazione/orientamento	22	11,0	13	5,2
Altro	5	2,4	2	0,7
Totale	258	127,0	332	128,8

Fonte Isfol, 2011

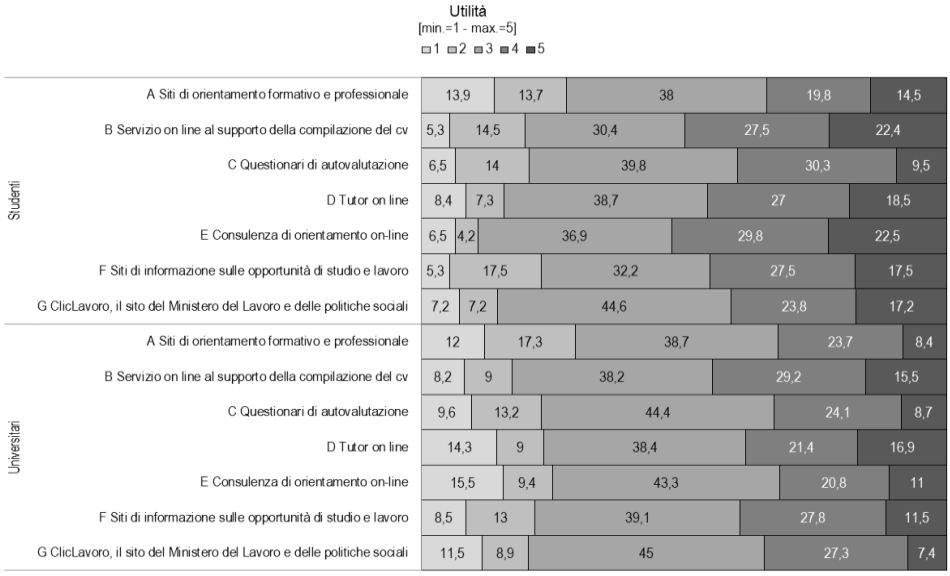
Tra gli studenti le persone che dichiarano di aver avuto conoscenza dei servizi di orientamento attraverso passaparola sono il 39% circa (valore sostanzialmente identico tra studenti delle superiori ed universitari), percentuale superiore di ben dieci punti rispetto a quella registrata tra gli intervistati della popolazione attiva (29%). Ancor più rilevante poi l'effetto di ritorno che gli stessi servizi di orientamento esercitano tra gli studenti, il cui livello di efficacia è rilevato indirettamente attraverso la mediazione di un operatore dei servizi di orientamento o la partecipazione ad un evento formativo o di orientamento. Difatti, tra le due tipologie di studenti, percentuali di poco superiori al 21% di intervistati affermano di esser venuti a conoscenza dei servizi grazie ad un qualche operatore degli stessi, cosa riscontrata solo per il 10,3% della popolazione attiva. Il peso degli eventi formativi nel determinare la conoscenza dei servizi è poi pari all'11% tra gli studenti delle scuole superiori e al 5,2% tra gli universitari, mentre si attesta intorno ad un più modesto 3,5% tra la popolazione attiva. Ancora una volta, la socializzazione ad una certa tipologia di servizi offerti all'interno di scuola e università sembra incidere in misura non secondaria sulla conoscenza dei servizi di orientamento presenti anche su canali non necessariamente istituzionali o a quelle legati. A conferma indiretta di questa lettura il ridimensionamento della componente casuale tra queste popolazioni, pari al 36,4% tra gli universitari e al 26,2% tra gli studenti, contro un ben più rilevante 46,8% registrato tra i rispondenti della popolazione attiva.

Per concludere la disamina relativa ai servizi di orientamento *on-line* fruiti dai giovani passiamo ad esaminare dettagliatamente la valutazione effettuata dagli intervistati rispetto all'utilità degli stessi. Più nello specifico, agli studenti delle scuole superiori e agli studenti universitari era stato chiesto di esprimere un giudizio di utilità rispetto a ciascun servizio di orientamento online fruito. La scala di giudizio andava da 1 a 5 con le modalità estreme semanticamente ancorate alle seguenti etichette: 1= utilità minima e 5= utilità massima. Il grafico 4.5 fornisce un quadro complessivo della valutazione mettendo a confronto le valutazioni effettuate dagli studenti con quelle degli universitari per ciascun servizio fruito.

Come si può notare, il giudizio maggiormente utilizzato dai rispondenti è il 3, corrispondente ad una sorta di via di mezzo tra il valore minimo (pari a 1) e quello massimo (pari a 5): si tratta del giudizio modale per ciascun item preso in considerazione con le percentuali massime e minime relative agli stessi item tra le due popolazioni: 45% e 44,6% per ClicLavoro e 38,2% e 30,4% per il servizio online di supporto alla compilazione dei cv. Più in generale, se si sommano i valori percentuali relativi ai giudizi più alti (4 e 5) questi risultano sistematicamente superiori a quelli derivanti dalla somma dei giudizi più bassi (1 e 2). Nello specifico, se non si prende in considerazione il giudizio pari a 3, giudicandolo quindi alla stregua di una valutazione neutrale, tra gli studenti il servizio ritenuto maggiormente utile risulta essere la consulenza di orientamento online (52,3% di giudizi positivi: 4+5). Tra gli universitari, invece, è reputato più utile il servizio online di supporto alla compilazione del cv. Per contro, in entrambi i casi i servizi che hanno collezionato le più alte percentuali di giudizi negativi risultano essere i siti di orientamento formativo e professionale (27,6% per gli studenti e 29,3% tra gli universitari, somma dei giudizi 1 e 2).

Grafico 4.5 – Utilità dei servizi di orientamento *on-line* (%)

(valutazione dei servizi da parte di studenti e universitari)



Fonte Isfol, 2011

Interessante osservare come siano i servizi meno utilizzati in assoluto (ovvero tutoraggio online e consulenza di orientamento) a registrare le percentuali più elevate tra i giudizi di utilità positiva (soprattutto tra gli studenti). In entrambi i casi si tratta di strumenti di orientamento e tutoraggio assolutamente personali, in quanto centrati sull'interazione diretta (seppur mediata dal *web*) tra tutor e tutorato. L'enorme potenziale insito in questo genere di servizi risiede proprio nella possibilità di personalizzare quanto più possibile le risposte del servizio di orientamento sulle necessità dell'utente.
Non si registrano caratterizzazioni statisticamente significative nell'espressione di questi giudizi rispetto alle diverse variabili socio-demografiche.

4.7.4 INTERNET COME STRUMENTO PER LA RICERCA DI OPPORTUNITÀ LAVORATIVE E FORMATIVE: L'APPROCCIO DI GIOVANI E ADULTI A CONFRONTO

La serie storica EUROSTAT rispetto all'uso del web per cercare lavoro e presentare candidature mostra un chiaro trend di crescita, l'evoluzione di questa nuova forma di *job searching* merita di essere

esaminata facendo riferimento a un set più ampio di informazioni e valutando come, rispetto alla situazione italiana, si vadano definendo nei *target* di ricerca del Rapporto orientamento strategie e comportamenti diversi. Ancora una volta la strada scelta è il confronto tra adulti e giovani attraverso il quale si esamina la conoscenza e l'uso da parte della popolazione attiva e degli adulti in formazione professionale di una serie di servizi internet funzionali alla ricerca di opportunità formative e lavorative. Le risorse considerate sono:

- motori di ricerca sulle offerte di lavoro;
- forum di discussione;
- network di professionisti;
- servizi di preparazione-orientamento ai concorsi pubblici;
- siti delle Università.

In seguito si replica la medesima analisi rispetto ai giovani.

Prima di entrare nel merito dei singoli servizi si offre un quadro complessivo analizzando le combinazioni tra uso dei servizi di orientamento via web e uso delle risorse per la ricerca di occasioni formative e lavorative. Questo passaggio preliminare è funzionale a delimitare la composizione interna dei diversi gruppi di popolazione che usano la rete come risorsa per indirizzare il proprio percorso lavorativo e formativo (tabella 4.7).

Tabella 4.7 – Combinazione tra servizi *on-line* di orientamento e di ricerca del lavoro: confronto popolazione attiva, studenti, universitari, giovane e adulti in formazione professionale

Tipo di servizi on-line fruiti	Popolazione attiva		Studenti		Universitari		FP Giovani		FP Adulti	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Nessun servizio *on-line*	999	33,3	42	14,0	66	16,4	100	32,9	8	1,9
Uso *on-line* solo per orientamento	85	2,8	13	4,5	12	2,9	4	1,3	1	0,2
Uso *on-line* solo per ricerca di lavoro	724	24,1	51	17,2	77	19,2	-	-	-	-
Uso o *on-line* per ricerca e orientamento	1192	39,7	190	64,2	246	61,5	200	65,8	420	97,9
Totale	3000	100,0	295	100,0	400	100,0	304	100,0	429	100,0

Fonte Isfol, 2011

Nella popolazione attiva un individuo su tre non ha usato nessuno dei due tipi di servizi *on-line*, questa percentuale scende significativamente tra gli studenti (14%) e gli universitari (16,4%) per poi salire nuovamente tra i giovani in formazione professionale (32,9%). Sul fronte opposto, l'uso combinato di servizi di orientamento e di ricerca delle opportunità interessa poco meno del 40% dei lavoratori, mentre tra gli studenti e questa volta anche tra i giovani in formazione si riscontrano percentuali ampiamente sopra il 60%. I dati sugli individui in formazione professionale evidenziano per i giovani una preponderanza dell'uso combinato di orientamento e ricerca di opportunità (65,8% come tra i coetanei iscritti alla scuola superiore e all'università); tra gli adulti la quasi totalità degli intervistati (97,9%) adotta entrambi i tipi di servizio. Tra i diversi *target* considerati, si evidenzia - seppur in misura diversa - una tendenza all'uso del web in forma combinata sia per orientarsi e prendere decisioni informate, sia per cercare lavoro e nuove opportunità formative. Una volta descritto lo spazio di fruizione dei servizi *on-line* è possibile entrare nello specifico dei comportamenti tenuti dalla popolazione attiva rispetto ai servizi per la ricerca del lavoro o di opportunità formative.

Le strategie degli adulti

All'interno della popolazione attiva i servizi per la ricerca del lavoro e delle opportunità formative ottengono tutti percentuali di conoscenza molto elevate (tabella 4.8), comprese tra il 94,5% dei motori di ricerca per le offerte di lavoro e l'85,3% dei *network* di professionisti. Considerando l'uso dei servizi si evidenzia invece una netta cesura tra il tasso di fruizione dei motori di ricerca, 60,6%, e quello degli altri servizi (27,7% dei forum di discussione; 22% per i *network* di professionisti). Più staccati ci sono infine i servizi di preparazione ai concorsi pubblici (17%) e i siti delle università (15,5%). I dati sono evidentemente condizionati dal fatto che alcuni servizi sono rivolti a una platea indifferenziata mentre altri riguardano soggetti o in una particolare fase della vita (i siti delle università) o impegnati in un'azione molto specifica (un concorso pubblico); il gap tra motori di ricerca e strumenti come i forum e i *network* professionali è dato invece dalla differente funzione: i primi sono esplicitamente rivolti alla ricerca del lavoro mentre per i secondi la ricerca di offerte di lavoro è una funzione secondaria. In altre parole, tramite LinkedIn e piattaforme simili si può anche trovare lavoro, tuttavia questi web-site non sono stati pensati per questo.

Tabella 4.8 – Conoscenza e uso dei servizi *on-line* per la ricerca di opportunità di lavoro e formative: popolazione attiva

Servizi online	*Conoscenza*						*Uso**					
	Sì		No		Totale		Sì		No		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Motori di ricerca sulle offerte di lavoro	2834	94,5	166	5,5	3000	100,0	1718	60,6	1116	39,4	2834	100,0
Forum di discussione	2751	91,7	249	8,3	3000	100,0	762	27,7	1989	72,3	2751	100,0
Network di professionisti	2558	85,3	442	14,7	3000	100,0	564	22,0	1994	78,0	2558	100,0
Servizi di preparazione-orientamento ai concorsi pubblici	2599	86,6	401	13,4	3000	100,0	441	17,0	2158	83,0	2599	100,0
Siti delle Università	2665	88,8	335	11,2	3000	100,0	412	15,5	2253	84,5	2665	100,0

* Solo intervistati che conoscono il servizio e che lo hanno usato almeno una volta negli ultimi tre anni

Fonte Isfol, 2011

Esplorando gli elementi che meglio spiegano l'uso dei servizi online per la ricerca di opportunità di lavoro e formazione si è riscontrata una generalizzata associazione con le variabili di mobilità lavorativa (tabella 4.9).

Tabella 4.9 - Uso servizi di orientamento *on-line* per la ricerca di lavoro per variabili di mobilità lavorativa: popolazione attiva

Variabili di mobilità lavorativa		*Uso servizi di orientamento on-line per la ricerca di lavoro*				Totale	
		Sì		No			
		v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Tipo di transizione lavorativa	*Lavoratori senza esperienze di transizione*						
	Autonomi	131	54,1	111	45,9	242	100,0
	Dipendenti	721	53,9	617	46,1	1338	100,0
	Non standard	184	68,9	83	31,1	267	100,0
	Lavoratori con esperienze di transizione						
	All'interno del MdL	465	77,0	139	23,0	604	100,0
	In ingresso del MdL	144	69,9	62	30,1	206	100,0
	In uscita dal MdL	216	75,8	69	24,2	285	100,0
	Totale	1861	63,3	1081	36,7	2942	100,0
Propensione alla mobilità lavorativa	Nessuna	408	42,9	544	57,1	952	100,0
	Cambiare mansioni	374	68,5	172	31,5	546	100,0
	Cambiare lavoro	364	72,2	140	27,8	504	100,0
	Totale	1146	57,2	856	42,8	2002	100,0
Azioni di ricerca lavoro	Nessuna	1482	60,9	951	39,1	2433	100,0
	Non specifiche	86	87,8	12	12,2	98	100,0
	Mirate	219	65,4	116	34,6	335	100,0
	Variegate	130	96,3	5	3,7	135	100,0
	Totale	1917	63,9	1084	36,1	3001	100,0
Atteggiamento nei confronti dell'orientamento	Indifferenza	266	31,9	567	68,1	833	100,0
	Delusione	505	61,9	311	38,1	816	100,0
	Interesse	167	66,8	83	33,2	250	100,0
	Fiducia	978	88,8	123	11,2	1101	100,0
	Totale	1916	63,9	1084	36,1	3000	100,0

Fonte Isfol, 2011

Considerando l'uso dei servizi a seconda delle transizioni lavorative si nota una progressione della percentuale di fruitori che dal valore minimo fatto registrare dai lavoratori autonomi e dipendenti (entrambi con tassi d'uso inferiori al dato campionario) tocca il livello massimo tra i soggetti che hanno avuto transizioni all'interno del mercato del lavoro (77%) o in uscita (75,8%). La propensione alla mobilità lavorativa evidenzia una relazione lineare con l'uso dei servizi: gli intervistati che non hanno alcun interesse a cambiare lavoro usano i servizi *on-line* nel 42,9% (contro un dato campionario del 57,2%[166]), tale percentuale sale al 68,5% tra chi vuole cambiare mansione e al 72,2% nel gruppo di intervistati al quale piacerebbe cambiare lavoro. I dati relativi alle azioni di ricerca di lavoro, come anche quelli riferiti alla propensione alla mobilità lavorativa, restituiscono l'immagine dei servizi online come tessera di una più generale strategia di cambiamento professionale: con gli intervistati che hanno realizzato azioni di *searching* più eterogenee che nel 96,3% dei casi hanno anche usato i servizi per la ricerca di opportunità; allo stesso modo, un'alta percentuale d'uso si riscontra anche tra i lavoratori che hanno attuato azioni di ricerca non specifiche (87,8%).

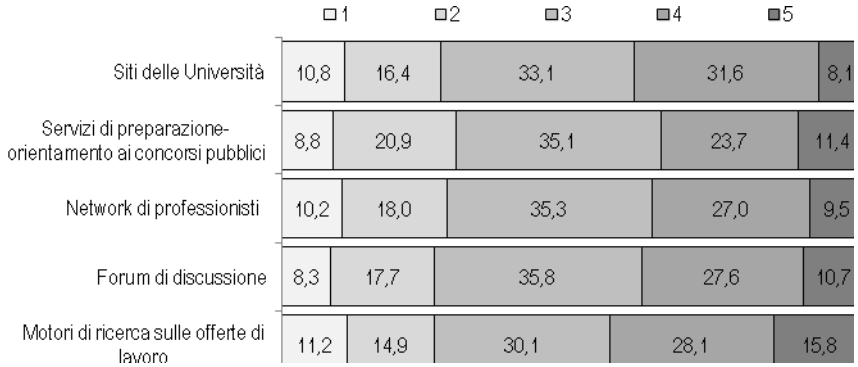
L'ultima variabile considerata nella tabella riguarda l'atteggiamento nei confronti dell'orientamento. A riguardo i dati sono inequivocabili: tra gli indifferenti ha usato servizi di orientamento il 31,9%; tra i fiduciosi l'88,8%, i punti di differenza sono oltre cinquantasette. Gli altri due atteggiamenti, delusione (61,9%) e interesse (66,8), fanno registrare valori inferiori rispetto a chi ha fiducia nell'orientamento, ma pur sempre di molto superiori al 31,9% di chi condivide una atteggiamento di disinteresse.

Tra i soggetti intenzionati a intraprendere percorsi di mobilità, internet sembra rappresentare un ausilio importante che completa le strategie tradizionali di ricerca, offrendo informazioni aggiuntive sia reperite da fonti formalmente deputate a diffondere notizie sulle opportunità presenti nel mercato, sia da fonti informali (colleghi e altri lavoratori). I dati sostengono in maniera molto netta questa lettura: in conclusione, tra le strategie di attivazione del lavoratore – perno attorno al quale ruota la gran parte delle politiche attive per l'occupazione – è necessario aggiungere anche la ricerca via web.

Il grafico 4.6 permette di completare il discorso sui servizi online per la ricerca di offerte sintetizzando le opinioni degli intervistati rispetto all'utilità delle del servizio usato.

[166] Si rammenta che le variabili di modalità sono riferite a sottocampioni specifici di utenti per cui i valori marginali dell'uso dei servizi differiscono tra loro.

Grafico 4.6 – Utilità dei servizio *on-line* per la ricerca di lavoro: popolazione attiva (% - Utilità- min.=1 – max.=5)



Fonte Isfol, 2011

I motori per la ricerca delle offerte di lavoro ottengono un giudizio più che positivo: il 43,8% degli intervistati che ha usato questo genere di servizi li ha ritenuti molto utili (somma dei giudizi quattro e cinque su una scala a cinque posizioni). La possibilità di ricercare offerte di lavoro personalizzando in modo autonomo i criteri (è questa la funzione di base di questo genere di motori di ricerca) sembra soddisfare molto gli utenti: al contrario dei servizi nei quali le proposte di lavoro vengono vagliate da un operatore, questi servizi sembrano riscontrare il favore degli utenti poiché permettono di effettuare una scrematura iniziale da parte dell'utente stesso che ha così la possibilità di farsi un'idea di prima mano di cosa offre il mercato ed, eventualmente, orientare le proprie strategie sulla base delle informazioni così acquisite.

Differenti sono invece le motivazioni che sottendono il giudizio positivo ottenuto dai servizi tra pari (forum e network sono stati considerati molto utili, rispettivamente, dal 38,3% e dal 36,5% degli intervistati che hanno avuto modo di usarli). Si tratta infatti di servizi costruiti per far circolare informazioni e chiedere pareri a persone che operano in settori simili. Il confronto con i pari aiuta il lavoratore a definire la propria posizione nella comunità professionale, permette di allargare la rete di relazioni con persone che hanno gli stessi interessi e magari tramite questi contatti riuscire a migliorare la propria condizione professionale.

In confronto alla popolazione attiva, quella studentesca evidenzia una maggiore vivacità e propensione alla fruizione dei servizi online per la ricerca di lavoro e opportunità formative. Se i tassi di conoscenza tra gli attivi e le due popolazioni studentesche non differiscono molto tra loro (si parla di percentuali comprese tra il 94,9% e l'85,8% degli studenti e tra il 94% e il 91% degli universitari – cfr. tabella 4.10), al contrario, sono quelli di utilizzo a mostrare l'esistenza di differenti modelli di fruizione tra le popolazioni considerate. Difatti, se per entrambe le popolazioni sono ancora una volta i motori di ricerca a raccogliere le più alte percentuali di utilizzo (59% tra gli studenti e 70,5% tra gli universitari), diversamente dalla popolazione attiva il divario tra questa tipologia di servizio e le altre è meno marcato e netto, soprattutto per quel che concerne il caso dei siti universitari.

0 **- Servizi *on-line* usati, almeno una volta negli ultimi tre anni, per la ricerca di opportunità di lavoro e formazione**

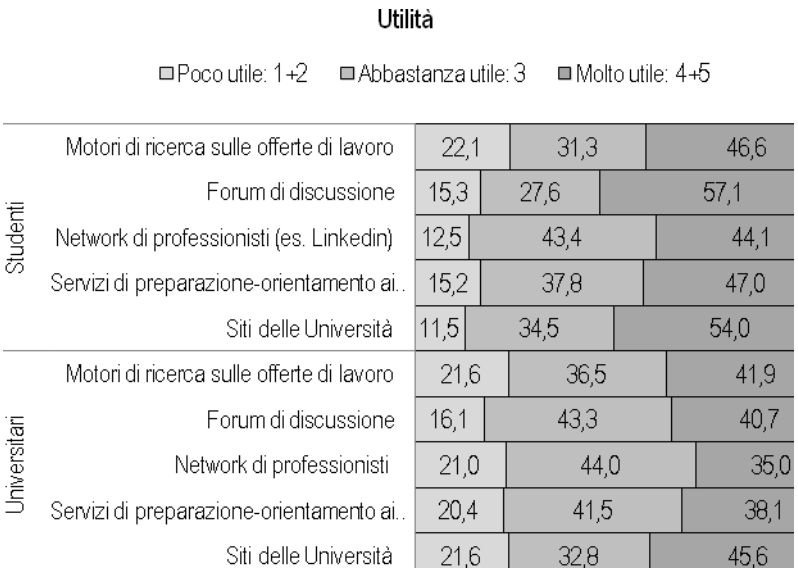
Servizi online	Studenti				Universitari			
	Conoscenza		*Uso*		*Conoscenza*		*Uso*	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Motori di ricerca sulle offerte di lavoro	280	94,9	174	59,0	376	94,0	282	70,5
Forum di discussione	274	92,9	116	39,3	373	93,3	161	40,3
Network di professionisti	253	85,8	71	24,1	364	91,0	113	28,3
Servizi di preparazione-orientamento ai concorsi	259	87,8	71	24,1	364	91,0	131	32,8
Siti delle Università	280	94,9	172	58,3	376	94,0	227	56,8

Fonte: ISFOL 2011

Sia tra gli studenti in uscita dalle scuole superiori, che tra gli studenti delle università i siti universitari si collocano al secondo posto tra i vari servizi online usati, con percentuali rispettivamente del 58,3% e 56,8%. E volumi di utilizzo maggiore si registrano anche per le altre tipologie di servizi online come i forum di discussione (rispettivamente 39,3% e 40,3%) e i servizi di preparazione ed orientamento ai concorsi pubblici (24,1% e, nel caso degli universitari 32,8%).

I dati suggeriscono due considerazioni: una, più generale, evidenzia ancora una volta la maggiore dimestichezza della popolazione giovanile rispetto a quella più adulta nel fruire più diffusamente di tutto quanto viene messo a disposizione dalla rete; la seconda, più particolare, riguarda l'ordine di priorità con cui le diverse tipologie di servizi vengono fruite: tra gli adulti subito dopo i motori di ricerca generalisti e i forum di discussione compaiono i *network* di professionisti, diversamente tra le popolazioni studentesche prevalgono, subito dopo i motori di ricerca, i siti universitari, successivamente i forum e quindi i servizi di preparazione ai concorsi.
È chiaro quindi quanto il tipo di fruizione di questo genere di servizi sia fortemente influenzato dalla fase di vita che i diversi soggetti intervistati si trovano ad attraversare. Non a caso, se si prendono in considerazione le transizioni dei soggetti, le percentuali di utilizzo dei motori ricerca sulle offerte di lavoro e quelle dei network professionali salgono sensibilmente tra gli intervistati che si trovano sospesi tra i due sistemi e tra i soggetti che sono entrati nel mercato del lavoro. Diversamente, tra i gli studenti che permangono all'interno del sistema della formazione hanno un incremento quelle relative ai siti universitari e ai forum di discussione (dato fuori tabella).
Il grafico 4.7 sintetizza il giudizio di utilità espresso dagli intervistati per ciascun servizio fruito. Ancora una volta, tra le modalità di giudizio è quella intermedia (voto 3) a raccogliere le percentuali maggiori, ma più interessante per la lettura è concentrare l'attenzione sulle somme dei valori percentuali positivi (voti 4+5) e negativi (voti 1+2). In generale, il giudizio espresso tanto dagli studenti, quanto dagli universitari è più positivo che negativo in termini di utilità percepita per ciascuno dei servizi considerati.

Grafico 4.7 – Utilità dei servizi di orientamento *on-line* per la ricerca di lavoro/opportunità di formazione(%) (valutazione dei servizi da parte di studenti e universitari)



Fonte Isfol, 2011

Ad ogni buon conto, sembrerebbe che gli universitari siano maggiormente critici rispetto agli studenti in uscita dalle scuole superiori: le percentuali di giudizi negativi sono mediamente maggiori tra i primi rispetto ai secondi. Un'altra differenza tra i due gruppi per quel che riguarda le valutazioni espresse riguarda proprio il merito dei servizi. Gli studenti delle scuole superiori reputano in assoluto più utili i forum di discussione (57,1% di giudizi positivi) e successivamente i siti delle Università (54% di giudizi positivi). Gli universitari, invece, accordano la maggiore percentuale di giudizi positivi in prima battuta ai siti delle Università (seppure con una percentuale cumulata di voti positivi lievemente più bassa rispetto agli studenti: 45,6%) e secondariamente ai motori di ricerca per le offerte di lavoro (quasi il 42%).

Per quanto concerne i giovani in FP, il questionario non prevedeva la rilevazione del giudizio di utilità dei diversi servizi *on-line* fruiti, quanto piuttosto una valutazione del livello di soddisfazione complessiva dei servizi fruiti. Soddisfazione che veniva rilevata con una scala di valutazione da 1 a 10, con 1 corrispondente a "per niente soddisfatto" e 10 a "molto soddisfatto". Come mostra la tabella 4.11 il livello di soddisfazione medio è pari a 6,2 per l'intero campione di giovani in FP.

Il confronto effettuato tra i livelli di soddisfazione media registrati in relazione alle diverse modalità delle variabili socio-demografiche del campione in questione evidenzia qualche dato interessante per quanto l'analisi non consente di giungere a conclusioni statisticamente robuste. Tuttavia, vale la pena segnalare come i livelli di soddisfazione complessiva si abbassino di quasi mezzo punto tra uomini e donne, con le donne che presentano un voto medio pari quasi a 6,1, contro il 6,6 degli uomini.

Tabella 4.11–Confronto tra i livelli di soddisfazione media complessiva per la fruizione dei servizi *on-line* in base alle caratteristiche socio-demografiche dei giovani in formazione professionale

Sesso	Media	N	Mediana
Uomo	6,63	49	7
Donna	6,08	145	6
Area geografica			
Nord-Ovest	6,48	100	7
Nord-Est	5,33	15	6
Centro	5,42	12	5,5
Sud e Isole	6,18	67	6
Condizione attuale			
Disoccupato	6,27	110	7
Occupato	7,58	12	7
Cassa integrazione-mobilità	4,50	4	4,5
In cerca di prima occupazione	6,08	49	6
Altro	5,82	11	6
Totale	6,22	194	6

Fonte Isfol, 2011

4.7.5 Qualche nota su risultati di ricerca e fenomeni emergenti nel campo dell'orientamento via web

A una prima esplorazione del fenomeno, lo spazio occupato dai servizi di *e-guidance* in Italia appare importante. Occorre subito avvertire che con tutta probabilità il risultato principale di questo approfondimento di ricerca consiste nel fatto che orientamento *on-line* e *offline* tendono ad andare di pari passo, combinandosi assieme, l'uso esclusivo dell'una o dell'altra tipologia di servizio non sembra essere particolarmente

diffuso. Ciò è vero considerando i dati sulla popolazione attiva e lo è ancor di più guardando ai risultati all'interno dei tre sottogruppi di giovani considerati. La continuità tra queste due modalità di erogazione dei servizi è sicuramente un elemento che incoraggia il trasferimento di alcune funzioni orientative sulla rete: come in gran parte già avviene, un *web-site* è la porta d'ingresso di un servizio, su internet si possono veicolare informazioni relativamente articolate, tuttavia, l'uso di servizi dalla componente orientativa più marcata appare limitato.

Rimane da vedere quale funzione assolva l'*e-guidance*. Sebbene i dati non permettano di sviluppare empiricamente il discorso, non è fuori luogo interrogarsi su quanto sia diffusa quella che è stata chiamata strategia del "doppio binario": gli individui coinvolti in percorsi di auto-orientamento, oltre alle risorse offerte dagli operatori, agiscono delle azioni orientative in proprio? La rete contribuisce a liberare queste capacità di auto-orientamento? In alternativa, la funzione della *guidance* via internet sarebbe meramente integrativa. In questo scenario la rete serve esclusivamente a reperire informazioni, mentre l'orientamento vero e proprio avviene tramite interazioni faccia a faccia. È evidente come quesiti del genere abbiano implicazioni psicologiche e finanche cognitive che esulano dal campo di interesse della ricerca qui presentata, ciò nonostante l'interazione tra orientamento tradizionale e a distanza appare un campo di studi meritevole di attenzione

Le risorse orientative presenti sul web sono usate da una quota consistente di soggetti. Sotto questo profilo i risultati presentano contorni attesi, con i segmenti anagraficamente più giovani che hanno tassi di fruizione superiori a quelli riscontrati nel totale della popolazione. Le *skills* digitali influiscono quindi sulla fruizione dei servizi. L'uso dei singoli servizi è condizionato inoltre dalla fase formativa/professionale che vivono i soggetti: coerentemente, i tassi di utilizzo maggiori si riscontrano rispetto ai servizi generalisti e rivolti a una platea ampia di utenti.

I risultati di ricerca relativi ai *target* giovanili permettono infine una considerazione sulle capacità di attivazione dei giovani. Analizzando l'uso dei servizi in presenza tra gli studenti si è più volte fatto riferimento a come la fruizione degli stessi presenti una componente di etero-direzione: scuole e università offrono servizi che tendenzialmente gli studenti fruiscono passivamente. Questa considerazione non è applicabile al web, che è per definizione uno spazio di scelta e autonomia. Il fatto che i giovani soddisfino via internet i propri bisogni orientativi è indice di una capacità di attivazione e programmazione del proprio futuro, di un'attenzione alle proprie alternative di vita e della volontà di autodeterminare il proprio percorso di studio e lavoro. Una prospettiva questa che appare molto distante dall'immagine, sin troppo presente nel dibattito pubblico, di giovani preda di una sorta di paralisi

opzionale, perennemente indecisi e incapaci di farsi carico delle proprie responsabilità.

CONCLUSIONI

Due sono le direzioni lungo le quali sembrano convergere i molti dati e riflessioni racchiuse in questo volume, che più che conclusive configurano scenari di evoluzione, e nuovi impegni:

- la prima richiama la questione della razionalizzazione dell'offerta di orientamento, ovvero l'esigenza di integrazione e sinergia tra servizi che rischiano spesso di alimentare una certa frammentazione o ridondanza di interventi e pratiche;
- la seconda linea di sintesi e sviluppo indica la necessità di proseguire nel delicato e complesso dialogo tra i diversi soggetti istituzionali, amministrativi, professionali dell'orientamento.

La ricchezza dei dati e dei contributi che compongono questo terzo Rapporto Orientamento invita a procedere a una lettura di sintesi essenziale, affidando anche, agli approfondimenti che completano il volume, il compito di sollecitare ulteriori riflessioni.

Razionalizzare l'offerta di orientamento per rispondere a una domanda crescente

Esistono nel nostro Paese molti soggetti istituzionalmente deputati e legittimati a erogare servizi di orientamento in piena autonomia.
La mancanza di un'istituzione centrale a cui sia affidata la responsabilità in questa materia, o comunque l'assenza di un punto di riferimento di raccordo e coordinamento, ha certamente limitato l'efficacia e l'efficienza delle politiche di orientamento, determinando un quadro in cui l'episodicità e la frammentazione hanno ostacolato non solo lo sviluppo di un sistema italiano di orientamento, ma anche il consolidarsi di singoli sistemi territoriali integrati.
È prova di tutto ciò lo stesso numero di strutture rilevate nel corso dell'indagine triennale, qui presentata. Sono infatti 18.385 le realtà che dichiarano di offrire interventi di orientamento sul territorio nazionale. Un dato quantitativo decisamente elevato, in parte ancora da perfezionare sul piano della conoscenza delle specificità e delle differenze nei vari ambiti e territori.
I riferimenti delle strutture censite nell'arco di questi tre anni di attività hanno comunque consentito di comporre il primo "Archivio nazionale dell'orientamento", pubblicato e consultabile *on-line* sul sito dell'Isfol. È anche attraverso la consultazione di questo repertorio di dati e indirizzi che è possibile evincere come un'ampia serie di azioni orientative siano troppo spesso ancorate a progetti specifici e temporanei. È dunque un passaggio evolutivo, più che mai necessario, quello che condurrà a

superare la logica della sperimentazione a favore di quella del servizio, e di una maggiore integrazione di interventi, risorse e strumenti.
Se molti sono gli ambienti tecnico-operativi che contribuiscono ad articolare il panorama delle opportunità che si presentano ai potenziali beneficiari dell'orientamento, altrettanto numerose sembrano le scelte mancate, errate o da riaffrontare in fasi critiche della vita e della carriera delle persone. Valga per tutti, il triste richiamo al tasso di dispersione scolastica in Italia, ma anche a quello della disoccupazione giovanile che tocca picchi del 36% circa.
Èd è, più che mai ai giovani di oggi e alle prossime generazioni, che l'agire politico si sta rivolgendo con crescente attenzione, vuoi nel nostro Paese vuoi in Europa, più in generale.
La disoccupazione giovanile (Benini, Palombo, 2011), rispetto alla disoccupazione sopraggiunta in una successiva fase del ciclo di vita, presenta infatti effetti di lunga durata, drammaticamente definiti in letteratura come "*scarring*", ovvero sfregianti. La disoccupazione diminuisce infatti l'autostima nei giovani, alimenta sentimenti di marginalizzazione e di impotenza, vissuti che tendono a persistere nel tempo, come il senso di insoddisfazione per la propria vita. In particolare, l'aumento della disoccupazione negli ultimi anni ha visto una concomitante e consistente diminuzione degli "*happiness scores*" tra i giovani dell'area Ocse (Scarpetta, Sonnet, Manfredi, 2010)[167].
In Italia, troppi studenti abbandonano gli studi superiori. Ma non va meglio negli altri paesi dell'Ocse, dove un giovane su cinque termina il periodo di scolarizzazione senza passare al secondo ciclo degli studi superiori. In molti paesi, un terzo degli adulti non possiede il livello minimo di competenze elementari necessarie per proseguire una formazione, e trovare un lavoro qualificato.
L'orientamento e la consulenza sull'istruzione e sulle carriere, che contribuiscono a mantenere la motivazione a terminare gli studi, sono pertanto essenziali per prevenire e ridurre i rischi di abbandono. Tuttavia ancora pochi, per non dire pochissimi, sono i giovani che si rivolgono ai servizi di orientamento in funzione della ricerca di un intervento specialistico qualificato. Scuola, famiglia e amici restano la prima fonte di confronto e consiglio sulle proprie scelte formative e di lavoro, scambiando la maggiore frequentazione e rapidità di contatto con una conoscenza migliore e più ampia di sé, del contesto e delle sue opportunità.

[167] Scarpetta, S., Sonnet, A., Manfredi, T. (2010) Montée du chômage des jeunes dans la crise. Comment éviter un impact négatif à long terme sur toute une génération? Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/5kmh79xzm56l-fr

Nonostante questo apparente fallimento di un orientamento esperto che si avvale di saperi e professionalità specifiche, è un dato di questa indagine quello che ci porta ad affermare che in tempi di crisi la domanda di orientamento aumenta.
Lo scarto tra un eccesso di offerta e una crescita della domanda di orientamento (seppure gonfiata dalla situazione di crisi occupazionale attuale), merita dunque di essere approfondito e apre, come è già stato sottolineato nell'introduzione al volume e soprattutto come mostrano i risultati del Rapporto, a nuove e stimolanti sfide sul piano politico-istituzionale.
È un'esigenza dei tecnici, ma è un'attenzione anche della politica, chiedere che nella società delle transizioni l'offerta di orientamento cresca in qualità. Diventa quindi più che mai cruciale domandarsi cosa può offrire l'orientamento a un pubblico di giovani e meno giovani a rischio di futuro, che qualcuno ha già definito la nuova emergenza sociale. Razionalizzare l'offerta di orientamento non è quindi un mero tornaconto economico o uno strumento nelle mani della tanto sofferta "revisione della spesa", ma un esercizio di *governance* delle risorse finanziarie, umane, tecniche e metodologiche che si concentrano nei diversi poli di erogazione dell'orientamento scolastico, universitario e professionale.
Un orientamento di qualità, come si evince dai dati triennali di questo Rapporto, deve fondarsi su esperienze orizzontali che vedano coinvolte le istituzioni scolastiche e universitarie, gli enti di formazione professionale e le agenzie per il lavoro, in una prospettiva di rete.
Il concetto di rete, così come quello di sistema, spesso usati come intercambiabili, richiamano una dimensione chiave nel dibattito attuale in materia di lavoro, formazione e orientamento: quello delle competenze.
Come sottolineato nel Rapporto Isfol 2012, interamente dedicato a questo tema, sul piano nazionale si osservano alcune problematiche di base, dalle quali occorre partire per trarre insegnamenti utili per il futuro. Da un lato, è venuta meno una seria riflessione sul valore d'uso e di scambio delle competenze, e dall'altro il costrutto di competenza si è prestato a molteplici declinazioni logico-operative indebolendo di fatto la sua vocazione elettiva di dimensione ad uso dell'orientamento. Prima ancora che per l'analisi dei fabbisogni formativi e professionali, per l'apprendimento e la valutazione o l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, il patrimonio di competenze di una persona è utile per progettare o riprogettare se stessi. Da questa affermazione, supportata da dati di ricerca ed evidenze empiriche, ne consegue che beneficiare di un intervento di orientamento va considerato il primo fattore di incremento delle proprie competenze. Ovvero, fattore per crescere in occupabilità, ancor prima che in occupazione e carriera.

È un dato che la carenza, l'obsolescenza e l'inefficiente utilizzo di competenze possa ridurre il potenziale di sviluppo e determinare esclusione sociale. Mentre in alcuni paesi europei la difficile congiuntura economica ha stimolato produzioni, servizi e occupazioni ad alta intensità di conoscenze, cioè ad alto valore aggiunto, in Italia è cresciuta l'occupazione nelle professioni elementari. Nell'ultimo quinquennio i lavori ad alta specializzazione sono diminuiti dell'1,8%, contro un aumento medio in Europa del 2% (Rapporto Isfol, 2012). Questo dato è di per sé sufficiente a stimolare una seria riflessione su come organizzare l'offerta di orientamento in funzione di una maggiore, ma anche migliore occupabilità. Infatti, potenziare l'occupabilità è un compito di tutte le agenzie che entrano in gioco nella partita dell'orientamento. Scuole, università, enti di formazione, aziende e servizi per il lavoro sono seriamente chiamati nell'imminente futuro a mettere al centro della loro offerta di orientamento il tema dell'occupabilità.

Potenziare un sistema di raccordo interistituzionale per incrociare domanda e offerta di orientamento

Leggere l'offerta e la domanda di orientamento oggi nel nostro Paese appare uno di quei compiti interminabili, stante il quadro non solo di crisi, ma di fisiologica e perdurante mutevolezza in cui versano il mondo del lavoro, della scuola e della formazione.
La pluralità di soggetti, che rende conto di bisogni e obiettivi orientativi differenti, cresce in complessità se collocata all'interno di un dibattito sistemico che coinvolge le diverse istituzioni dell'*education* e del lavoro. Non è una novità che in Italia il sistema di istruzione e formazione professionale resti piuttosto frammentato e la partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente ancora bassa rispetto alla media dell'UE.
Inoltre, la formazione professionale esercita ancora una scarsa attrattiva. Anche se vengono apprezzate alcune caratteristiche della formazione professionale (orientamento professionalizzante, spendibilità immediata del titolo, dimensione pratica delle attività), i livelli di conoscenza e di interesse nei suoi confronti sono relativamente bassi. Non è un caso che la Commissione Europea segnali all'Italia l'urgenza di adeguare ulteriormente i sistemi di istruzione e formazione in funzione delle condizioni del mercato del lavoro e della domanda di competenze, migliorandone al tempo stesso l'efficienza e la qualità.
La centralità della persona, del cittadino beneficiario di servizi, rappresenta un presupposto strategico nella programmazione europea e nazionale e tutto ciò induce le amministrazioni locali ad abbandonare, sempre più, logiche amministrative di tipo rendicontativo-gestionale, per

passare a logiche fondate su sistemi dinamici di servizi rivolti alle persone e modalità più efficaci e personalizzate di presa in carico dei soggetti (Battista, Landi, Palomba, 2012)[168].

D'altro canto, l'approccio orientato a premiare il lavoro *tout court* per risparmiare sulla spesa assistenziale si è dimostrato inadeguato ed è nata una nuova generazione di politiche sociali che si sforzano di promuovere le capacità di gestire in prima persona le responsabilità professionali e familiari. In questa prospettiva, il cittadino deve essere messo in grado di costruire il proprio inserimento occupazionale e la propria personale formula vita/lavoro. A maggior ragione in Italia, dove appaiono vistosi - come mostra chiaramente il confronto con altri paesi europei - l'arretratezza dell'intervento pubblico e il ruolo di supplenza svolto dalla famiglia (Paci, Pugliese, 2011)[169]. Non è, infatti, scontato accompagnare le persone in un percorso durante il quale diventa importante la costruzione e la ri-costruzione continua del sé, a dispetto delle diverse transizioni e discontinuità imposte dal contesto.

Venendo così al secondo elemento di sintesi, i risultati del Rapporto evidenziano che a fronte delle molteplici iniziative intraprese, della numerosità della popolazione di utenti, dell'imponente numero di professionisti impiegati, permane centrale la "questione istituzionale", necessaria per dare senso, ridefinire e sistematizzare la galassia degli interventi di orientamento attivati.

L'esigenza di elaborare una cornice normativa adeguata a regolamentare il sistema di orientamento come tale, è sentita a più livelli anche per offrire il fondamento giuridico e istituzionale necessario per coordinare e integrare politiche, soggetti, strutture, servizi.

Va precisato che esperienze efficaci di coordinamento interistituzionale o trans-istituzionale esistono e sono ampiamente ricercate da più parti[170]. In questa direzione vanno lette le schede di approfondimento proposte nel capitolo 2, una per ogni Regione, che testimoniano della diversa disposizione normativa e di *governance* presente nei singoli territori, ma anche di una diversa contestualizzazione e strutturazione dell'agire orientativo attraverso la declinazione di servizi e pratiche.

---

[168] Di Battista, G., Landi, R., Palomba, L. (2012) Il raccordo tra formazione e orientamento, «Osservatorio Isfol», II, n. 1, pp. 55-75.

[169] Paci, M., Pugliese, E. (2011) *Welfare e promozione delle capacità*. Il Mulino, Bologna.

[170] Sollecitata dai risultati del Rapporto Orientamento Isfol e dalle evidenze e suggestioni in questo riportate, la IX Commissione Istruzione, Lavoro, Innovazione e Ricerca della Conferenza delle Regioni e delle province Autonome, ha ritenuto di avviare un percorso, tuttora in corso, che, partendo dalla Carta di Genova del 2001 individui le priorità di governo per l'orientamento e le piste di lavoro per i prossimi anni.

Il quadro che se ne ricava mostra quindi alcune sofferenze in riferimento all'assenza di una normativa che regoli i rapporti tra committenza, consulenza e utenti, che riconosca il diritto del cittadino, lungo tutto l'arco della vita ad accedere ai servizi di orientamento, soprattutto nelle fasi più difficili e delicate di transizione (dalla scuola al lavoro, da un lavoro a un altro, dalla disoccupazione al lavoro), indicando i relativi "livelli essenziali delle prestazioni " da far valere su tutto il territorio nazionale e, ancora, che configuri un sistema di orientamento da intendersi come insieme di realtà pubbliche (statali, regionali, provinciali e locali) e/o private che agiscono per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

In questa direzione, la recente legge di riforma del mercato del lavoro, che prevede un forte concerto tra Stato e Regioni, si propone di rinnovare le politiche attive adattandole alle mutate condizioni del contesto economico e assegnando loro il ruolo effettivo di accrescimento dell'occupabilità dei soggetti e del tasso di occupazione del sistema. Disegnare nuove politiche, a livello centrale e regionale, significa prevedere e garantire continue opportunità e dispositivi per mantenere la condizione di soggetto attivo, evitando così di erogare passivamente tutele e sussidi, di tipo risarcitorio o assistenziale, a chi esce dalla condizione di soggetto attivo. Con riguardo ai servizi per l'impiego, si prevede l'individuazione di livelli essenziali minimi delle prestazioni.

Affrontare la crisi socio-economica in questo orizzonte di eventi, previsioni e obiettivi significa più che mai far fronte alla perdita del lavoro, ma anche al suo mantenimento e rafforzamento. Significa interrogarsi sul futuro delle competenze di un Paese, attraverso i giovani che forma e prepara al mondo del lavoro, e anche attraverso i lavoratori che già sono inseriti e che necessitano di stare al passo con i cambiamenti organizzativi e professionali.

Come si è già affermato nell'introduzione, competenze e carriere si sviluppano rimanendo attivi e questo vale indipendentemente dal ciclo di vita che si sta attraversando. Tenendo conto che l'orientamento rappresenta ormai una priorità costantemente presente nell'agenda sia comunitaria sia nazionale, non può che configurarsi come strumento di politica attiva capace di intervenire sulle competenze per una buona occupabilità e per una maggiore occupazione.

In tale prospettiva, riprendendo l'impegno espresso in premessa, le politiche per l'orientamento devono dotarsi di strumenti di qualità condivisi e di una *governance* co-partecipata tra i diversi sistemi dell'education e del lavoro. Per favorire tale obiettivo il ruolo della ricerca è quello di "produrre conoscenza" e quindi da un lato restituire una fotografia dello stato dell'orientamento nel nostro paese aggiornata e facilmente fruibile da decisori e cittadini, ma dall'altro sollecitare un

processo di cambiamento culturale necessario per l'identificazione e la messa a regime di *policies* regionali, locali e nazionali e modelli di *governance* integrati per lo sviluppo di un sistema di orientamento di qualità.

APPROFONDIMENTI INTORNO AL RAPPORTO ORIENTAMENTO

Completano questo terzo Rapporto Orientamento due sezioni di approfondimenti, che tenendo conto dei dati e degli stimoli raccolti nell'ambito dell'intero progetto, offrono ulteriori elementi di riflessione e arricchimento.

Il primo contributo di approfondimento[171] ripercorre i tre anni di storia del Rapporto Orientamento alla luce delle principali evoluzioni di scenario socio-politico e normativo che hanno caratterizzato il panorama nazionale, europeo e internazionale. Il quadro di sintesi che ne segue è quindi il frutto del dibattito e del confronto attivato con i vari stakeholders di riferimento e si pone in una logica di rilettura dell'esperienza in vista di future linee d'azione.

Lo sguardo d'insieme che viene offerto a questo punto del progetto consente di evidenziare almeno tre questioni chiave per il "sistema orientamento" che vengono ampiamente riprese nelle pagine a seguire:

1. l'integrazione tra politiche e servizi nell'ottica di una razionalizzazione e di un incremento di qualità della governance:
2. il potenziamento dell'occupabilità come dimensione strategica per affrontare le molte e diverse transizioni che si possono vivere nel corso della propria vita di studio e lavoro;
3. l'ampliamento di un'offerta di servizi (e anche metodi e strumenti), accessibile a tutti i cittadini, nella direzione della massima inclusione.

Il secondo contributo di approfondimento muove dall'esigenza di tenere ancorata la pratica alla teoria, guardando alla letteratura di riferimento nel campo del *vocational guidance* come a un importante contributo alla riflessione concettuale e applicata.

In linea con l'affondo tematico di questo terzo Rapporto, sui metodi e gli strumenti in uso a livello nazionale, si propone un piccolo repertorio bibliografico[172] di approfondimento attraverso alcune schede di sintesi elaborate a partire da una selezione ragionata di contributi originali.

Le schede propongono, nell'ordine, i contributi che presentano scale di misura utili a rilevare costrutti specifici, gli articoli che descrivono altri tipi di strumenti ad esempio narrativi e i lavori di "teoria della tecnica" che propongono riflessioni o indicazioni sul metodo e sugli strumenti per

[171] Questo contributo è stato concluso alla data del 31 gennaio 2012 ed è a cura di Francesco Avallone, Alberto Bramanti, Pier Giovanni Bresciani e Guido Sarchielli.
[172] Questo contributo è a cura di Paola Gatti (Università degli Studi di Torino).

l'orientamento. Tutto quanto riportato nelle singole schede è frutto di una sintesi, per quanto possibile descrittiva e non interpretativa, dei contenuti del contributo originale.
È opportuno precisare che in questo contributo il termine strumento è utilizzato in una accezione ampia che ricomprende non solo i singoli strumenti per l'orientamento ascrivibili a diversi approcci teorici, ma anche le più complesse e articolate tecniche, i metodi e i programmi/progetti di orientamento, quando di questi ultimi si presentano ed evidenziano gli aspetti applicativi.
Inoltre, si è scelto di considerare nella ricerca bibliografica, tenuto conto dell'attualità e centralità del tema, anche quei lavori che offrono non solo strumenti ma, più in generale, indicazioni procedurali per la valutazione degli interventi. In alcuni casi, inoltre, la bibliografia cita studi e contributi che, pur non incentrandosi su uno strumento, neppure nell'accezione estesa di cui si è detto, offrono spunti di interesse, ad esempi,o perché menzionano o descrivono brevemente uno strumento innovativo, su cui è scarsa la letteratura, o perché propongono una operazionalizzazione originale di un costrutto la cui definizione è ancora in fase di costruzione/revisione etc. È perciò probabile che siano stati omessi dalla bibliografia lavori simili a questi per capacità di informazione e ampiezza di trattazione di uno o più strumenti: il criterio che ha guidato la selezione di questi lavori è stato la lettura degli abstract e l'individuazione, a partire dalla sintesi degli articoli, di un rimando ad aspetti "di metodo".

Primo Approfondimento
TRE ANNI DI STORIA DEL PROGETTO ORIENTAMENTO. UN BILANCIO DELL'ESPERIENZA

1. Assetti Planetari, Lavoro e Orientamento[173]

1.1 I cambiamenti nello scenario internazionale

Nel triennio di realizzazione del Rapporto Orientamento (2009-2011) numerosi eventi hanno profondamente cambiato lo scenario internazionale e nazionale.

La popolazione mondiale ha raggiunto quota 7 miliardi. Appena un secolo fa, nel 1902, ammontava a poco più di un miliardo e mezzo. L'Onu stima che, nell'anno 2040, sul nostro pianeta ci saranno circa 9 miliardi di abitanti ma, attualmente, le persone denutrite nel mondo sono circa un miliardo[174]. Il 20% degli adolescenti, che costituiscono oltre il 18% della popolazione mondiale, ha problemi di salute fisica e psicologica; il 50% non frequenta la scuola secondaria. 150 milioni di bambini tra i 5 e i 14 anni sono impegnati nel lavoro minorile[175].

L'aspettativa di vita alla nascita[176] è notevolmente cresciuta negli ultimi decenni ma rimangono ancora incredibili differenze nel mondo. Mentre in Italia l'aspettativa di vita è di 82 anni, ad Haiti – delizioso paese dell'isola Hispaniola nel mar delle Antille – l'aspettativa di vita alla nascita è di 62 anni: 20 anni di differenza.

Anche l'ambiente fisico del pianeta non è risultato esente da profondi stravolgimenti. Un sisma di rara intensità ha colpito, nel marzo 2011, il Nord del Giappone provocando uno tsunami di dimensioni spaventose che ha devastato le coste nordorientali del paese: il bilancio è di 12.100 morti e di 15.600 dispersi. In conseguenza del maremoto si è registrato una gravissimo incidente alla centrale nucleare di Fukushima Daichii con la fuoriuscita nell'ambiente di sostanze radioattive altamente inquinanti. Una stima prudenziale del governo giapponese valuta in non

---

[173] Questo paragrafo è stato redatto da Francesco Avallone, docente di Psicologia del Lavoro presso l'Università di Roma "La Sapienza" (francesco.avallone@uniroma1.it).

174 http://www.worldometers.info/it/

[175] Ove non diversamente indicato, le informazioni contenute in questo paragrafo sono state desunte da: Istituto dell'Enciclopedia Italiana (2011).

[176] L'aspettativa di vita alla nascita è, insieme al tasso di mortalità infantile, uno dei più significativi parametri delle condizioni sociali economiche e di salute di un paese e rappresenta non solo un indicatore demografico ma anche un indicatore del livello di sviluppo di un paese.

meno di 190 miliardi di dollari il costo della sola ricostruzione delle abitazioni e delle infrastrutture. In altri casi l'alterazione del contesto fisico del globo è attribuibile esclusivamente alla responsabilità delle organizzazioni e degli enti deputati al controllo: è il caso del disastro ambientale, nell'aprile del 2010, della piattaforma petrolifera Deepwater Horizon: un versamento di milioni di barili di petrolio nelle acque del Golfo del Messico che ancora galleggiano sulle acque di fronte a Louisiana, Alabama e Florida, oltre alla frazione più pesante del petrolio che ha formato ammassi chilometrici sul fondale marino. Qualche segnale incoraggiante sulla tutela dell'ambiente viene dalla conferenza di Cancun (29 novembre-10 dicembre 2011), la sessione annuale della conferenza ONU sul clima. Nonostante alcuni elementi di indeterminatezza sugli impegni dei singoli paesi a ridurre le emissioni di gas serra entro il 2020, è stato creato un Fondo verde per il clima per sostenere nel mondo l'economia ambientalista, prevedendo massicci investimenti dai paesi industrializzati verso i paesi in via di sviluppo per promuovere iniziative di contrasto al riscaldamento globale.

L'assetto politico del globo ha registrato importanti novità. Le sommosse popolari in Tunisia, iniziate nel dicembre 2010, hanno provocato decine di morti e feriti per i tentativi di repressione e si sono concluse con la fuga all'estero del presidente Zine el-Abidine Ben Ali dopo 23 anni di potere. Le sommosse popolari in Egitto, anche note con il nome di rivoluzione del Nilo, hanno visto – a partire dal 25 gennaio del 2011 – il succedersi di episodi di disobbedienza civile, atti di contestazione e insurrezioni ma ha poi conosciuto sviluppi violenti, sfociando in aspri scontri che hanno provocato numerose vittime tra manifestanti, poliziotti e militari che hanno posto fine al trentennale regime del presidente Hosni Mubarak.

Queste rivolte hanno, ovviamente, una molteplicità di cause ma, in questa sede, ci interessa soprattutto sottolineare la rilevanza della transizione demografica che ha investito i paesi dell'area: in Egitto un quarto della popolazione ha tra i 18 e i 29 anni; in Tunisia un terzo. La rivolta in Egitto e in Tunisia, è una rivolta giovane, una rivoluzione generazionale, una rivoluzione legata alla modernità: sono giovani istruiti, capaci di usare la rete e le tecnologie digitali per manifestare disagio, per confrontare esperienze mettendo fuori gioco il megafono delle televisioni di Stato. Sono anche giovani che provano un sentimento di sdegno, rabbia, risentimento verso un assetto sociale considerato ingiusto, riprovevole: sono giovani indignati. L'indignazione si diffonde tra i giovani anche europei: sono oltre 700.000 le copie vendute solo in Francia del volumetto di Stéphane Hessel *Indignez vous,* che è un invito ai giovani a uscire dall'indifferenza e a coltivare indignazione attiva, anzitutto nei confronti dei mass media che

propongono il consumismo e la competizione come unico orizzonte culturale.
Il nord Africa è stato attraversato anche dalla guerra libica: un conflitto che ha visto opposte le forze lealiste di Mu'ammar Gheddafi, al potere dal 1° settembre 1969, e quelle dei rivoltosi, riunite nel Consiglio nazionale di transizione. La Libia, dopo una prima fase di insurrezione popolare, ha conosciuto in poche settimane lo sbocco della rivolta in conflitto civile. Il Consiglio di sicurezza delle Nazioni Unite ha deciso di istituire una *no-fly zone* sulla Libia a protezione della popolazione civile, legittimando l'intervento militare ad opera di diversi paesi avviato il 19 marzo 2011. Dopo l'uccisione di Gheddafi, il nuovo assetto politico appare ancora incerto con un nuovo governo ad interim, che guiderà il Paese fino alle prossime elezioni.
Gravi tensioni riguardano un'altra area del Medio Oriente: la Siria, attraversata da divisioni interne, governata da un partito unico, al centro di forti contrasti con Israele e Stati Uniti d'America. Anche nei confronti dell'Iran crescono motivi di apprensione: i Paesi dell'Unione Europea si sono accordati per imporre all'Iran, dal 1° luglio 2012, un embargo petrolifero graduale con l'obiettivo di mettere in crisi il finanziamento del suo programma nucleare, che l'Iran sostiene, invece, finalizzato esclusivamente a scopi civili.
Anche alcuni governi europei segnano elementi di forte discontinuità. La Spagna volta pagina e il 20 novembre del 2011 accantona, dopo oltre sette anni, l'era Zapatero. I Popolari di Mariano Rajoy vincono nettamente le elezioni politiche con il 44,55% dei voti e 186 seggi su 350 nel Congresso dei deputati.
In Italia, dopo un intero anno contraddistinto da forti tensioni tra le forze politiche, il 12 novembre del 2011, il presidente del Consiglio Silvio Berlusconi consegna le sue dimissioni nelle mani del capo dello Stato, aprendo la strada ad un nuovo governo, composto esclusivamente da tecnici, senza alcun politico, guidato da Mario Monti, nominato senatore a vita qualche giorno prima dell'incarico e ora alle prese con la grave crisi finanziaria che coinvolge l'Europa.
La situazione finanziaria costituisce la grande novità del panorama internazionale. Nel 2011, per la prima volta da oltre mezzo secolo, si profila il rischio che un paese sovrano, appartenente all'area dei paesi avanzati, non sia in grado di onorare il proprio deficit con il rischio conseguente di dover dichiarare default. Il problema ha dapprima riguardato Grecia, Irlanda e Portogallo e, successivamente, anche l'Italia gravata da un debito pubblico accumulato e cresciuto negli ultimi decenni. La crisi del 2011, che segue i rovesci finanziari del 2007, comporta che i governi siano costretti ad intervenire con ricapitalizzazioni delle banche e generose garanzie sui loro debiti, attivando un'opera di risanamento dei conti pubblici, di riduzione del

debito e di rilancio dell'economia. Lo *spread* dei titoli italiani rispetto a quelli tedeschi ha segnato livelli record dall'introduzione dell'euro e ancora oggi, dopo i primi interventi del nuovo governo Monti, è difficile formulare previsioni fondate sull'evoluzione della situazione finanziaria in Europa.
Mentre il mondo sembra attraversato da contraddizioni e da conflitti, la scienza continua il suo talora lento ma inesauribile progresso. La ricerca in campo medico e biologico elabora nuovi strumenti di conoscenza, di diagnosi e cura; in campo energetico si registra nel 2010 il boom del fotovoltaico in Italia e nel mondo. Lo sviluppo della ricerca e della conoscenza tende sempre di più a tradursi in raffinate tecnologie ad uso degli individui e delle organizzazioni: basti pensare, a solo titolo di esempio, all'avvio che sembra inarrestabile verso il *cloud computing* che, di fronte alla sempre maggiore richiesta di potenza di calcolo, trasformerà l'uso dell'informatica innovando profondamente l'*hardware* e il *software* ai quali siamo abituati.
L'uomo contemporaneo, certamente più istruito rispetto al passato e più consapevole delle sue possibilità, rimane spesso sconcertato rispetto a mutamenti così repentini e radicali, alla ricerca di punti di riferimento capaci di leggere la realtà e di prefigurare il futuro. La difficoltà di pensare il futuro, di formulare progetti personali e professionali realistici risente fortemente delle conseguenze che i mutamenti planetari hanno sui mercati del lavoro e sulla possibilità di conquistare e mantenere la propria autonomia attraverso il lavoro.

1.2 Mercato del lavoro e disoccupazione

Per ricostruire l'andamento del mercato del lavoro a livello globale è sufficiente consultare il Report 2012 sulle tendenze dell'Occupazione globale, predisposto dall'*International Labour Organization* agli inizi del 2012, con l'emblematico sottotitolo: prevenire una più ampia crisi del lavoro.
Il rapporto si apre sottolineando che, dopo tre anni di continue condizioni di crisi nei mercati del lavoro del pianeta e con la prospettiva di un ulteriore deterioramento dell'attività economica, la disoccupazione nel mondo ammonta a 200 milioni di persone, con un incremento di 27 milioni dall'inizio della crisi. A questo dato si deve aggiungere la necessità di ulteriori 400 milioni di nuovi posti di lavoro nella prossima decade se si vuole evitare un incremento della disoccupazione. Il dato complessivo indica dunque che per generare una crescita sostenibile e per mantenere la coesione sociale, il mondo si trova di fronte alla sfida di creare 600 milioni di lavori produttivi nei prossimi dieci anni, non considerando i 900 milioni di persone e delle loro famiglie, soprattutto nei cosiddetti paesi in via di sviluppo, che vivono in condizioni di povertà con una disponibilità di due dollari al giorno.
Di fronte a questa sfida, la prospettiva di creare nuovo lavoro è, secondo l'ILO, peggiorata. Le proiezioni non mostrano cambiamenti

significativi nel tasso di disoccupazione globale da ora al 2016, attestandosi a circa il 6% della forza lavoro mondiale.
In particolare – prosegue il rapporto dell'ILO – 74.8 milioni di giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni sono risultati, nel 2011, disoccupati, con un aumento di oltre 4 milioni rispetto al 2007. Il tasso di disoccupazione giovanile si attesta al 12.7%. A ciò si aggiunge il fatto che i giovani che lavorano sono sempre più spesso titolari di contratti di lavoro *part time* o di contratti di lavoro temporanei. Poiché il numero dei giovani disoccupati rimarrà essenzialmente immutato nel 2012 e il numero dei giovani che rischiano di essere espulsi dal mercato del lavoro continua a crescere, esiste una ridotta speranza che, nel breve periodo, si possa registrare un sostanziale miglioramento nelle opportunità lavorative per i giovani.
Ovviamente questi dati riferiti alla situazione dell'intero pianeta devono essere declinati nelle varie regioni del mondo anche in considerazione della diversa velocità di sviluppo delle economie reali locali. In Italia, il tasso di disoccupazione giovanile è al 27,9%, superiore alla media ponderata dell'area Ocse (16,7%). Lo riferisce l'organizzazione parigina nel suo *Employment Outlook*, basato su dati di fine 2010. La quota è in aumento di oltre 9 punti percentuali rispetto all'inizio della crisi, nel 2007, quando la disoccupazione giovanile era il 20,3%[177]. In Italia, inoltre, il 46,7% delle persone tra i 15 e i 24 anni che lavorano, ha un impiego temporaneo. La percentuale dei giovani precari in Italia, sempre secondo i dati Ocse, è in costante aumento dall'inizio della crisi: 42,3% nel 2007, 43,3% nel 2008 e 44,4% nel 2009. Il balzo avanti è ancora più rilevante rispetto al dato del 1994, quando la percentuale di under 25 italiani con un impiego temporaneo era del 16,7%.

[177] Fonte: Il Sole 24 Ore, 15 settembre 2011.

Ulteriori elementi di diversità nelle varie regioni del mondo si riferiscono al tasso di investimenti che, crescendo l'incertezza nel contesto globale, si sono sviluppati in maniera difforme nelle diverse parti del globo. Nelle economie avanzate e nell'Europa occidentale i problemi non risolti di natura finanziaria, gli alti livelli di incertezza che riguardano le prospettive future e una minore propensione al consumo da parte delle famiglie hanno frenato gli investimenti con evidenti conseguenze sulla creazione di nuovo lavoro. Al contrario, le economie dei paesi emergenti, grazie ai risultati conseguiti, sono tornate ai livelli di investimenti pre-crisi e i tassi di investimento tenderanno a crescere nel medio periodo. La crescita degli investimenti è considerato il principale indicatore per la diminuzione dei tassi di disoccupazione. L'ILO stima che aumentando gli incentivi per una più rapida ripresa degli investimenti – con un incremento del 2% del prodotto interno lordo globale oppure per un valore di 1,200 bilioni di dollari – si potrà assorbire pienamente il gap occupazionale che si è aperto con la crisi.

Il rapporto dell'ILO sottolinea ancora che gli squilibri strutturali degli ultimi dieci anni (ad esempio, il grande aumento della liquidità che ha creato il boom immobiliare e finanziario) sono responsabili della difficoltà di crescita dell'occupazione; limitano l'efficacia degli interventi della tradizionale politica macroeconomica e richiedono leve politiche addizionali per permettere una più rapida crescita dell'occupazione. Tra queste leve viene annoverata la necessità che le politiche necessarie per supportare la domanda aggregata globale e per stimolare la creazione di nuova occupazione siano coordinate a livello globale; l'urgenza di regolamentare in modo innovativo il sistema finanziario al fine di un recupero di credibilità e di fiducia; l'opportunità di puntare sull'economia reale per supportare la crescita dell'occupazione; l'esigenza di incentivare gli investimenti in impianti e attrezzature ridando energia al settore privato che costituisce il principale motore della creazione di lavoro nel mondo; l'indispensabilità di adottare politiche e misure del mercato del lavoro sia attive che passive che si sono dimostrate efficaci per stimolare la creazione di lavoro e sostenere i redditi di lavoro.

1.3 Occupazione e orientamento

In primo luogo si deve rilevare – come più ampiamente sarà illustrato nel paragrafo 2 – che l'intera filiera istruzione–formazione–lavoro (Bramanti e Odifreddi, 2003; 2006) è stata sottoposta a profonde e dolorose tensioni anche perché ai cambiamenti di lungo periodo, indotti dalla globalizzazione, si sono sovrapposte le implicazioni della crisi. Nell'ambito scolastico-formativo l'orientamento si configura come un processo continuo che, coinvolgendo le diverse istituzioni sociali, fa leva sull'attribuzione di senso del soggetto, implicando tutte le dimensioni della persona nella sua globalità.

In relazione all'*employability,* l'orientamento si inserisce direttamente nelle urgenze sollecitate dal mercato del lavoro che impongono la

ricerca di nuove e più efficaci modalità di *matching* domanda-offerta e una rinnovata disponibilità e professionalità – da parte dei soggetti formatori – nella presa in carico dei singoli attori; la strutturazione e il rafforzamento di reti funzionanti e sinergiche tra attori (Agenzia Formazione e Lavoro, 2003; Cortellazzi, Colasanto, 2004; Oliva e Capozza, 2006); il disegno di politiche del lavoro che fondano tra loro politiche passive di sostegno e attive di supporto e riqualificazione più *tailor made* sulle esigenze dei territori e di gruppi di utenti.

Ma verso cosa orientare e come? A questo tema complesso e tutt'altro che risolto è dedicato il successivo paragrafo che individua gli elementi, qui solo annunciati, che contribuiscono a rendere articolato il quadro di operatività dei soggetti che intervengono nella filiera istruzione-formazione-lavoro.

Un primo elemento è l'intreccio tra: desideri e aspirazioni di allievi e famiglie; orientamenti, valutazioni e vincoli degli Enti di formazione che devono programmare la loro attività spesso in presenza di scarse informazioni; i fabbisogni delle imprese e del mondo del lavoro che richiedono un capitale umano pronto ad entrare in produzione. Un secondo elemento riguarda la gestione del tempo. Il triangolo sopra esposto (allievi, strutture formative, imprese), è reso ancora più complesso dal ciclo temporale che intercorre tra il momento in cui una esigenza o un fabbisogno è percepito e il momento in cui il giovane è formato e pronto a prendere il suo posto nel sistema produttivo. Nasce dunque un bisogno di lettura anticipata della domanda. Un terzo elemento attiene infine al costo dell'investimento formativo e a chi lo sostiene.

L'Ente di formazione si trova così costretto a farsi carico di un bisogno più vasto, affrontabile solo ricorrendo a legami di rete con altri soggetti che contribuiscono al successo formativo. Risulta pertanto strategico per l'Ente formativo avviare una forte interazione con le imprese del proprio territorio per cogliere, accanto alla domanda di formazione delle famiglie, anche quella del sistema produttivo.

Un ruolo centrale va quindi riconosciuto all'orientamento dei giovani e delle loro famiglie, identificato nella sua trasversalità tra i sistemi e considerato non come un'azione isolata ma un percorso in cui si definiscono il progetto personale per ogni allievo, gli interventi per il sostegno alla scelta, alla motivazione allo studio e quelli di supporto ai ragazzi nella realizzazione del loro futuro, una vera e propria "presa in carico" del soggetto che viene accompagnato nel disegnare e realizzare il proprio portfolio formativo (Grimaldi, 2002). Orientamento, dunque, inteso come una modalità educativa permanente di aiuto alla persona in funzione di una scelta professionale soddisfacente che sia attenta alle continue sollecitazioni della realtà (Cesana, Pizzardi, 2001). In questa logica l'orientamento acquista il valore di azione di sistema trasversale,

cui devono convergere attori di sistemi diversi legati da un obiettivo comune e da accordi relativi alle azioni di ciascuno favorendo la messa in rete di tutte le risorse disponibili, prefigurando una strategia di sviluppo finalizzata alla creazione di un sistema territoriale integrato (Pombeni, 2002).

Queste considerazioni spiegano i motivi per i quali negli ultimi anni, anche in Italia, vi è stata una forte pressione sociale in favore dell'orientamento. L'incertezza e l'instabilità sembrano connotare l'esistenza personale e collettiva ma si estendono anche alle agenzie di socializzazione alla vita adulta. I cambiamenti attivano fenomeni e dilemmi in parte comuni a molte delle società moderne ma anche fortemente differenziati da paese a paese e da zona a zona dello stesso paese e stanno stimolando la comunità scientifica e professionale a meglio definire le finalità, i paradigmi e i temi rilevanti delle pratiche orientative e dei servizi deputati, tenendo conto dell'alto tasso di diversificazione nelle esigenze della popolazione. A questi temi è dedicato il terzo paragrafo che sottolinea l'estensione dei potenziali destinatari dell'orientamento che includono, oltre a sottoccupati e disoccupati, un'ampia tipologia di gruppi sociali che sperimentano condizioni critiche (lavoratori anziani, persone con vari tipi di disabilità, immigrati, gruppi sociali svantaggiati, ecc.) conferendo all'orientamento il valore di «servizio di interesse generale», al quale poter accedere indipendentemente dal livello di qualificazione e di competenze o dal fatto di rivestire il ruolo di studenti o lavoratori.

Si tratta di un cambiamento che chiama in causa, in primo luogo, le finalità generali dell'orientamento che in tal modo esaltano una funzione di giustizia ed equità sociale nel facilitare per tutti i richiedenti un sostegno formativo, occupazionale, di chiarimento sulle opportunità di crescita, di informazione per le decisioni di carriera. In secondo luogo, divengono importanti le esigenze di funzionalità, efficacia ed efficienza del servizio in rapporto ai costi economici dell'ampliamento degli interventi.

Anche la letteratura internazionale sull'orientamento – come ampiamente illustrato nel paragrafo 3 – è in continua evoluzione, sottolineando il ruolo del contesto e delle diversità culturali nello spiegare i processi di sviluppo personale a scapito di teorie generali considerate come sempre valide in ogni comunità sociale ed il ruolo attivo della persona nel costruire i suoi percorsi di carriera, nel precisare i propri scopi e nel modificarli in maniera intenzionale.

Le prospettive concettuali che emergono negli ultimi anni spingono anche alla ricerca di tecniche e strumenti di orientamento dal carattere innovativo. In linea generale, sta emergendo una impostazione di carattere olistico che integra differenti approcci disciplinari (psicologico, educativo, sociale, riabilitativo, ecc.) nella prospettiva di rendere le

azioni orientative di aiuto più coerenti con lo sviluppo della carriera personale, intesa come un processo multideterminato, che interconnette i vari ambiti e ruoli significativi della persona e che risulta dislocato in una prospettiva temporale di medio-lungo periodo.
Certo, il riconoscimento delle potenzialità e del valore dell'orientamento lungo l'arco della vita richiederebbe politiche coordinate, fondate sull'interazione non temporanea e contingente tra sistemi formativi aggiornati, sistemi lavorativi aperti e sistemi di orientamento adatti a fornire informazioni e sostegni per prendere decisioni oculate da parte degli individui nelle varie fasi della loro carriera psicosociale. Questa concezione di interazione armonica tra sistemi risulta, però, ancora assai distante dalla realtà italiana.
Il sistema dell'orientamento non si fonda ancora su presupposti normativi e regole di funzionamento chiaramente definite e unificanti. In realtà, sembra prevalere un'ampia frammentazione di sedi, centri, servizi, tipi di professionisti non omogeneamente distribuiti e che erogano prestazioni orientative con logiche e modalità di intervento assai differenziate. I servizi di orientamento difficilmente riescono a superare la loro condizione di perifericità istituzionale ed a emergere come decisivi se non divengono in grado di dimostrare concretamente le loro potenzialità sia per la crescita personale e sociale dei cittadini sia per il migliore funzionamento degli altri sistemi.
Da ciò deriva l'indicazione, più volte sostenuta dai documenti europei, di evitare che l'orientamento si mantenga come un "quasi-sistema" separato dagli altri partner sociali responsabili dei processi di socializzazione e integrazione sociale e di rafforzare, invece, l'integrazione con i sistemi di istruzione, formazione e lavoro.
Se si instaura un dialogo alla pari tra i servizi e i sistemi di riferimento (scuola, formazione, università e lavoro) a livello locale risulta possibile costruire un'agenda condivisa delle priorità e avviare economie di scala per i servizi realizzati in un dato territorio che renderebbero possibile assorbire una parte delle difficoltà di finanziamento dei servizi dovute alla crisi economica. Ciò evidentemente richiede pre-requisiti importanti legati al superamento dell'"autarchia dei sistemi" che spesso ancora caratterizza le iniziative di orientamento: fiducia reciproca, comunicazioni chiare, coinvolgimento su obiettivi condivisi o almeno concordati, la negoziazione dei confini di progetti comuni, la definizione di protocolli di intesa, lo scambio degli strumenti, la condivisione delle esigenze di monitoraggio e valutazione, la creazione di momenti di formazione e aggiornamento comuni.
Di questa complessità di temi e problemi si è fatto carico il Rapporto sull'orientamento nei tre anni della sua attività. Come ampiamente illustrato nel paragrafo 4, il Rapporto ha costituito, al tempo stesso, un prodotto e un processo. Il Rapporto sull'orientamento come prodotto ha

raccolto e sistematizzato i dati sull'offerta di interventi e sulle sue caratteristiche (soggetti, strutture di erogazione, funzioni, servizi, ruoli e professionalità, metodologie e strumenti); i dati sulla domanda attuale e potenziale di orientamento, differenziata per tipo di popolazione; i contributi teorico-scientifici che in questi anni hanno accompagnato, supportato, animato la riflessione sui dati; la ricognizione bibliografica "ragionata" a livello internazionale e nazionale; il repertorio degli strumenti.

Contemporaneamente, il Rapporto sull'orientamento può essere considerato come processo socio-istituzionale ed organizzativo (incontri di presentazione del progetto a livello nazionale e regionale; *focus group* a livello regionale e interviste individuali; incontri nazionali e regionali di presentazione del Rapporto; coinvolgimento delle Regioni negli incontri nazionali finalizzati anche alla condivisione di schede di sintesi per ciascuna Regione sullo stato dell'arte dell'orientamento nei diversi sistemi; incontri del Comitato di indirizzo istituito presso il Ministero del lavoro proprio in funzione del Rapporto).

Il Rapporto come processo e come prodotto ha costituito nei fatti un "dispositivo per l'integrazione" – che non può essere affidato esclusivamente ai pur necessari strumenti normativi – aiutando i diversi attori nel lavoro di "costruzione sociale dell'oggetto di lavoro comune" senza il quale disomogeneità, frammentazione e mancanza di senso condiviso tenderebbero inevitabilmente a prevalere.

Questa necessità di integrare, di ricercare coerenze, di fare sistema è costantemente presente nel Rapporto 2011. Sembra legittimo affermare che l'aspetto problematico per il futuro non riguarda il progresso della ricerca scientifica sui processi di orientamento né il pur necessario affinamento di metodologie e tecniche. Il problema dell'orientamento in futuro non appare quello di rendere più efficaci le pratiche dirette a facilitare le scelte degli individui e a supportare l'adattamento ad ambienti mutevoli e turbolenti ma sottolinea – specie in presenza di una profonda crisi del lavoro – la necessità di un progetto politico e istituzionale di tipo strategico che consenta ai diversi soggetti coinvolti di contribuire a creare le condizioni, in stretta connessione con le politiche del lavoro e dello sviluppo economico, per una nuova progettualità individuale e collettiva.

2. Mercato del Lavoro e Orientamento. Il Contributo delle Politiche Attive[178]

2.1. Macro obiettivi dell'investimento sul capitale umano e orientamento.
Il tema dell'orientamento (ma sarebbe meglio "orientamenti" al plurale) è certamente ampio e articolato. Anche identificando il mercato del lavoro come *focus* specifico per approcciare l'argomento, rimangono aperte una pluralità di declinazioni e di possibili articolazione dei contenuti.
Per semplicità si possono richiamare almeno: i) la scelta relativa alla formazione professionale in ingresso, quella che conduce a una qualifica (tre anni) o a un diploma professionale (IV anno)[179]; ii) la scelta del corso di laurea (o laurea specialistica, o *master*) che avviene con un livello di età e maturità superiore ma non sempre con idee più chiare rispetto alla propria collocazione sul mercato del lavoro; iii) l'orientamento e riorientamento professionale che avviene generalmente nei momenti di "crisi", quando si cambia lavoro per contingenze oggettive (perdita del posto di lavoro, processi di ristrutturazione aziendale) o per spinte soggettive (ricerca di percorsi di carriera e miglioramenti del proprio status lavorativo).
È peraltro assolutamente evidente di come sia l'intera filiera istruzione–formazione–lavoro (Bramanti e Odifreddi, 2003; 2006) ad essere sottoposta a profonde e dolorose tensioni anche perché ai cambiamenti di lungo periodo, indotti dalla nuova divisione internazionale del lavoro (globalizzazione), si sono sovrapposte le devastanti implicazioni della crisi. Due sono i macro obiettivi di qualsiasi percorso di investimento sul capitale umano.
Il primo attiene al successo formativo, cioè la piena valorizzazione del soggetto – saper essere, saper fare, sapersi relazionare – che si avvale anche di opportuni dispositivi pedagogici (orientamento, tutoraggio,

---

[178] Questo paragrafo è stato predisposto da Alberto Bramanti, docente di Economia Applicata – Dipartimento di Analisi Istituzionale e Management Pubblico, Università L. Bocconi, Milano (alberto.bramanti@unibocconi.it).

[179] Dopo un ampio dibattito in sede di conferenza Stato–regioni sono stati recentemente identificati 21 possibili percorsi di qualifica: Operatore dell'abbigliamento; Operatore delle calzature; Operatore delle produzioni chimiche; Operatore edile; Operatore elettrico; Operatore elettronico; Operatore grafico; Operatore di impianti termoidraulici; Operatore delle lavorazioni artistiche; Operatore del legno; Operatore del montaggio e delle manutenzione delle imbarcazioni da diporto; Operatore alla riparazione dei veicoli a motore; Operatore meccanico; Operatore del benessere; Operatore della ristorazione; Operatore ai servizi di promozione ed accoglienza; Operatore amministrativo-segretariale; Operatore ai servizi di vendita; Operatore dei sistemi e dei servizi logistici; Operatore della trasformazione agroalimentare; Operatore agricolo.

laboratori didattici, alternanza scuola-lavoro, ecc.). Come ampiamente testimoniato dalle esperienze di successo operanti in Italia e all'estero, la modalità più semplice e convincente di intraprendere un percorso formativo è legata al sentirsi accolti e al percepire un'attrattiva: solo l'attrattiva è in grado di far muovere liberamente un ragazzo alla ricerca della sua strada, superando ostacoli e inciampi.

Nell'ambito scolastico-formativo l'orientamento si configura dunque come un processo formativo continuo che, coinvolgendo le diverse istituzioni sociali, fa leva sulla attribuzione di senso del soggetto, implicando tutte le dimensioni della persona nella sua globalità[180].

Il secondo riguarda l'*employability*, fortemente ancorata alla capacità di apprendere e quindi alla possibilità di inserirsi nel mercato del lavoro grazie al contributo di competenza espressa, riconosciuta e apprezzata dal sistema produttivo.

Il tema dell'orientamento interviene ed è decisivo su entrambi i macro obiettivi. Rispetto al successo formativo gli alti tassi di abbandono sono una cartina di tornasole della necessità di un ampio impegno e di una migliore efficacia anche dell'orientamento stesso. Se il meta obiettivo è quello del raggiungimento del successo formativo di tutti i ragazzi – qualsiasi siano le propensioni, le carriere scolastiche, le motivazioni rispetto allo studio e al lavoro – la possibilità di avvalersi di tipologie diversificate di opportunità formative adeguate per quantità, distribuzione territoriale, qualità, risulta fondamentale per il ragazzo nella selezione del percorso più appropriato (Rosati e Gattini, 2002).

Tanti giovani che nella scuola si trovano spaesati, non trovano adeguate motivazioni per impegnarsi in un metodo di apprendimento che è eminentemente 'simbolico–ricostruttivo' potrebbero essere meglio orientati verso percorsi di formazione professionalizzanti maggiormente ancorati a metodi di apprendimento 'percettivo–motori' (Antinucci, 2001).

In relazione al secondo meta obiettivo, l'*employability,* l'orientamento si inserisce direttamente nelle urgenze sollecitate dal mercato del lavoro che impongono la ricerca di: i) nuove e più efficaci modalità di matching domanda–offerta; ma non solo, anche di *ii)* una rinnovata disponibilità e professionalità – da parte dei soggetti formatori – nella presa in carico dei singoli attori (ed in particolare delle categorie più svantaggiate); *iii)* la strutturazione (e l'eventuale rafforzamento) di reti funzionanti e

[180] «Interventi sporadici, sostanzialmente separati dall'insieme delle attività didattiche, limitati a brevi periodi di tempo ed affidati solo ad esperti esterni, hanno dimostrato di essere inadeguati ad assolvere alla vera specificità dell'orientamento che è un processo educativo intenzionale prolungato nel tempo, condotta da adulti che sappiano porsi come modello significativo per i giovani, capaci di sollecitare tutte le dimensioni del soggetto». (Bramanti e Odifreddi, 2006, p. 54).

sinergiche tra attori (Agenzia Formazione e Lavoro, 2003; Colasanto, 2003; Oliva e Capozza, 2003); *iv)* il disegno di politiche del lavoro, anche sperimentali, che fondano tra loro politiche passive di sostegno e attive di supporto e riqualificazione più *tailor made* sulle esigenze dei territori e di gruppi di utenti.

2.2. Cambiamenti sul mercato del lavoro e "politiche attive"

Il contributo specifico della presente sezione è dunque quello di leggere la tematica orientativa all'interno di un quadro coerente di nuove politiche attive del lavoro. Si tratta di un esercizio ancora più urgente oggi, in un momento di gravi tensioni occupazionali rispetto a contesti di solido sviluppo. Quando il tasso di disoccupazione torna a sfiorare il 9% su base annua nazionale – con punte anche decisamente superiori per genere, fasce di età e territori – e pare ulteriormente destinato a crescere nel 2012, non è consentito sprecare nulla, tanto meno capitale umano così faticosamente accumulato.

Le tensioni strutturali, manifestatesi già precedentemente al picco della crisi (fine 2008-inizio 2009) hanno riguardato prevalentemente la carenza di capitale umano "adeguato" alle esigenze del sistema produttivo italiano.

Anche le previsioni sui prossimi 10 anni non sono rassicuranti: le giovani generazioni sono scarse – a livello nazionale intorno ai 500 mila nati ogni anno rispetto agli oltre 900 mila degli anni '60 – si avvicinano tardi al mercato del lavoro, spesso con livelli di istruzione più bassi rispetto ai loro compagni europei e performance di apprendimento ancora deludenti[181] (OECD, 2010).

I giovani italiani tra i 25 e i 34 anni che hanno terminato la scuola secondaria superiore sono numericamente di 11 punti percentuali più bassi della media dei paesi OECD e di 17 punti della Germania. «Tra coloro che si diplomano il 30% lo fa con uno o più anni di ritardo. Tutto questo non può non incidere sulla transizione al lavoro, tanto che il primo inserimento lavorativo è situato in media al venticinquesimo anno di età mentre per oltre il 45% delle persone fino a 35 anni il lavoro svolto non ha alcuna attinenza con percorso scolastico intrapreso in precedenza.» (Odifreddi e Vittadini, 2011, p. 453). Anche immaginando di ricorrere all'immigrazione (Italia*lavoro*, 2011) un incremento

[181] Oltre al dato quantitativo, anche quello qualitativo apre gravi domande sul nostro sistema scolastico. L'ultimo rapporto dell'Invalsi sugli esami di Stato della scuola superiore evidenzia che dai temi ri-corretti della maturità 2009 l'85% fa errori di grammatica, il 70% è insufficiente per competenza lessicale e semantica, e quasi il 60% è insufficiente per capacità ideativa. «Questo vuol dire che, dopo averli tenuti a bagno per ben quindici anni (dall'asilo all'esame di maturità), la scuola riconsegna alla società ragazzi che, due su tre, non sanno scrivere quello che (eventualmente) pensano!» (Mastrocola, 2011, p. 70).

politicamente e socialmente sostenibile risolverebbe forse qualche problema quantitativo del sistema produttivo lasciando aperti tutti quelli qualitativi: avremmo infatti più bisogno di ingegneri informatici indiani piuttosto che di analfabeti maghrebini.
Ne discende un bisogno assoluto e non più procrastinabile di trasformare le condizioni di ingresso e di permanenza nel mercato del lavoro dei giovani (Berton, Richiardi, Sacchi, 2009) potenziando, al contempo, il sistema educativo (AA.VV., 2007; Comitato per il progetto culturale della CEI, 2009) e di formazione (Bramanti e Odifreddi, 2003; 2006; CEDEFOP, 2008).
L'analisi dei flussi sul mercato del lavoro (CRISP, 2010) conferma che nel 2010 gli avviamenti sono aumentati rispetto al picco negativo del 2009 anche se le assunzioni risultano per circa tre quarti riguardare forme contrattuali flessibili (tempo determinato, somministrazione, lavoro a progetto, ecc.). Le forme atipiche sono così divenute il canale privilegiato di ingresso, soprattutto per i giovani, ma tale flessibilità, anche sotto la spinta della crisi, può facilmente trasformarsi in precarietà (Berton *et al.,* 2009; Croce, 2009).
In questa direzione vanno anche le modifiche apportate nel 2006 alla classificazione Eurostat delle politiche attive del lavoro (PAL) con l'obiettivo di separare i servizi per l'impiego dal resto degli strumenti volti a favorire l'occupazione di specifici gruppi di soggetti. Alla distinzione tra politiche attive e passive si è così sostituita una tripartizione (cfr. Tabella 2.1) basata sulla distinzione in: *i) servizi* (definiti come attività legate all'ausilio nella ricerca di lavoro, che rendono più immediato, conveniente e trasparente l'incontro tra domanda e offerta di lavoro); *ii) misure* (altri interventi che forniscono supporto temporaneo a gruppi di soggetti che sono, in qualche modo, svantaggiati nell'accesso al mondo del lavoro); e *iii) supporto* (interventi che forniscono assistenza finanziaria, direttamente o indirettamente, agli individui per ragioni legate al mercato del lavoro), (European Commission, 2006).
Secondo tale classificazione, sono sei le misure di politica attiva del lavoro identificate: *i)* la formazione, attraverso la quale si cerca di adattare le caratteristiche dell'offerta di lavoro a quelle della domanda (CEDEFOP, 2007; 2008); *ii)* le misure di inserimento del disoccupato attraverso pratiche di "*job rotation*" e di "*job sharing*"; *iii)* gli incentivi all'occupazione offerti alle imprese; *iv)* le misure di integrazione dei disabili; *v)* la creazione di lavoro diretta, cioè di occupazione sussidiata di pubblica utilità; *vi)* gli incentivi allo *start up* di aziende.

Tabella 2.1 – *Una riclassificazione delle politiche del lavoro*

Politiche del	**Esemplificazioni**

lavoro	
Servizi	Servizi di intermediazione (supporto e orientamento)
Misure	Addestramento e formazione Schemi di ripartizione dell'occupazione (*jobsharing*)
	Incentivi all'occupazione Politiche di inserimento dei disabili
	Creazione diretta dei posti di lavoro nel settore pubblico Incentivi alle nuove attività d'impresa
Supporto	Politiche passive di tutela economica dei disoccupati Schemi di pensionamento anticipati

Fonte: Eurostat LMP (*Labour Market Policies*), European Commission (2006).

Obiettivo perseguito è una piena integrazione tra servizi per l'impiego, politiche attive del lavoro e politiche formative, riconoscendo ampie competenze a Regioni, Province ed Enti locali (Vergani, 2009).

2.3. Cambiamenti indotti sul sistema dell'offerta formativa

Il processo di cambiamento avviato, oltre a trasformare l'assetto delle competenze e quello organizzativo, ha introdotto altresì una nuova cultura, quella del servizio, che ha investito tutti i fattori coinvolti: risorse, strumenti, processi e ruoli. Si è aperta così una nuova fase per tutti gli attori coinvolti nella definizione e nell'attuazione delle politiche del lavoro e, in particolare, per la Pubblica Amministrazione che si è trovata ad operare nel contesto di una rete (molteplici attori che offrono servizi per l'impiego), e ha visto aprirsi nuovi spazi di azione, in termini di attivazione e pianificazione dei processi e di coordinamento e *governance* della rete.

Per quanto concerne i segmenti, invece, il percorso iniziato fa riferimento alle seguenti cinque fasi per un inserimento duraturo nel mercato del lavoro:

- presa in carico;
- orientamento;
- formazione;
- accompagnamento al lavoro;
- sostegno alla permanenza.

Ecco, ancora una volta, che l'orientamento riappare quale passaggio fondamentale ed ineliminabile. Presa in carico e orientamento sono quasi un tutt'uno, perché l'orientamento deve sempre partire da quello che c'è: dalla persona, dalle sue capacità, dalle sue ambizioni, e dal tessuto produttivo più prossimo, dalle opportunità che esprime e dalle esigenze che manifesta.

2.4. Il contenuto dell'orientamento

Ma verso cosa orientare e come? Il tema è complesso e tutt'altro che risolto una volta per tutte. Sono infatti differenti gli elementi che contribuiscono a rendere articolato il quadro di operatività dei soggetti che operano nella filiera istruzione-formazione-lavoro.

Un *primo* elemento è certamente il forte intreccio tra: *i)* desideri e aspirazioni di allievi e famiglie (lato domanda di formazione); *ii)* orientamenti, valutazioni e vincoli degli Enti di formazione che devono programmare un proprio catalogo, spesso in presenza di scarse informazioni e profonde incertezze sul quadro finanziario (lato offerta di formazione); *iii)* fabbisogni delle imprese e del mondo del lavoro che richiedono un capitale umano pronto ad entrare in produzione il giorno stesso in cui viene assunto, non importa con quale forma contrattuale (lato domanda di lavoro).

Un *secondo* elemento, altrettanto decisivo, riguarda la gestione del tempo. Il triangolo sopra esposto (allievi-strutture formative-imprese), a volte apparente-mente inconciliabile nelle esigenze espresse, è reso ancora più complesso dal ciclo temporale che intercorre tra il momento in cui una esigenza o un fabbisogno è percepito e il momento – temporalmente collocato dopo un arco temporale non breve – in cui il giovane è formato e pronto a prendere il suo posto nel sistema produttivo. Nasce dunque un bisogno di lettura anticipata della domanda.

Un *terzo* elemento attiene infine al costo dell'investimento formativo (e a chi lo sostiene) e alle prospettive soggettive di realizzazione personale che la formazione in diritto-dovere si trova ad inverare (come conciliare il lavoro possibile con la mia "vocazione"?).

Appare immediatamente chiaro che il compito formativo si dilata "obbligando" l'Ente di formazione a farsi carico di un bisogno più vasto, affrontabile solo ricorrendo a legami di rete con altri soggetti che contribuiscono al successo formativo dei ragazzi. Ecco dunque che nel progettare la propria offerta formativa, e nell'offrirla ai ragazzi, l'Ente di formazione deve sviluppare una relazione e una sensibilità al contesto nel quale opera, deve provare a conoscere e interpretare i bisogni delle imprese, futuri datori di lavoro per i propri formati, deve – in qualche misura – provare persino ad anticipare le esigenze delle stesse per offrire loro, in termini di capitale umano, ciò di qui avranno bisogno. Risulta pertanto assolutamente strategico per l'Ente formativo avviare una forte interazione con le imprese del proprio territorio per cogliere, accanto alla domanda di formazione delle famiglie, anche quella del sistema produttivo. L'analisi che il sistema della formazione fa del mercato del lavoro diventa pertanto fondamentale per orientare l'offerta formativa per quei giovani che vi si dovranno inserire successivamente, svolgendo anche il prezioso ruolo di orientamento nei confronti dei più

giovani (ISFOL, 2011). L'Ente di formazione contribuisce tanto più attivamente al successo formativo dei giovani quanto più conosce ed è in contatto con la domanda di lavoro espressa (e potenziale) delle imprese del proprio territorio.
Un ruolo centrale va quindi riconosciuto all'orientamento dei giovani e delle loro famiglie, identificato nella sua trasversalità tra i sistemi e considerato non come un'azione isolata, avulsa dal resto, ma un percorso in cui si definiscono il progetto personale per ogni allievo, gli interventi per il sostegno alla scelta, alla motivazione allo studio e quelli di supporto ai ragazzi nella realizzazione del loro futuro, una vera e propria "presa in carico" del soggetto che viene accompagnato nel disegnare e realizzare il proprio portfolio formativo (Grimaldi, 2002). Orientamento, dunque, inteso come una modalità educativa permanente di aiuto alla persona in funzione di una scelta professionale soddisfacente che sia attenta alle continue sollecitazioni della realtà (Cesana, Pizzardi, 2001).
Punto centrale dell'orientamento è l'accoglienza del "bisogno dell'altro" che si esprime in diversi modi, inizialmente nella consulenza informativa per poi approfondire le singole necessità dell'allievo. Sempre più evidente, infatti, è il problema delle competenze in entrata degli allievi, soprattutto degli stranieri, in forte aumento, e degli allievi portatori di handicap. In questi casi è fondamentale lo sforzo di creatività e progettazione degli interventi, tesi al raggiungimento degli obiettivi finali anche nel rispetto e nella valorizzazione di questa particolare utenza (Ragazzi, Vitali, 2005).
Si supererebbe in tal modo uno storico ritardo del sistema italiano rispetto ad altri paesi dell'area europea che da tempo sono dotati di servizi orientativi finalizzati a sostenere, nelle transizioni dalla formazione al lavoro, da un lavoro all'altro, dal lavoro alla formazione, diverse tipologie di soggetti, giovani e adulti. E che anzi fanno dell'orientamento una delle misure più importanti nel campo delle politiche per l'inclusione sociale e per l'integrazione professionale.
In questa logica l'orientamento acquista il valore di azione di sistema trasversale, cui devono convergere attori di sistemi diversi legati da un obiettivo comune e da accordi relativi alle azioni di ciascuno favorendo la messa in rete di tutte le risorse disponibili, prefigurando una strategia di sviluppo finalizzata alla creazione di un sistema territoriale integrato. Il rischio da evitare, infatti, è che i diversi soggetti in gioco (la scuola, la formazione professionale, i servizi territoriali, ecc.) si ripropongano solo per alcune funzioni (quelle focalizzate o specialistiche) e in maniera aspecifica (senza tener conto della loro *mission* di partenza) (Pombeni, 2002).

2.5. Il contributo delle imprese

L’attenzione per il ruolo delle imprese nei percorsi formativi è cresciuto esponenzialmente in tempi recenti. Sarà perché lo “*stage*” è divenuto una modalità privilegiata per l’ingresso delle giovani leve nell’organizzazione aziendale, o l’esperienza di primo approccio al mondo del lavoro durante i percorsi formativi, il ruolo formativo dell’impresa è cresciuto significativamente e da ultimo è stato riaffermato attraverso il riordino della normativa relativa all’apprendistato che nella sua triplice articolazione riconosce tale ruolo a differenti livelli del percorso formativo.

L’impresa può offrire il suo contributo migliore nel ricreare una sintesi tra idee ed esperienza, tra pratica e astrazione, sintesi che a livello individuale può offrire la soluzione ai problemi di apprendimento e di disagio scolastico e a livello collettivo consegnare capitale umano formato e motivato al sistema produttivo.

Questo ruolo riapre a un dialogo, a lungo messo in disparte, tra istruzione e formazione e mondo del lavoro e in questo dialogo si dispiega, con una forza vitale, un percorso e un processo di orientamento, di scoperta e valorizzazione dei propri carismi che è stato in passato – nel mondo della bottega artigiana così magistralmente descritto e interpretato dal sociologo Richard Sennett (2008) – la base per un migliore equilibrio tra il riconoscimento della propria vocazione e la valorizzazione della stessa da parte del contesto sociale e produttivo.

3. Nuove domande per l'orientamento: cambiamenti di prospettiva, arricchimenti metodologici e implicazioni operative[182]

3.1. Introduzione

Nei paesi occidentali ad elevato sviluppo (Cedefop, 2008) risulta da tempo condivisa la necessità di valorizzare le domande esplicite o implicite delle persone di poter progettare e realizzare un'esistenza soddisfacente rispetto alla formazione, al lavoro e alle varie forme di integrazione sociale. In questa prospettiva l'orientamento rappresenta sempre di più un insieme di servizi e di pratiche professionali finalizzate a facilitare una risposta a tali attese, sostenendo gli individui nel corso della loro vita, soprattutto nelle fasi di scelta educativa, formativa e occupazionale, nei momenti di transizione a nuovi contesti di vita e nei processi di gestione delle loro carriere socio-professionali. Anche a livello del sistema sociale si ha un elevato consenso circa la necessità di rispondere a tali domande per cercare di assicurare l'efficienza e l'efficacia dei sistemi educativi a tutti i livelli, il buon funzionamento di quelli occupazionali (con particolare riguardo al mercato del lavoro) nonché adeguate opportunità di sviluppo delle persone che contribuiscano a un migliore livello di equità sociale. Ciò giustifica le intenzioni, espresse a livello nazionale ed europeo (Watts *et al.,* 2010) da parte dei *policy makers*, di potenziare il capitale di conoscenze e *skill* nella popolazione, di tenere il più basso possibile il livello di disoccupazione, di cercare un'armonia tra domanda e offerta nel mercato del lavoro e di distribuire più equamente le opportunità formative e lavorative.

Non ci si deve dunque meravigliare del fatto che negli ultimi anni, anche in Italia, vi sia stata una forte pressione sociale in favore dell'orientamento. Infatti, le concezioni e le pratiche dell'orientamento non nascono in un "vuoto sociale", ma anzi sono sostenute e indirizzate dalle concrete domande individuali e collettive emergenti in un determinato periodo storico-sociale[183]. Attualmente, i fattori contestuali

---

[182] Questo paragrafo è stato predisposto da Guido Sarchielli, docente di Psicologia del Lavoro presso l'Università di Bologna (guido.sarchielli@unibo.it)

[183] Esse mostrano, in ogni epoca (Guichard 2009), il loro stretto legame di interdipendenza con le caratteristiche e le dinamiche dei contesti societari nei quali sono formulate. Basti pensare che quando si vogliono mettere in luce limiti dei comuni approcci teorici e pratici all'orientamento ci si sofferma proprio sul grado di distanza tra concezioni astratte del funzionamento umano ed effettiva esperienza di aiuto alle decisioni delle persone. Ad esempio, Leong e Pearce (2011) criticano le teorie dell'orientamento per la loro quasi esclusiva attenzione ad alcune categorie sociali (i bianchi, scolarizzati e di classe media); per la presenza di assunti di base e di concetti troppo generali che non riconoscono nella popolazione la presenza di notevoli differenze educative, di ceto, di culture, di provenienza etnica, ecc.; per la focalizzazione sulle problematiche della scelta solo nella fase adolescenziale; per la

più incisivi anche nel delineare i contenuti e le nuove domande di orientamento appaiono quelli legati alla cosiddetta 'globalizzazione' della vita economica e sociale e alle trasformazioni organizzative dei sistemi di produzione di beni e servizi (Coutinho, 2008; Metz, Guichard, 2009). Tali cambiamenti del contesto di vita delle persone attivano fenomeni e dilemmi in parte abbastanza comuni a molte delle società moderne (ad esempio, la differenziazione e prolungamento dei percorsi formativi, le loro conseguenze sul funzionamento dei vari sistemi, numerosi effetti sociali dell'esistenza di mercati del lavoro assai segmentati, l'aumento delle transizioni formative e occupazionali nel corso della vita, le modifiche strutturali dei tempi e dei percorsi di carriera), ma anche fortemente differenziati da paese a paese (ad esempio, la logica e la struttura dei diversi sistemi formativi, i differenti gradi di integrazione dei percorsi di studio, le procedure per orientare e distribuire gli studenti nei diversi percorsi di formazione, ecc.) e da zona a zona dello stesso paese (differenti livelli di efficienza dei sistemi formativi locali, forti connotazioni locali dei mercati del lavoro, ecc.).
Assumendo l'ampio orizzonte temporale interessato dai Rapporti annuali ISFOL sull'Orientamento cercheremo ora di mettere in risalto, tra le questioni poste all'orientamento dai mutamenti sociali in atto, alcune di quelle che producono effetti sui modi di concepire l'orientamento, sulla revisione delle sue finalità, sugli strumenti operativi, sul coordinamento locale e nazionale delle pratiche operative.

3.2. Crescente ruolo dei fattori contestuali nel definire i bisogni orientativi

Una sommaria conclusione delle analisi sugli effetti della globalizzazione è che l'incertezza e l'instabilità sembrano ora connotare l'esistenza personale e collettiva ed estendersi alle istituzioni ed agenzie di socializzazione alla vita adulta.[184] Osservando sinteticamente i tratti attuali dei differenti contesti si intravedono traduzioni specifiche delle domande di orientamento attraverso le criticità incontrate dalle persone
Nei contesti di lavoro giovani e adulti sono incoraggiati ad assumersi responsabilità dirette per il loro futuro incerto e ad accettare, come

---

limitata considerazione delle trasformazioni delle offerte formative e occupazionali e delle dinamiche dei mercati occupazionali.
La globalizzazione, per come si è articolata negli ultimi anni anche in Italia, rappresenta una sorta di lente con la quale sono analizzabili: a) molti fenomeni di cambiamento nell'economia, nell'organizzazione del lavoro, nei sistemi di comunicazione, nel mondo dell'istruzione che hanno un significato spesso negativo in quanto fattori di complicazione e incertezza per la vita delle persone; b) esiti sociali come la carenza di occupazione, i fenomeni migratori su larga scala o le trasformazioni nei consumi che hanno un rilevante impatto psicosociale.

prescrizioni necessarie e indiscutibili, le indicazioni a divenire più flessibili, a sviluppare capacità per gestire i rapidi cambiamenti, a stare al passo con le nuove conoscenze, a divenire "imprenditori di se stessi" riprogettando di frequente il proprio percorso di carriera. Infatti, sempre più numerose organizzazioni richiedono forza-lavoro capace di frequenti adattamenti, disponibile a gestire forme di *multitasking*, orari di lavoro crescenti e attività assai variabili e non standardizzabili. Da notare che questa spinta al cambiamento si colloca in contesti nei quali è spesso difficile trovare un significato in quello che si fa e dare valore non solo individuale alle proprie azioni. In tal senso i lavoratori spesso sottolineano sentimenti di insicurezza e di insoddisfazione rispetto alle possibilità di accedere ai lavori desiderati. Non è un caso che si ripresentino nei contesti lavorativi condizioni di sfiducia, disimpegno e alienazione rispetto a molte dimensioni della propria vita nella misura in cui prevalgono orientamenti individualistici nelle decisioni da prendere, con ridotte relazioni identitarie con gli altri e con le organizzazioni in cui operano. In sostanza, la globalizzazione ha influenzato il mondo del lavoro sia nell'assetto assunto dalle organizzazioni per essere competitive rispetto sia al mercato, con particolare riguardo ai suoi livelli di *work entry* (più elevati livelli di formazione dei *job applicant*), sia agli atteggiamenti ritenuti necessari, ai valori di riferimento e agli stili di condotta valorizzati sin dalle prime fasi della socializzazione secondaria.

Anche nei contesti scolastici sono messi in crisi i tradizionali metodi di preparazione alla vita adulta centrati su un equilibrio tra: a) apprendimento di base e strumentale (acquisizione di conoscenze e strumenti cognitivi fondamentali), b) integrazione sociale (educazione morale, condivisione di valori comuni, assunzione di regole condivise, ecc.); c) riproduzione della struttura delle relazioni e delle posizioni sociali. Secondo Guichard (2009) questo ultimo aspetto risulta predominante nelle attese di gran parte dei giovani e delle stesse famiglie e si connota come ricerca del successo individuale e della mobilità sociale ascendente. Infatti, nei contesti educativi viene stressata la ricerca dell'eccellenza e della riuscita individuale rispetto a standard elevati. Essi corrispondono sia a una crescente richiesta di competenze culturali, matematiche, tecnologiche, di *problem solving* ed interpersonali apprezzate nei contesti lavorativi più avanzati sia anche a tipi di occupazioni di prestigio e nell'ambito dei servizi. Fra i rischi di una tale prospettiva emergono il mancato riconoscimento o la svalutazione delle occupazioni nei settori manifatturieri e tecnici, un'immagine parziale o distorta del mondo del lavoro e delle sue dinamiche, una tendenziale riduzione del significato e dei valori del lavoro come fonte di identità in favore delle sue dimensioni e funzioni strumentali. Nello stesso tempo, le forme di diseguaglianza di risorse ed

opportunità diventano più evidenti considerando sia l'elevato numero di *drop-out* dai percorsi formali di istruzione sia il persistente incremento di occupazione nel mercato del lavoro secondario (da parte dei giovani)[185] sia il crescente numero di giovani che non studiano e non lavorano.
I cambiamenti sommariamente richiamati stanno stimolando la comunità scientifica e professionale a meglio definire le finalità, i paradigmi e i temi rilevanti delle pratiche orientative e dei servizi deputati tenendo conto appropriatamente dell'alto tasso di diversificazione nelle esigenze della popolazione. Basti pensare che molte delle nozioni ancora usate per comprendere le scelte scolastico-professionali, le modalità di progettare il futuro, le carriere, sono state formulate in periodi di minore turbolenza delle relazioni tra scuola, formazione e contesti occupazionali. Tali concezioni (e le pratiche conseguenti) appaiono ora in grado di corrispondere solo a una parte assai ridotta della popolazione stessa – quella che ha un'adeguata costellazione di risorse cognitive, emotive e sociali, il privilegio di poter fare delle scelte, la volontà di affrontare e gestire attivamente i propri progetti di vita – mentre un crescente numero di persone si trova in condizioni di svantaggio nell'affrontare logiche e ambienti sociali e lavorativi globalizzati. In sostanza, le concezioni dell'orientamento tradizionalmente basate su nozioni che presuppongono una stabilità nello sviluppo personale (come quelle di attitudine, interesse, tratti di personalità, ecc.) e una linearità dei percorsi sociali sono in discussione come pure gli assunti relativi alle finalità di "adattamento meccanico" delle persone alle esigenze del lavoro. Ciò è necessario dal momento che esse devono tenere conto del fatto che le persone attualmente necessitano di un più ampio e articolato capitale sociale per inserirsi in contesti di lavoro estremamente flessibili e per padroneggiare, entro limiti realistici, situazioni di insicurezza riprogettando spesso il proprio sviluppo personale. In particolare, si sostiene l'esigenza di potenziare una competenza riflessiva e progettuale centrata sul *self* per contrastare il fatto che si sono ridotti i punti di riferimento esterni con cui tradizionalmente si definivano i percorsi di carriera psicosociale e per ricavare dalle esperienze fatte nei diversi ambiti di vita le direzioni del proprio sviluppo, gli ambiti in cui vale la pena investire le proprie energie, i progetti coerenti con l'immagine di sé che si possono tradurre in attività capaci di massimizzare le probabilità di conseguire gli scopi desiderati (Guichard, 2009). In questa stessa direzione si muovono gli

---

Esso è caratterizzato da occupazioni precarie e poco qualificate, spesso svolte in condizioni difficili e con il concreto rischio che chi entra in questo tipo di mercato difficilmente ha l'opportunità di uscirne per costruirsi una carriera vera e propria, almeno senza aiuti specifici.

sforzi di potenziare le competenze orientative o di gestione della carriera (*Career Management Skills*) intesi come strumenti cognitivi e psicosociali per affrontare percorsi non lineari e le transizioni ricorrenti e per migliorare i requisiti di occupabilità accrescendo in tal modo le opportunità di inclusione ed equità sociale, indipendentemente dai livelli formali di qualificazione.

3.3. Ampliamento delle richieste di accesso ai servizi

Mentre i modelli tradizionali di intervento orientativo erano focalizzati, in prevalenza, su categorie sociali ben identificabili in rapporto alla fase dello sviluppo personale dei loro membri (in genere, adolescenti e giovani in procinto di scegliere i percorsi scolastici e lavorativi o che abbandonavano precocemente la scuola), negli ultimi anni la base potenziale della popolazione interessata si è notevolmente ampliata. Le domande di sostegno orientativo riguardano non solo coloro che hanno difficoltà occupazionali (sottoccupati e disoccupati), ma un'ampia tipologia di gruppi sociali che sperimentano condizioni critiche come: adulti occupati a rischio di mobilità, studenti della formazione professionale e del livello terziario, donne che vogliono rientrare nel mercato del lavoro, lavoratori anziani, persone con vari tipi di disabilità, immigrati, gruppi sociali svantaggiati e così via. Questo ampliamento quantitativo si connette, almeno in parte, ai cambiamenti sociali imposti dalla globalizzazione, con particolare riguardo alla flessibilità e insicurezza dei percorsi di carriera lavorativa (Vuorinen e Watts, 2010). In altri termini, la presenza di una instabilità economica e occupazionale rende cruciali le domande di avere punti di riferimento informativo e di aiuto accessibili a un crescente numero di persone in quanto cittadini che si aspettano di poter continuare a partecipare alla vita sociale nonostante le difficoltà attuali.

Da questo punto di vista, l'orientamento assume, ancora più esplicitamente rispetto al passato, un valore anche di "servizio di interesse generale", al quale poter accedere indipendentemente dal livello di qualificazione e di competenze o dal fatto di rivestire il ruolo di studenti o lavoratori[186]. È per questa ragione che in ambito europeo sta emergendo negli ultimi anni un ampio consenso circa l'esigenza di espandere la funzione dei servizi orientativi per andare incontro a una gamma assai ampia e diversificata dei bisogni dei cittadini (Cedefop, 2011).

Si veda al riguardo il contributo di Colasanto M. Orientamento, welfare e diritti di cittadinanza (2010). Per quanto ancora non sia riconosciuto sul piano normativo il «diritto all'orientamento» le tendenze in atto lasciano intravedere la plausibilità di tale riconoscimento su cui costruire un sistema nazionale di orientamento.

Tale tipo di *social policy* ha profonde implicazioni (Watts, 2005). Alcune sono di natura pratica e riguardano il fatto che si richiede sia un ampliamento delle localizzazioni dei servizi e dei loro tempi di funzionamento per facilitare il contatto con gli utenti sia lo sviluppo di mezzi di comunicazione corrispondenti alle esigenze e agli stili di condotta di nuove categorie di utenti. Altre risultano assai più incisive poiché richiedono una trasformazione delle logiche orientative all'interno della più generale prospettiva di *Life-long Guidance*. Si tratta di un cambiamento che chiama in causa, in primo luogo, le finalità generali dell'orientamento che in tal modo esaltano una funzione di giustizia ed equità sociale nel facilitare per tutti i richiedenti un sostegno formativo, occupazionale, di chiarimento sulle opportunità di crescita, di informazione per le decisioni di carriera. In secondo luogo, divengono importanti le esigenze di funzionalità, efficacia ed efficienza del servizio in rapporto ai costi economici dell'ampliamento degli interventi. Ciò determina, ad esempio, un più deciso interesse a valutare con cura e sistematicità gli esiti degli interventi, la pertinenza degli approcci teorici e la qualità degli strumenti usati anche nella prospettiva di poter scegliere ed implementare quelli che permettono una effettiva sostenibilità. In questo senso, la scelta di metodi e approcci centrati sul potenziamento delle capacità di autodecisione delle persone, su varie forme di *self-help* e sullo sviluppo di *career management skills* appare di gran lunga superiore a quelli di tipo solamente misurativo, diagnostico o di prevalente sostegno informativo e affettivo. Come pure, la possibilità di ridurre o, quanto meno, bilanciare, interventi diretti, *face-to-face*, con interventi informativi a distanza potrebbe facilitare lo *screening* delle situazioni personali più complesse e assicurare una più larga diffusione delle pratiche orientative.

In sostanza, l'aumento quantitativo delle domande di orientamento stimola cambiamenti anche qualitativi. Infatti, comporta una spinta a convalidare nuovi approcci teorici e pratiche professionali diversificando i metodi, gli strumenti e le procedure per erogare servizi appropriati. Ciò significa, ad esempio: incoraggiare precocemente i genitori ad occuparsi dei temi dell'orientamento dei loro figli fin dalla scuola dell'obbligo; anticipare nel periodo dell'istruzione programmi di formazione delle competenze orientative e di carriera; progettare livelli di servizio differenziati (ad esempio, in relazione al grado di prontezza di risposta delle persone e di complessità delle loro richieste) e sostenibili sul piano delle risorse finanziarie e professionali; assicurare l'accesso libero ai data-base sulle professioni e sul mercato del lavoro rendendoli *user-friendly* con opportune istruzioni automatiche; sperimentare e validare pratiche di orientamento basate sul web, su videoconferenze e *help-lines* e su una combinazione di queste nuove tecnologie con i tradizionali metodi faccia a faccia.

3.4. Incisivi cambiamenti di paradigma e delle logiche di azione

L'esigenza di rinnovare i modi di con cui analizzare le carriere individuali nelle loro traiettorie complesse dalla scuola al lavoro e focalizzare i punti critici di tale percorso di sviluppo risulta attualmente in primo piano anche nella letteratura internazionale sull'orientamento. Infatti, per poter essere d'aiuto nel gestire le esperienze personali si parte dal fatto che risulta insufficiente l'approccio adattivo "persona-ambiente" impostato sulla ricerca di una congruità tra tratti personali stabili della persona e caratteristiche altrettanto stabili dell'ambiente (scolastico, formativo e lavorativo). Si stanno invece enfatizzando, per una più appropriata comprensione delle dinamiche dello sviluppo umano nelle sue differenti fasi, la connessione tra condotte della persona e contesti sociali in cui esse vivono, il significato delle posizioni sociali che esse occupano, il valore delle interazioni alle quali partecipano, la qualità degli scambi di risorse di cui possono usufruire. Tale focalizzazione sulla "persona nel suo ambiente psicosociale", pur non essendo particolarmente nuova nell'ambito degli studi psicosociali, sembra accentuare l'evoluzione degli approcci teorico-pratici dell'orientamento da una prospettiva essenzialista (basata sul *match* tra caratteristiche personali e caratteristiche ambientali) ad una più fortemente relazionale e costruttivista, che si propone di leggere gli stessi problemi orientativi partendo però dal punto di vista della persona, dai suoi modi di percepire la realtà e di costruire i propri obiettivi nel contesto sociale in cui è inserita.

Infatti, secondo Guichard (2006; 2009), possono essere sottolineati alcuni elementi comuni nelle numerose teorie (come, ad esempio, l'*action theory*, il modello della costruzione del sé, i modelli delle transizioni psicosociali, l'approccio narrativo) che stanno diffondendosi nel campo dell'orientamento: a) l'enfasi sul ruolo del contesto e delle diversità culturali nello spiegare i processi di sviluppo personale a scapito di teorie generali considerate come sempre valide in ogni comunità sociale; b) l'attenzione ai processi di costruzione del *self* e di *life design* piuttosto che ai meccanismi di scelta occupazionale o alla definizione di profili statici individuali; c) il riconoscimento del ruolo attivo della persona nel costruire i suoi percorsi di carriera, nel precisare i propri scopi e nel modificarli in maniera intenzionale.

Tali prospettive concettuali e di ricerca si connettono alle sottolineature che la pratica professionale più avveduta aveva già messo in evidenza negli ultimi anni e che riconoscono come sempre più necessario: indirizzare gli interventi orientativi lungo l'intero arco della vita attiva e non solo nelle fasi adolescenziali e giovanili; prendere come riferimento le esigenze orientative dei cittadini accanto a quelle di alcune categorie più svantaggiate rispetto alla scuola o al lavoro; includere tutte le

transizioni psicosociali tra gli oggetti di intervento di aiuto; considerare le persone non come recipienti passivi dei consigli di un esperto, ma come attori interessati a padroneggiare i propri percorsi di vita seppure operanti in contesti che offrono opportunità diseguali.
Ma quali sono i principali segnali dei cambiamento in atto nelle concezioni e nelle pratiche orientative? Rileggendo la nota proposta di Guichard (2003) possiamo richiamare i seguenti aspetti:

3.4.1 Riprecisazione degli scopi

Seguendo i contributi internazionali degli ultimi anni emergono sottolineature diverse circa gli scopi dell'orientamento che, spesso, risentono non solo delle nuove prospettive teorico-concettuali o dell'evoluzione tecnico-professionale del settore, ma anche delle posizioni istituzionali di chi opera nell'orientamento e delle differenti attribuzioni di significato da parte dei numerosi attori sociali coinvolti (famiglie, istituzioni formative, mondo delle imprese, *policy makers*). Da questo punto di vista, seppure un certo grado di ambiguità dei fini sia ammissibile data la complessità del problema dell'orientamento e la sua ampia interconnessione con fenomeni di natura personale e sociale, si possono rilevare alcune grandi categorie di scopi che dovrebbero essere oggetto di riflessione per riconoscerne in modo condiviso la natura e le implicazioni pratiche e anche per costruire interventi professionali più efficaci:
a) Migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. È una finalità pratica e di natura funzionalista che si integra con la prospettiva di migliorare l'integrazione tra i sistemi formativi e quelli lavorativi e che risulta apprezzata dalle imprese e in gran parte dalle famiglie. Nella sua traduzione orientativa emerge, tuttavia, la consapevolezza del carattere problematico che essa può assumere. Infatti, essa implica, da un lato, stimolare una visione realistica del mondo del lavoro, ma dall'altro, ridefinire le attese individuali senza coartarne le potenzialità di crescita. In altri termini, non dovrebbe prevalere meccanicamente l'esigenza di ridurre gli effetti di «inflazione delle aspettative» derivanti dall'ampliamento dei livelli di istruzione e dalla presenza di rappresentazioni del lavoro orientate prevalentemente su professioni e occupazioni nel settore dei servizi. Tenendo conto di quanto sopra richiamato in questa finalità generale rientra anche la preparazione a un mondo del lavoro connotato dalla flessibilità nelle sue differenti forme.
b) Ridurre le disuguaglianze sociali. Con questa finalità si supera l'ottica funzionalista di pura riproduzione armonica della struttura sociale esistente in favore di una correzione dei diseguali livelli di partenza per l'ingresso socio-professionale delle persone stimolando, con l'orientamento, le prospettive di crescita individuale. In tal senso, si muovono gli interventi in favore dei gruppi sociali che si trovano in

condizioni di svantaggio economico, sociale, educativo, psicofisico e culturale e che potrebbero non avere facile accesso alle informazioni o alle opportunità formative e di carriera. Questa finalità emancipatoria giustifica le azioni orientative che incoraggiano la correzione di rappresentazioni di sé svalutative (come dei predestinati a posizioni marginali) incentivando la cooperazione su progetti di crescita personale e collettiva.

c) Formare dei cittadini (e non solo dei lavoratori). Con questa categoria di finalità l'orientamento si connette più esplicitamente con gli altri processi sociali che hanno un rilievo per la costruzione di una comunità socialmente coesa e ordinata come quelli educativi, associativi, di integrazione politica e istituzionale, di regolazione della vita economica e sociale, ecc. Aumentare le possibilità di occupazione e poter lavorare in modo decente restano un obiettivo importante per l'orientamento non disgiunto però da una opportunità di formazione ad ampio raggio. Tali aspetti costituiscono infatti una parte significativa dei diritti di cittadinanza accanto a quelli di avere legittimi riconoscimenti sociali, di crescita culturale, di poter vivere in sicurezza, con pochi rischi di violenza urbana e in ambienti soddisfacenti.

d) Rendere possibile uno sviluppo individuale ottimale. Una visione solamente strumentale dell'orientamento come tecnica per rendere efficienti scelte scolastiche e lavorative immediate e vincenti impedisce di riconoscere le sue funzioni di facilitazione dello sviluppo personale e (indirettamente) collettivo. Ciò giustifica, in particolare, l'identificazione di scopi a medio e lungo termine mediante l'esercizio dell'auto riflessione e la progressiva costruzione di immagini di sé adatte ad assicurare un adeguato mix tra autonomia personale e soddisfacente integrazione socio-professionale.

3.4.2 Evoluzione degli approcci tecnici e degli strumenti

Gli orientamenti concettuali che emergono negli ultimi anni spingono anche alla ricerca di tecniche e strumenti di orientamento dal carattere innovativo. In linea generale, sta emergendo una impostazione di carattere olistico che integra differenti approcci disciplinari (psicologico, educativo, sociale, riabilitativo, ecc.) nella prospettiva di rendere le azioni orientative di aiuto più coerenti con lo sviluppo della carriera personale, intesa come un processo multideterminato, che interconnette i vari ambiti e ruoli significativi della persona e che risulta dislocato in una prospettiva temporale di medio-lungo periodo. Non si tratta di vere e proprie novità, ma di una più decisa scelta di potenziare le risorse della persona per aiutarla a ridisegnare la sua carriera complessiva, relativizzando le urgenze decisionali immediate (ad esempio, come scegliere un corso di studi o trovare un'occupazione).

Inoltre, le tecniche operative attualmente si propongono di essere più coerenti con una visione della carriera lavorativa intesa come un aspetto particolare del modo più generale con cui la persona può impostare (o imparare a impostare) la sua vita complessiva. Ciò comporta maggiore enfasi sul processo di *counselling* rispetto al consiglio diretto, immediato (Guichard e Lenz, 2005). In altri termini si valorizzano azioni che sostengono la persona nell'identificare la sua posizione nella realtà e le attese sulle quali investire, nel valutare le rappresentazione che ha di sé stessa (*self-determination*, *self-confidence*, stima di sé, auto-efficacia, ecc.) e delle relazioni significative che lo legano al mondo circostante e dalle quali riceve un decisivo *feed-back* per rafforzare la propria identità e assumere ruoli appropriati[187].

Mentre gli approcci tecnico-professionali dell'orientamento si stanno progressivamente adeguando alla nuova fenomenologia delle esigenze delle persone attivate dai processi di globalizzazione (ed evidenziate dall'aumento delle richieste di orientamento lungo l'intero arco di vita; dalle domande provenienti non solo dai giovani, ma da adulti; dalla crescita dei disoccupati e sottoccupati; dalla diffusione della flessibilità lavorativa e dalla *job insecurity*; dalla drastica riduzione delle possibilità di carriera lineare, ecc.), minore slancio di rinnovamento riguarda gli strumenti operativi dell'orientamento. Molti strumenti in uso si limitano a delineare un quadro obiettivo delle caratteristiche personali per realizzare un razionale *match* tra individuo e occupazione. Essi, per altro, come accennato, presuppongono una concezione essenzialista della persona (la stabilità delle sue caratteristiche), con minore sensibilità nel recepire le dinamiche di interazione tra persona e contesto e i processi di costruzione sociale dei progetti di vita, dei cambiamenti personali e delle aspettative di crescita. Ciò comporta un *gap* tra teoria e pratica non ancora colmato, ad esempio, quando sono presenti impostazioni prevalentemente diagnostiche, basate su inventari e profili statici che: a) non tengono conto dell'interscambio tra persona e

[187] In questo senso, Feller et al. (2005) sottolineano sei punti di attenzione o requisiti delle nuove tecniche orientative che intendono assumere un'ottica olistica: a) sensibilità al sistema di valori e di credenze delle persone che cercano aiuto; b) apprezzamento delle loro aspettative sociali rispetto ai ruoli lavorativi verso cui si indirizzano; c) esplicita attenzione ai momenti transizionali che sono importanti nella società attuale; d) comprensione effettiva del clima economico e sociale determinato dai processi di globalizzazione con i crescenti rischi di disoccupazione, insicurezza occupazionale e instabilità politico-sociale; e) attenzione alle possibilità e disponibilità di sostegno derivanti dalle differenti politiche di *welfare* dei vari paesi; f) progettazione e implementazione di metodi e linee di intervento capaci di integrare politiche pubbliche, pratiche locali e disponibilità offerte dalle nuove tecnologie dell'informazione.

ambiente e dei gradi di adattamento dinamico della persona alla sua comunità di appartenenza; b) non rilevano le specificità sociali e culturali nell'assessment della carriera; c) non sono in grado di esplorare le caratteristiche della storia di vita della persona e del suo modo di rappresentarla e descriverla. In altri termini, la possibilità di costruire strumenti dotati di validità ecologica (ovvero caratterizzati da forme che si avvicinano alla situazione reale di vita delle persone con cui si interagisce) rappresentano ancora un obiettivo da raggiungere. Vi è tuttavia un crescente interesse per strumenti orientativi di natura qualitativa, centrati su un'interazione discorsiva con la persona e tesi a mettere in primo piano la «ricostruzione narrativa» delle sue esperienze e delle sue rappresentazioni di sé e del futuro e considerando solo come informazioni integrative i dati oggettivi sulle qualità, le competenze e gli interessi professionali. L'attuale *trend* della riflessione scientifica internazionale sul tema del *life design* appare di forte sostegno all'identificazione e collaudo di questi nuovi strumenti più sensibili nel cogliere e attivare il processo di costruzione del sé (personale, sociale e professionale) lungo il corso della carriera (Guichard, 2008; Savickas et al., 2009).

3.4.3 Una più decisa attenzione alle evidenze empiriche: integrazione tra approcci qualitativi e quantitativi per la qualità dei servizi

Anche sul piano delle metodologie di indagine e di intervento si sta assistendo a un tendenziale viraggio dagli approcci di tipo quantitativo (prevalentemente deduttivi) alla considerazione anche di quelli qualitativi, induttivi, fortemente contestualizzati e attenti alle "condizioni naturali" ove si svolgono le esperienze individuali e collettive. Ciò è facilitato da due principali fattori: dall'interesse a valutare l'efficacia degli interventi di orientamento tenendo conto delle evidenze empiriche a favore di determinati risultati e dalla necessità di ridurre la tradizionale distanza tra teoria e pratica, stimolando tra ricercatori e professionisti un dialogo più proficuo, finalizzato a migliorare la qualità delle risposte professionali alle domande dei cittadini.
Nel panorama internazionale stanno delineandosi quattro processi che sembrano poter convergere ed arricchire le pratiche professionali, con evidente beneficio anche per la situazione italiana:
a) sul piano della ricerca scientifica, secondo Blustein *et al*. (2005), i metodi qualitativi, pur restando minoritari, attualmente tendono ad essere più accettati per la loro sensibilità nel riconoscere le specificità situazionali che connotano le complesse esperienze soggettive nei momenti di transizione psicosociale, nella partecipazione ai lavori flessibili e senza carriera predeterminata, nelle nuove relazioni di lavoro. Gli approcci qualitativi (McIlveen, 2007) fanno emergere assunti

non considerati dai disegni di ricerca tradizionale e, soprattutto, «danno una voce» ai partecipanti mettendo in luce variabili soggettive importanti come, ad esempio, i fattori emozionali che influenzano le rappresentazioni della realtà e impregnano le decisioni o le dinamiche che caratterizzano l'interazione con le persone significative e che hanno effetti sulla formazione dell'identità. Seppure nelle riviste scientifiche tale orientamento qualitativo sia ancora ben al di sotto del 20% della produzione scientifica, risultano comunque ben identificabili gli approcci biografici e narrativi, quelli etnografici, di analisi del discorso e di analisi del contenuto di colloqui, correlati spesso a prospettive di *action research* (Guichard, 2008; Stead *et al*., 2011). Per altro, il loro crescente utilizzo anche nella pratica professionale si giustifica in quanto ritenuti più adatti a recepire le caratteristiche delle nuove domande di orientamento delle persone.

b) Sul piano della valutazione dell'efficacia e della qualità degli interventi resta un certo contrasto tra approcci qualitativi e quantitativi, con una prevalenza di questi ultimi anche per l'uso di variabili e concreti indicatori di esito che risultano facilmente riconoscibili e accettabili a livello istituzionale e dai *policy makers*. Inoltre, le tecniche di meta analisi che si sono diffuse negli ultimi anni nelle scienze sociali, rafforzano tale preminenza dal momento che permettono di fare confronti più estesi sugli indicatori che mettono in risalto il grado di qualità dei risultati in differenti contesti. Tuttavia, si osserva anche che, mantenendo solo approcci quantitativi, si perdono molte informazioni utili a qualificare la natura degli esiti prossimali e distali di un intervento sociale. Infatti, spesso ci si limita a considerare un numero ristretto di fattori e criteri per giudicare la qualità degli interventi, quelli che sono appunto selezionati e misurati dalla maggior parte delle ricerche. In questo modo, si sottovalutano aspetti non facilmente standardizzabili e misurabili con la stessa chiarezza e precisione, ma che possono caratterizzare le esigenze di una popolazione alle quali gli interventi cercano di rispondere. Ci si riferisce, ad esempio, ad esiti relativi ai cambiamenti nei valori e significati delle esperienze di transizione, alle priorità delle aspettative o dei passi della carriera che vengono attribuite dalle persone in base alla loro cultura o appartenenza sociale, agli stili decisionali privilegiati da determinati gruppi sociali, al peso dei fattori affettivi nell'uso delle informazioni, nel calcolare il valore delle alternative decisionali, ecc. Un qualche segnale di valorizzazione di approcci qualitativi nella valutazione degli interventi è evidenziabile laddove si sollecitano forme di integrazione tra i vari metodi che siano concretamente trasferibili nelle pratiche di intervento. In questo caso si parte dal presupposto che nell'analisi dei costi e benefici degli interventi orientativi debbano essere considerati non solo gli esiti di breve periodo (come la soddisfazione dei clienti) bensì anche i «guadagni» di medio-

lungo termine (ad esempio, assumere atteggiamenti proattivi in varie situazioni di vita, saper costruire una carriera soddisfacente o prendere decisioni efficaci, raggiungere o mantenere uno stato di benessere nei contesti di lavoro e di vita) riconoscibili con strumenti qualitativi. Comunque attuata, la valutazione dei servizi di orientamento risponde ad un'esigenza ormai condivisa di dimostrare l'utilità sociale di queste pratiche, di cogliere i progressi nelle situazioni personali degli utilizzatori, di stabilire quanto siano raggiunti gli obiettivi delle azioni attuate, di evidenziare le buone pratiche trasferibili onde giustificare, nel complesso, il valore di questi servizi e legittimare gli investimenti affinché essi continuino a funzionare.

c) Un terzo processo, negli ultimi anni, sta caratterizzando gli approcci teorici e metodologici all'orientamento e consiste nell'importanza che comincia ad essere attribuita alle evidenze empiriche nell'indirizzare le scelte operative di chi lavora nell'orientamento (Plant, 2011). Il riferimento all'esigenza di evidenze derivanti dalla ricerca scientifica per confermare la solidità e fondatezza delle azioni professionali non è recente ed è tipico per le professioni d'aiuto, sanitarie, sociali ed educative che, per la complessità delle casistiche di intervento, spesso sono costrette ad operare con modalità non standardizzabili. Per di più, è facile osservare la coesistenza di approcci e metodi fondati su teorie note e consolidate e di approcci fortemente «autoreferenziali», mal valutabili dalla comunità scientifica e professionale e, in taluni casi, pubblicizzati con l'incerta giustificazione che in qualche occasione «hanno funzionato bene» o addirittura con il semplice avallo della testimonianza diretta di chi li ha compiuti. È comunque ormai assodato che tali professioni sono alla ricerca di evidenze scientifiche[188] che possano informare le tecniche professionali e rassicurare gli utenti sulla correttezza, effettiva utilità e qualità dei servizi resi. Si tratta di uno sforzo collettivo di valutazione critica di quanto viene realizzato nel mondo, in un certo campo professionale, per raggiungere una consapevolezza di ciò che risulta correttamente applicabile, di ciò che è in corso di verifica, di ciò che appare obsoleto rispetto alle esigenze della popolazione e di ciò che risulta di fatto irrilevante. Tale

[188] La riflessione sulle pratiche *evidence-based* è ormai ventennale. Nasce infatti negli anni '90 (Briner e Rousseau, 2011) dal mondo della medicina - anche per correggere l'anomala tendenza ad interventi medici che solo nel 15% dei casi risultavano giustificati da solide evidenze scientifiche - per poi diffondersi nelle professioni sociali ed educative. Attualmente le comunità scientifico-professionali si propongono di ridurre il gap tra teoria e pratica integrando l'*expertise* dei professionisti e i risultati delle ricerche scientifiche e cercando di ricavare «elementi di prova» non solo per migliorare le prestazioni, ma soprattutto per eliminare dalla scena professionale metodi, tecniche e strumenti che si rivelano inconsistenti, inutili e persino dannosi e truffaldini per i cittadini. Anche da questo punto di vista si giustifica l'istanza di aumentare le connessioni istituzionali tra mondo della ricerca universitaria e comunità professionale dell'orientamento.

valutazione si può fondare su quattro fonti informative che dovrebbero essere sistematicamente usate dai ricercatori e dai professionisti nel momento di adottare specifiche linee di azione anche nel campo dell'orientamento: 1) l'esplicito giudizio e l'*expertise* dei professionisti acquisita con la pratica; 2) le evidenze derivanti dallo studio dei casi e delle esperienze in contesti locali; 3) l'accurata considerazione dei risultati di ricerca nei vari paesi riportati dalle metanalisi che si propongono appunto di estrarre da indagini assai diverse per popolazione, contesto, metodologie, ecc. elementi di conoscenza comuni e veritieri; 4) le prospettive e i punti di vista degli attori che sono stati interessati dalle pratiche professionali.

Naturalmente, non è facile assumere una prospettiva *evidence-based* poiché sarebbero da superare vari tipi di barriere di atteggiamento e comportamentali: si tende spesso a riprodurre gli interventi che hanno dato un apparente successo immediato (si pensi all'uso di indicatori superficiali come la soddisfazione dei partecipanti a un corso); si realizzano strumenti e si applicano tecniche che vengono gelosamente custodite, senza effettuare confronti e verifiche sulla loro validità; spesso non si ha la competenza o la motivazione a ricercare informazioni sulle indagini scientifiche e sui risultati delle metanalisi; vi è poi una certa riluttanza a riconoscere i limiti delle pratiche in uso e a cercare di migliorarle; si tende a fidarsi troppo delle prime impressioni, soprattutto rispetto a un metodo o a una tecnica promossa come risolutiva solo perché nuova; vi sono poi scarsi incentivi da parte di molte organizzazioni di servizio a verificare la qualità degli approcci usati confrontandoli con quelli adottati a livello nazionale e internazionale.

d) L'interesse per la ricerca di evidenze scientifiche che giustifichino meglio le numerose azioni orientative effettuate (informare, dare indicazioni, consigliare, motivare, valutare, formare, sostenere, fare da mentor, potenziare, stimolare apprendimenti, prendere le difese, creare relazioni, fornire *feed-back*, gestire, innovare i servizi e le metodologie, ecc.) rafforza il quarto processo che comincia a caratterizzare il sistema dell'orientamento anche in Italia: la ricerca della qualità dei servizi resi. Ciò tende a svilupparsi partendo da una più chiara e condivisa identificazione dei risultati attesi (di breve o medio-lungo periodo), dei modi di valutarli e dei requisiti metodologici, pratici e organizzativi necessari per conseguirli (Plant 2004). La crescente consapevolezza – almeno nella letteratura scientifica e tra gli operatori e i *policy makers* più avveduti - dell'importanza di assicurare la qualità dei servizi di orientamento si collega all'attuale *trend* sociale in favore dell'innovazione nel settore dei servizi, finalizzata a mantenere la loro efficacia assicurando però la loro sostenibilità. Al riguardo, Plant (2011) identifica alcuni fattori facilitanti tale tendenza: 1) il diffondersi del

cosiddetto *New Public Management* che si basa su due orientamenti: il decentramento della gestione e delle responsabilità operative nelle organizzazioni e un accurato controllo in itinere ed ex post, realizzato sui parametri della qualità dei risultati; 2) il valore attribuito all'analisi dei costi-benefici e dell'effettiva e dimostrabile utilità delle attività realizzate dai servizi; 3) la connessione dell'orientamento con le prospettive del *Life-long Learning* e della valorizzazione, nella moderna società della conoscenza, degli apprendimenti continui di tipo formale, non formale e informale; 4) la decisa attenzione ai processi di inclusione sociale che attribuisce all'orientamento la finalità di sostenere anche le persone marginalizzate, a rischio di esclusione o in condizioni occupazionali di insicurezza potenziale; 5) l'importanza di arricchire i livelli di professionalizzazione e le competenze degli operatori dell'orientamento (a partire da un adeguato livello di preparazione universitaria di base e post-laurea) per poter contare su servizi efficienti, efficaci e accessibili alla popolazione[189].

3.5 Forti esigenze di interazione e coordinamento tra sistemi e servizi

Il clima sociale attuale segnato dalla crisi e dai numerosi effetti della globalizzazione che abbiamo richiamato all'inizio appare favorevole ad apprezzare il ruolo dell'orientamento nel rispondere alle criticità più evidenti dei sistemi di istruzione, formazione, universitario e del lavoro (alto tasso di *drop out* nella scuola, limitata efficacia delle scelte e dei percorsi formativi in età giovanile, esigenza d'integrazione dei migranti, di sostegno alla mobilità e alla precarietà lavorativa, di contrasto alla disoccupazione, azioni preventive per il mantenimento dell'occupabilità dei lavoratori anziani, ecc.).

Del resto, l'analisi di Watts (2009) sulla situazione europea si basava proprio sul fatto che dette criticità possono essere affrontate anche con l'ausilio di un adeguato sistema di *Life-long Guidance*. Esso sta mostrando, rispetto al recente passato, impatti relativamente positivi sui risultati dei sistemi di apprendimento (più ampio accesso all'istruzione, aumento della partecipazione alla formazione, crescente tasso di

[189] In questa direzione Plant (2011), analizzando la situazione europea, suggerisce di cominciare a valutare criticamente i pregi e difetti dei tre modelli di organizzazione con cui si può operare in termini di qualità: "modelli amministrativi, centralizzati e operanti spesso *top-down*, principalmente designati per stabilire connessioni tra interventi orientativi e ritorno o mantenimento a scuola; modelli centrati sull'utilizzatore, spesso focalizzati sulla soddisfazione dell'utente, principalmente basati su questionari di esito con i quali gli utenti rispondono sulla soddisfazione immediata del servizio e non su effetti a lungo termine; modelli orientati sui professionisti, spesso con un'enfasi su aspetti deontologici, dove sono considerati come essenziali i codici di condotta, le linee guida etiche e la competenza professionale degli operatori" (Plant 2011, p. 3)

mantenimento nella scuola e di riduzione delle dispersione, sviluppo di skill di alto livello, aumento della motivazione allo studio universitario, ecc.); sui risultati dei sistemi economici e lavorativi (maggiore presenza di laureati nelle occupazioni di prestigio, tassi di disoccupazione un po' più bassi, tendenziali maggiore livelli di reddito, mantenimento sul mercato, aumento delle motivazioni lavorative, capacità di adattamento e flessibilità, aumento dell'occupabilità); sui risultati per il sistema sociale (relativo aumento della fiducia sociale, aumento del benessere sociale, riduzione della marginalità e devianza, maggiori tassi di inclusione sociale). Solo gli ultimi anni della crisi europea sembrano aver bloccato tali *trends* positivi soprattutto per le fasce giovanili che risultano non solo più colpite dal rischio occupazionale, ma segnate da gravi fattori di «scoraggiamento» ampliando il numero dei cosiddetti Neet (*not in education, employment, training*) fino a circa un quarto della classe d'età tra 15 e 29 anni.

3.5.1 Un dialogo più costruttivo tra sistemi

Dunque, il riconoscimento delle potenzialità e del valore dell'orientamento lungo l'arco della vita richiederebbe politiche coordinate, fondate sull'interazione non temporanea e contingente tra sistemi formativi aggiornati, sistemi lavorativi aperti e sistemi di orientamento adatti a fornire informazioni e sostegni per prendere decisioni oculate da parte degli individui nelle varie fasi della loro carriera psicosociale.

Questa concezione di interazione armonica tra sistemi risulta, però, ancora assai distante dalla realtà italiana.

Il sistema dell'orientamento risulta tale solo in base a una considerazione sociologica assai generale delle numerose singole iniziative presenti nel paese e non si fonda ancora su presupposti normativi e regole di funzionamento chiaramente definite e unificanti. In realtà, sembra prevalere un'ampia frammentazione di sedi, centri, servizi, tipi di professionisti non omogeneamente distribuiti e che erogano prestazioni orientative con logiche e modalità di intervento assai differenziate. L'orientamento, soprattutto, costituisce ancora una sorta di appendice, più o meno secondaria, dei più consolidati sistemi di istruzione e formazione e degli stessi servizi per il lavoro. I servizi di orientamento, dipendenti da finanziamenti pubblici ora messi in discussione dalle difficoltà economiche, difficilmente riescono a superare la loro condizione di perifericità istituzionale ed a emergere come decisivi se non divengono in grado di dimostrare concretamente le loro potenzialità sia per la crescita personale e sociale dei cittadini sia per il migliore funzionamento degli altri sistemi.

Da ciò deriva l'indicazione, più volte sostenuta dai documenti europei, di evitare che l'orientamento si mantenga come un 'quasi-sistema'

separato dagli altri partner sociali responsabili dei processi di socializzazione e integrazione sociale e di rafforzare, invece, l'integrazione con i sistemi di istruzione, formazione e lavoro onde dimostrare la necessità dell'orientamento come servizio importante per i cittadini, contrastando altresì il rischio crescente di una sua marginalizzazione.

Del resto, il sistema attuale di erogazione dell'orientamento mostra che esso si caratterizza come insieme di servizi offerti in un mercato prevalentemente pubblico (Grubb, 2002), con scarse aree di intervento privato, limitate praticamente al *placement* o all'editoria di strumenti orientativi e di testi scientifici e professionali. Infatti, i servizi di orientamento sono assai variegati, a forte tasso cognitivo, molto intrecciati con dimensioni educative e formative e con le differenti aspettative delle persone, molto influenzati dalle dinamiche economiche, molto incerti nella definizione dei risultati finali che si ottengono, molto legati, rispetto alle probabilità di esito positivo, ai requisiti e alle risorse personali e familiari di partenza. Dunque, è assai probabile che essi restino un appannaggio del settore pubblico e che, semmai, debbano essere messe in atto tutte le iniziative non solo per renderli più sostenibili, ma per giungere ad un'adeguata rappresentazione della domanda e dell'offerta considerando con attenzione le esperienze positive in atto di funzionale interazione con il mondo della scuola e del lavoro.

L'impegno per una prospettiva di *Life-long Learning* e *Guidance* potrebbe rappresentare la condizione di base per facilitare tale interazione. Infatti, essa suggerisce come priorità sociale lo sviluppo delle condizioni per una cittadinanza attiva per tutti ed è ispirata dal desiderio di potenziare le risorse personali per poter esercitare un certo grado di controllo sulla «società del rischio» in cui si è costretti a vivere. In questo senso un "metodo di coordinazione aperto tra i sistemi", centrato in primo luogo sullo scambio conoscenze scientifiche e di buone pratiche e sul *benchmarking* rappresenterebbe lo strumento per generare un'ideale forma di *governance* leggera che indirizzi i sistemi verso comuni obiettivi. Ciascuno di essi potrebbe muoversi liberamente con strategie specifiche (sempre considerando il principio di sussidiarietà secondo il quale le decisioni da assumere spettano alle istituzioni più vicine ai cittadini), avendo però condivisa l'intenzione di muoversi nella stessa direzione e con modalità operative sostanzialmente condivise. In tal modo potrebbe essere approfondita l'esigenza di contemperare, sul piano istituzionale, il decentramento operativo locale di un effettivo Sistema nazionale di orientamento con forme di coordinamento centrale sostenute da una chiara divisione dei compiti e dei poteri e basate su regole chiare che assicurino stabilità, omogeneità dei livelli essenziali di prestazione e dei criteri di

valutazione, accessibilità, specificazione dei diritti e doveri dei cittadini e standard di qualità dei servizi erogati e dei livelli di professionalità degli operatori presenti nei vari sistemi.

3.5.2 Partnership e collaborazioni

La tendenza all'interazione tra differenti prospettive metodologiche e disciplinari appare ampiamente presente tra i professionisti dell'orientamento che operano sul campo e ciò rappresenta un buon punto di partenza anche per il dialogo tra sistemi che spesso continuano a funzionare in modo autoreferenziale, con un coordinamento saltuario e non facilmente pianificati.

Del resto, le sfide del contesto socio-economico non possono essere affrontate da una sola disciplina o competenza professionale né ci si può limitare ad agire sulla base delle priorità e delle regole burocratiche interne ad un singolo sistema (scuola, formazione, università, lavoro) o sulle caratteristiche dei professionisti che influenzano il cosa e come erogare il servizio. L'esigenza di considerare insieme tutte le dimensioni della persona senza de-contestualizzarla comporta l'integrazione degli approcci teorico-pratici e la scelta di apporti interdisciplinari per la ricerca di soluzioni innovative e di risposte di servizio efficaci. In questo senso assicurare una formazione di elevato livello degli operatori, migliorare i rapporti tra sedi universitarie deputate alla ricerca e alla formazione nell'ambito dell'orientamento e mondo del lavoro, ridurre i contrasti tra associazioni professionali incentivando un comune interesse per la qualità delle prestazioni potrebbero ulteriormente facilitare la collaborazione inter-professionale.

Consolidando questo primo livello di scambio interdisciplinare tra operatori è più facile passare ad ambiti più complessi di interazione sostenuta da regole: la collaborazioni tra servizi e sedi ove si svolgono iniziative orientative, ai vari livelli locali; la collaborazione incentivata e regolata a livello regionale; la collaborazione con il centro del sistema nazionale di orientamento in grado di svolgere una funzione di leadership sulle grandi linee di azione e di sostenerne le direzioni di sviluppo.

Se si instaura un dialogo alla pari tra i servizi e i sistemi di riferimento (scuola, formazione, università e lavoro) a livello locale risulta possibile costruire un'agenda condivisa delle priorità e avviare economie di scala per i servizi realizzati in un dato territorio che renderebbero possibile assorbire una parte delle difficoltà di finanziamento dei servizi dovute alla crisi economica. Ciò evidentemente richiede pre-requisiti importanti legati al superamento dell'«autarchia dei sistemi» che spesso ancora caratterizza le iniziative di orientamento: fiducia reciproca, comunicazioni chiare, coinvolgimento su obiettivi condivisi o almeno concordati, la negoziazione dei confini di progetti comuni, la definizione

di protocolli di intesa, lo scambio degli strumenti, la condivisione delle esigenze di monitoraggio e valutazione, la creazione di momenti di formazione e aggiornamento comuni.
La collaborazione nell'ambito di una comunità locale ha chiare e dirette valenze pratiche (ad esempio, il miglioramento dell'accessibilità dei servizi, la riduzione delle barriere, la promozione delle iniziative per un pubblico più vasto, ecc.) ma anche finalità generali: la creazione di un comune *framework* concettuale entro cui operare, l'adesione ad una rete di rapporti che rappresenta l'embrione di un sistema sociale condiviso di cui fanno parte attiva i vari partner sociali, la diffusione dell'innovazione tecnica e professionale, la legittimazione sociale dell'orientamento ovunque si svolga. Infatti, come affermano Metz and Guichard (2009) i servizi di orientamento spesso devono essere legittimati per la loro funzione specifica e per il miglioramento indiretto dell'equità e dell'inclusione sociale. Dunque, la strategia di creare collaborazioni e *partnership* con le organizzazioni che hanno un ruolo sociale ed economico può rafforzare il riconoscimento della rilevanza di questi servizi. Inoltre, una collaborazione dal basso, che traduca l'orientamento in concrete strategie di azione ben comprensibili dai *policy makers* e con risultati concreti rappresenta un'ulteriore opportunità di consolidamento dell'immagine pubblica dei servizi e una strategia di facilitazione per predisporre norme-quadro capaci di dare ordine e regolare il sistema dell'orientamento nei suoi livelli locale e nazionale.

4 L'ORIENTAMENTO IN ITALIA: UNA AGENDA PER IL FUTURO[190]

4.1 Il Rapporto sull'orientamento come risorsa per la *policy*: il valore del prodotto, l'importanza del processo

Quando si pensa al Rapporto sull'orientamento, immediatamente il pensiero va al "prodotto" nel quale confluiscono i tanti dati che in questi tre anni sono stati raccolti e le molte elaborazioni che per ciascuno degli anni ne hanno accompagnato la presentazione: dati sull'offerta di interventi e sulle sue caratteristiche (soggetti, strutture di erogazione, funzioni, servizi, ruoli e professionalità, metodologie e strumenti); ma anche dati sulla domanda attuale e potenziale di orientamento, differenziata per tipo di popolazione (rappresentazioni, esigenze, atteggiamenti, comportamenti).
È già un valore enorme, naturalmente: in una realtà non di rado "opaca" come quella del nostro Paese (nonostante i tanti 'Osservatori' e le tante indagini: e questo dovrebbe fare riflettere chi ha la responsabilità istituzionale delle *policy*) per la prima volta viene "portato in emersione", descritto e in qualche modo anche "misurato" a livello complessivo un ambito di intervento socio-professionale richiamato ormai in qualsiasi occasione come risorsa cruciale (per le persone, per le famiglie, per le imprese, per la società) per affrontare con maggiori *chance* il futuro di incertezza, di fluidità, di flessibilità, mobilità (ed anche precarietà), di transizione permanente e di cambiamento (non più solo in termini di sviluppo e progresso) con il quale sembra dovremo a lungo convivere[191].
Allo stesso tempo, il Rapporto sull'orientamento non è solo questo: è, innanzitutto, anche il sito web che ha costituito "l'ambiente di riferimento" in cui vengono inseriti i dati ed è possibile consultarli ed analizzarli; ed il data-base che li raccoglie, li ordina, li classifica, li rende reperibili e consultabili. Il Rapporto è anche l'insieme dei contributi teorico-scientifici che in questi anni hanno accompagnato, supportato, animato la riflessione sui dati e sulla loro elaborazione: si pensi ai numerosi contributi contenuti in ciascuno dei tre Rapporti pubblicati e relativi ad aspetti cruciali ed emergenti del dibattito e delle pratiche (l'evoluzione del ruolo dell'orientamento nel tempo, il suo "senso" nella società attuale e la sua trasformazione nel tempo della

---

[190] Questo paragrafo è stato predisposto da Pier Giovanni Bresciani, professore a contratto, presso le università di Genova, Bologna, Trento (bresciani@studiometa.org).
[191] Abbiamo altrove proposto alcune riflessioni sul carattere ambivalente di questo consenso così generalizzato (Bresciani, 2009).

crisi; il suo ruolo nei sistemi di *welfare* ed i bisogni dei giovani/adulti in transizione; l'innovazione delle metodologie e degli strumenti; la sfida della valutazione degli interventi; le nuove figure professionali e le competenze degli operatori; la architettura istituzionale e normativa necessaria a 'sostenere' il nuovo scenario)[192].

Il Rapporto è anche la ricognizione bibliografica ragionata a livello internazionale e nazionale, e il repertorio degli strumenti che costituisce un prezioso kit per gli operatori sul campo, del quale i dati raccolti evidenziano con continuità l'opportunità e la necessità. Il Rapporto è quindi l'insieme integrato di tutti questi "prodotti", e sappiamo per esperienza (oltre che dalla teoria della gestalt) che "il tutto è molto più della somma delle parti".

Il Rapporto è stato allo stesso tempo (e in modo crescente, di anno in anno) anche un "processo" socio-istituzionale ed organizzativo: si pensi agli incontri di presentazione iniziali (a livello nazionale e regionale); ai *focus group* a livello regionale e alle interviste individuali nel secondo anno; agli incontri nazionali ed anche regionali/locali di presentazione del Rapporto; ai *focus group* per "sistema" (scuola, università, formazione professionale, servizi per il lavoro, imprese) nel terzo anno; al coinvolgimento delle Regioni negli incontri nazionali finalizzati anche alla condivisione di schede di sintesi per ciascuna Regione sullo stato dell'arte dell'orientamento nei diversi sistemi; agli incontri del Comitato di indirizzo istituito presso il Ministero del Lavoro proprio in funzione del rapporto.

Questo processo relazionale sta favorendo lo sviluppo (certamente ancora in progress, e in modo comprensibilmente ancora differenziato nei diversi contesti e soggetti) di un sentimento di inclusione, di co-appartenenza, ed anche di *self efficacy* della comunità di coloro che, ai diversi livelli (istituzionale, amministrativo, manageriale-organizzativo, tecnico-professionale), si occupano del tema: sviluppo al quale appare quindi opportuno dedicare attenzione e cura per il futuro.

Abbiamo altrove osservato, con riferimento ai temi della formazione, che nel nostro Paese c'è il rischio reale di non valorizzare ciò che abbiamo imparato: quel non f*ormal* e *informal learning* socio-istituzionale, che in tanti anni di esperienza e riflessione ha consentito di consolidare una intelligenza diffusa (dei processi, dei problemi, delle possibili soluzioni) nella comunità degli operatori, in quella delle parti sociali e dei dirigenti pubblici che presidiano la programmazione delle risorse. Ciò che sembra mancare sono i luoghi ed i dispositivi socio-

[192] Oltre ai contributi contenuti in questo terzo Rapporto, vale la pena di richiamare quelli pubblicati nei due Rapporti precedenti, ad opera di F. Avallone, A. Bramanti, P.G. Bresciani, M. Colasanto, J. Guichard, G.P. Quaglino, G. Sarchielli, P.A. Varesi.

istituzionali nei quali possa realizzarsi, a livello di sistema, quanto a livello individuale avviene, ad esempio, in pratiche quali il bilancio di competenze, cioè la possibilità di ricostruire e valorizzare l'esperienza e la competenza acquisite, per progettare lo sviluppo ed il futuro (Bresciani, 2011).

Ebbene il Rapporto rappresenta a mio avviso, a volerla e saperla cogliere, l'occasione per un "bilancio di competenze" da elaborare insieme, tra soggetti che hanno istituzionalmente ed anche professionalmente *mission* e competenze diverse, ma che condividono l'appartenenza ad una dimensione di intervento che come è stato osservato[193] è trans-istituzionale.

Inoltre il Rapporto (come processo, e anche come prodotto) può costituire, se "abitato" nel modo opportuno, con la giusta disposizione da parte dei diversi soggetti, *stakeholders* e sistemi, uno di quei "dispositivi per l'integrazione" dei quali si avverte il bisogno in modo così forte: può aiutare infatti (con i suoi dati; con le sue riflessioni; con le sue diverse occasioni di confronto sugli uni e sulle altre) i diversi soggetti in quel lento ma indispensabile lavoro di "costruzione sociale" dell'oggetto di lavoro comune[194] senza il quale disomogeneità, frammentazione, babele dei linguaggi, ed alla fine mancanza di senso condiviso tenderebbero inevitabilmente a prevalere.

Il rapporto può rappresentare almeno una parte di quel "racconto comune" nel quale la comunità degli *stakeholders* ha bisogno di riconoscersi per costruire la trama delle proprie relazioni, per progettarsi, per "pensarsi al futuro": un esempio emblematico di quell'esercizio riflessivo del quale tutte le comunità (sociali, professionali, istituzionali) hanno una esigenza vitale: lo stesso esercizio riflessivo che con particolare enfasi tutto il pensiero "migliore" sull'orientamento e sulla formazione ha ormai da diverso tempo riconosciuto come "vitale" per le persone[195].

In un Paese ormai da tempo alla ricerca di un equilibrio complesso e difficile tra esigenze di indirizzo e coordinamento nazionale e rivendicazioni di autonomia e responsabilità locale (regionale, provinciale, comunale; ma anche di specifico sistema), l'istanza della integrazione non può essere affidata esclusivamente ad una apposita pur auspicabile e necessaria strumentazione normativo-regolamentare, o alla creazione di organismi istituzionali, oppure ancora a specifici ma

---

[193] È quanto ha ad esempio osservato A. Di Fabio nel suo intervento al Forum Internazionale dell'orientamento di Genova del 2011

[194] Questa locuzione, che a noi appare particolarmente *meaningful*, si deve al contributo di Olivetti Manoukian (1988) e Orsenigo (1999).

[195] Per limitarsi a contributi ISFOL, si vedano ad esempio i numerosi contributi contenuti nei due volumi di Di Francesco, 2008 e di Montedoro e Pepe, 2007.

puntuali eventi (si pensi ad esempio al ruolo "meritorio" in questo senso del Forum di Genova), ma deve poter contare sia su una base di dati affidabile e su una documentazione condivisa ("il Rapporto come prodotto"), sia su un insieme articolato di occasioni di informazione, socializzazione, confronto, e condivisione tra soggetti istituzionali, amministrativi, professionali ("il Rapporto come processo").

Come abbiamo altrove osservato (Bresciani, 2006, 2008[1]) tra dimensione organizzativo-normativa della integrazione e dimensione socio-culturale della stessa esiste un rapporto di complementarità necessaria: e se si conviene, come abbiamo proposto, che il "processo" che produce, alimenta e socializza il "prodotto" costituito dal Rapporto sull'orientamento ha un ruolo rilevante per creare quella rappresentazione ed anche quell'insieme di riferimenti valoriali condivisi che definiscono appunto una "cultura", allora questo prodotto e questo processo potrebbero costituire (eventualmente trasformati ed "evoluti" nelle forme e nelle modalità) la base sulla quale costruire annualmente ai vari livelli (nazionale, regionale, provinciale; e di sistema) quegli "stati generali dell'orientamento" nell'ambito dei quali interrogarsi in modo ricorrente su "che cosa eravamo; che cosa siamo diventati; che cosa vogliamo diventare in futuro".

Ciò è tanto più vero se si pensa ai tanti operatori che con diverso ruolo e diversa responsabilità sono oggi impegnati "sul fronte" nei Centri per l'Impiego e più in generale nei servizi per il lavoro nella complessa gestione degli interventi connessi agli ammortizzatori sociali in deroga, per i quali, in modo ancora più consistente che per i tanti altri professionisti e/o operatori dell'orientamento impegnati con le diverse tipologie di utenti, si pone oggi un problema particolarmente *demanding*. Si tratta infatti, per questo tipo di operatori, di elaborare la inevitabile "dissonanza cognitiva" che deriva dal dovere affrontare le condizioni di esercizio oggi particolarmente critiche della propria pratica professionale e di affrontare la difficile conciliazione tra diverse sollecitazioni. Innanzitutto quelle costituite dai diversi interessanti contributi teorico-metodologici di questi anni, contributi che anche nel Rapporto sono contenuti e richiamati, e che in modo ricorrente vengono presentati nella pubblicistica tecnico-specialistica ed anche nei diversi media.

In secondo luogo quelle costituite dalle aspettative e dagli *assignement* politico-istituzionali: in cui si esprime un sovraccarico di attese a volte irrealistiche, relative alla possibilità di risolvere per via di orientamento anche una parte consistente di problemi che non hanno una natura orientativa (e tutto ciò nel *frame* di una relazione tra lavoratori/utenti e operatori/servizi che è inevitabilmente influenzata – e non certo in

positivo – dal requisito della "condizionalità" cui sono informati il servizi[196]).
In terzo luogo quelle costituite dalle concrete condizioni organizzative nelle quali i servizi possono essere erogati: con i limiti temporali non di rado particolarmente limitati posti alla durata dei colloqui; con la quantità a volte "impossibile" di soggetti da accogliere e trattare nella stessa giornata; con le condizioni logistiche di spazi, di riservatezza e di attrezzature non di rado lontane da ciò che viene identificato peraltro come standard qualitativo di riferimento dagli stessi soggetti istituzionali ed organizzativi che richiedono queste stesse prestazioni.
Oggi è sempre più richiesto alle persone, tanto più quelle coinvolte in processi di crisi occupazionale, di esprimere (oltre a competenze tecnico-professionali e trasversali che possano in qualche modo esser coerenti con la realtà o la tendenza della domanda potenziale del mercato del lavoro) quella che è stata efficacemente definita "capacità negativa"[197]: elaborare la dissonanza cognitiva; essere resilienti; sopportare l'attesa, la frustrazione, l'incertezza, la "mancanza apparente di senso" di quella autentica "frontiera del caos" che sono diventate ormai le organizzazioni (se solo si gratta la superficie a volte "piena di brillanti"); affrontare e sostenere le crescenti antinomie "costitutive" della situazione di lavoro.
Ebbene, questo stesso tipo di problemi (dato il rapporto tra "pressione culturale" e condizioni organizzative ed operative concrete) sono quelli che oggi gli operatori di orientamento incontrano "sul campo", ogni volta che nel Centro per l'Impiego accolgono un lavoratore e si apprestano ad analizzare con lui la situazione, a progettare con lui o per lui un percorso, ed eventualmente ad accompagnarlo in esso.

4.2 Tre anni di Rapporto sull'orientamento: alcune suggestioni da una lettura diacronica

Nelle note che seguono verranno proposte alcune considerazioni che emergono da una analisi comparata dei dati contenuti nei tre Rapporti

---

[196] Anche se occorre riconoscere che il principio della *"condizionalità"*, allo stesso tempo "ragionevole" e paradossale –come diremo oltre- sembra essere assunto a riferimento sostanzialmente comune da tutti i sistemi di *welfare* in Europa, e non solo.
[197] È la *negative capability* richiamata da Lanzara (1993), ispirata al contributo del poeta J. Keats, che per primo ha tematizzato questo costrutto, definita come "capacità di essere nell'incertezza, di farsi avvolgere dal mistero, di rendersi vulnerabili al dubbio, restando impassibili di fronte all'assenza o alla perdita di senso, senza volere a tutti i costi e rapidamente pervenire a fatti o a motivi certi, di accettare momenti di indeterminatezza e di assenza di direzione, e di cogliere le potenzialità di comprensione e d'azione che possono rivelarsi in tali momenti. [...] questo stato di sospensione [...] dispone a lasciare che gli eventi seguano il loro corso, restando in vigile attesa, e a lasciarsi andare con essi senza pretendere di determinarne a priori e a tutti i costi la direzione, il ritmo, o il punto d'arrivo".

finora presentati (2009, 2010, 2011), e soprattutto delle strategie istituzionali di intervento e delle relative indicazioni operative che essi contribuiscono a suggerire.
Le considerazioni sono articolate in due ambiti:

- l'ambito delle "conferme" (laddove i dati tendono a confermare la rappresentazione corrente del fenomeno orientamento e delle strategie di intervento ad esso relative per come esse si sono nel tempo venute consolidando nel nostro Paese);
- l'ambito delle "sorprese" (laddove i dati invece appaiono almeno parzialmente "controcorrente", e tendono a disconfermare la rappresentazione e le strategie ormai da tempo condivise dagli addetti ai lavori);

Da tali considerazioni verranno poi tratte, nella terza ed ultima parte di questo contributo, alcune indicazioni strategiche che costituiscono una possibile agenda per il futuro: politiche e strategie di intervento che emergono dall'analisi di questi tre anni, da un lato per fare ciò che ormai da dieci anni in modo sostanzialmente convergente sia gli *stakeholders* che gli esperti in modo sostanzialmente omogeneo condividono che si tratta di fare[198], e dall'altro per individuare le piste di lavoro emergenti, le cui tracce non siano ancora consolidate a tal punto da averle già fatte acquisire come patrimonio condiviso.

4.2.1 Le "conferme"

Il *trend* che un'analisi diacronica dei tre Rapporti ci restituisce è quello di un orientamento come settore di intervento e sistema di servizi più "conosciuto", nonché come fenomeno sostanzialmente in crescita sotto il profilo quantitativo, e in via di diversificazione/articolazione sotto il profilo qualitativo, anche se con i limiti noti: l'ancoraggio sostanziale al ciclo di vita di progetti e non invece di servizi; la dipendenza da risorse finanziarie in qualche modo "straordinarie" e non "proprie"; con un contributo progettuale e di erogazione di interventi ormai decisamente consistente degli organismi e delle strutture del privato-sociale (anche se in misura differenziata a seconda dei sistemi e dei "modelli" regionali e provinciali); con un "baricentro" molto forte sulle attività di orientamento "di primo livello" (tipicamente, l'informazione), e sui

[198] In più di una occasione abbiamo osservato che a questa situazione appare particolarmente appropriato il claim della campagna pubblicitaria di una nota azienda di abbigliamento e calzature ('*Just do it!*'; che significa 'Fallo!': perché ormai la diagnosi e la prognosi sono chiare e condivise, e occorre solo che chi ha la competenza e la responsabilità di farlo lo faccia effettivamente). Per ciò che riguarda la situazione nell'ambito della formazione professionale, considerazioni di questo tipo sono già diffusamente argomentate (Bresciani 2010).

tirocini; con una presenza consistente delle attività realizzate per gruppi di utenti piuttosto che a livello individuale.
Tale sviluppo quanti-qualitativo, che negli anni precedenti era stato "trainato" dalla ampia disponibilità di risorse UE messe a disposizione dalla Programmazione pluriennale FSE, risulta oggi piuttosto "trainato" paradossalmente dalla crisi, e in tale scenario dall'attribuzione all'orientamento di una funzione quasi "taumaturgica" (per gli adulti in difficoltà e per quelli in sviluppo professionale; per i giovani alla ricerca di una lavoro; per i giovani in transizione tra cicli di studio o verso il lavoro; ecc.), e per questa via conseguentemente, ancora una volta, dalla destinazione di risorse finanziarie particolarmente consistenti, che vengono magari ri-orientate a tal fine dalla originaria destinazione verso la formazione professionale[199].
Si consolida in questo modo un insieme di pratiche sempre più diffuse (che però finiscono non di rado per essere anche disperse, frammentate, disomogenee; per le ragioni che verranno di seguito richiamate); differenziate (che non significa però necessariamente specializzate) per tipo di popolazione-*target* (ad esempio quelle in precedenza indicate, ma con ancora maggiore "segmentazione") ed anche per specifiche fasi del percorso (si pensi alla differenziazione ormai acquisita, nel sistema universitario, tra orientamento in ingresso, orientamento in itinere, e orientamento in uscita/*placement*).
Ne risulta nel complesso il profilo di un orientamento che davvero comincia a delinearsi come *lifelong*, anche se ancora non sufficientemente differenziato e specializzato per *lifecycle* (cioè differenziato e *tailor made* a seconda della fase di esistenza delle persone); un orientamento articolato e differenziato per sistemi (la scuola, l'università, i servizi per il lavoro, ecc.) e per strutture (pubbliche, private; di primo o di secondo livello; ecc.) e quindi caratterizzato dalla presenza di modelli organizzativi molteplici e difformi.
Un orientamento nel quale, al di là della dichiarata propensione a supportare l'auto-orientamento individuale e le competenze auto-orientative delle persone, ci si trova a fare i conti con sempre maggiore forza con l'influenza cruciale di una serie di soggetti che svolgono un ruolo di "mediazione" non di rado decisivo nei processi di scelta e comunque di gestione del percorso formativo e professionale delle persone: la famiglia, gli insegnanti, il gruppo dei pari e degli "adulti

[199] Con il rischio che poter dimostrare di avere destinato ingenti risorse finanziarie (indipendentemente dal loro effettivo utilizzo e dai relativi risultati) alle attività di supporto e di accompagnamento alla gestione degli ammortizzatori sociali venga percepita dai *policy makers* come una sorta di "salvacondotto" nel gioco intricato delle responsabilità di fronte allo scenario della crisi.

significativi", i colleghi, i media ed in modo particolare la televisione; oggi anche i *social network*.
Un orientamento che fa registrare un interessante "sviluppo tecnologico" nel triennio: con l'aumento dei *data-base* dedicati; con lo sviluppo di sistemi e dispositivi per l'auto consultazione delle informazioni; con lo sviluppo di sistemi interattivi per il *self-assessment* in funzione auto-orientativa; anche se non ancora in grado di sfruttare adeguatamente le enormi potenzialità del web al riguardo.
Un orientamento nel quale hanno luogo e si stanno consolidando "prove tecniche di integrazione" sia tra sistemi diversi, sia tra strutture, sia tra servizi ai vari livelli: a volte grazie al ruolo *top-down* di soggetti per i quali indirizzo e coordinamento sono funzioni istituzionali (come MIUR e Regioni, ad esempio, ciascuno per il proprio ambito); altre volte grazie al ruolo *bottom-up* di organismi o di singole strutture e addirittura singoli dirigenti/operatori, che a livello locale e di fronte ai problemi si attivano per costruire tramite l'integrazione una risposta più efficace ed efficiente, di qualità migliore, alle domande ed ai bisogni delle persone, delle organizzazioni, dei sistemi.
Un orientamento ancora poco presente (almeno come tale) nella cultura e quindi anche nel "portafoglio servizi" delle imprese, le quali dai dati che emergono dal Rapporto sembrano ancora privilegiare un'ottica "darwinista", mediante l'offerta di servizi ed opportunità essenzialmente alla popolazione considerata professionalmente più "forte" e sulla quale esse ritengono perciò stesso che un investimento in orientamento possa avere un *return on investiment* adeguato (mentre viene magari riservato ai servizi per il lavoro "esterni" il compito di occuparsi eventualmente delle popolazioni più deboli e a rischio, o che si considerano già destinate a "non farcela" e che quindi non ricadrebbero per questo nella responsabilità dell'impresa ma si ritiene debbano essere consegnati per competenza al sistema pubblico di *welfare* sociale).
Nello stesso tempo, e in controtendenza rispetto a questo tipo di comportamento, diverse Università collocate in regioni del Sud con gli interventi di orientamento sembrano invece porsi in modo strutturato e sistematico il problema della "cura" proprio della propria "popolazione" che sembra mostrare maggiore "sofferenza" nella gestione del proprio percorso di studi.
La lettura diacronica dei tre Rapporti sull'orientamento conferma inoltre la fenomenologia di un orientamento differenziato in modo consistente per aree geografiche e per territori (regionali/provinciali; senza che questo configuri necessariamente dei "sistemi locali", che restano ancora un obiettivo dichiarato, a volte ancora particolarmente distante dalla realtà) in relazione a variabili, quali ad esempio: gamma e quantità dei servizi erogati; popolazioni/*target* destinatarie degli interventi;

tipologia dei servizi e loro qualità effettiva; tipologia dei soggetti in campo e modalità di integrazione praticate.
Un orientamento differenziato per professionalità e competenze degli operatori, e per modalità di loro acquisizione/utilizzo (internalizzazione vs. esternalizzazione), e allo stesso tempo differenziato per modelli, metodologie e strumenti di intervento. E nell'ambito del quale, nonostante tutto questo, si sono consolidate nel tempo (anche se non dovunque) significative "buone pratiche": la figura del *tutor* nell'accompagnamento nelle diverse transizioni; il bilancio di competenze; le strutture di orientamento di secondo livello; l'utilizzo dei *voucher* e delle carte ILA per supportare percorsi orientativi; i percorsi di validazione e di riconoscimento delle competenze per gli immigrati; i "pacchetti" di servizi integrati per le fasce più deboli del mercato del lavoro; l'accompagnamento alla compilazione del libretto formativo del cittadino; il *career counseling* nelle imprese; l'orientamento all'autoimpresa; il tutorato del diritto-dovere di istruzione e formazione; ma anche esperienze di "didattica orientativa" nella scuola; o ancora di tirocinio orientativo e formativo, o ancora di *placement* post-laurea. Quelle finora indicate sono soltanto alcune delle esperienze che, a volte addirittura in modo "esemplare" (nonostante i limiti normativi, amministrativi, organizzativi e di risorse), anche se certo non omogeneamente diffuse, sono state e sono tuttora realizzate nel nostro Paese; e che dovrebbero essere meglio conosciute e riconosciute, dagli utenti, dagli stessi operatori e dirigenti, dalle istituzioni e dai diversi *stakeholders*.
Se quelle finora richiamate sono le conferme sul piano dei dati relativi al sistema, è evidente che, per ciò che riguarda le questioni-chiave, le strategie di soluzione non possono che rinviare a loro volta alla conferma di ciò che ormai da molti anni (almeno dal Forum dell'orientamento di Genova del 2001, e dalla "Carta" che ne rappresenta in qualche modo il manifesto programmatico e la conclusione in termini di indicazioni per l'intervento istituzionale) costituisce ormai patrimonio comune ben consolidato:

- l'identificazione di una architettura normativa e comunque una "cornice" istituzionale che possa favorire l'integrazione ed il coordinamento tra i sistemi, i soggetti e i servizi;
- l'esigenza di definire *standard* qualitativi di riferimento per i diversi servizi/azioni di orientamento;
- l'esigenza di un sistema condiviso di accreditamento delle strutture che erogano servizi in tale ambito;
- l'esigenza di affrontare in modo condiviso e cogente il problema della professionalità e delle competenze degli operatori (funzioni, figure

professionali e ruoli; aree di competenza[200] e percorsi formativi di professionalizzazione; dispositivo di riconoscimento, validazione e certificazione delle competenze acquisite nei contesti non formali ed informali);

- la necessità di predisporre un sistema/programma di comunicazione per utenti e *stakeholders*, che sia in grado da un lato di migliorare l'informazione sulle opportunità a disposizione, e dall'altro (anche per questa via) di favorire, come è assolutamente necessario in particolare per alcuni tipi di utenti, la "pensabilità" stessa di un servizio di orientamento;
- la necessità di favorire l'accesso ai servizi, eliminando le barriere soggettive ed oggettive che ne ostacolano la conoscenza e la fruizione da parte delle diverse popolazioni-*target* (mediante l'informazione e la comunicazione; mediante la formazione specifica e l'addestramento, ad esempio sull'utilizzo dei sistemi di auto consultazione e via web; mediante i servizi di conciliazione quali *voucher* e carte ILA; ecc.)

Come si può osservare, l'agenda è sostanzialmente la stessa che da almeno dieci anni gli osservatori più attenti avevano già individuato, e che in diverse occasioni anche pubbliche è stata in questo decennio richiamata e confermata più volte, da diversi soggetti socio-istituzionali e con sostanziale omogeneità di toni[201].

4.2.2 Le "sorprese"

Se quelle indicate nel paragrafo precedente sono le "conferme" che risultano da una lettura diacronica dei tre Rapporti (conferme di un quadro sintomatico, che implicano conferme del quadro diagnostico e "terapeutico" già condiviso), la stessa lettura fa emergere anche alcuni

---

[200] Per inciso, in termini di fabbisogni di competenze e formazione per gli operatori dalle strutture che hanno risposto al questionario emergono dalla lettura del Rapporto le seguenti priorità: più solide basi sulle teorie e gli approcci di riferimento; metodologie e strumenti; conoscenze sul mercato del lavoro locale; competenze di *fund raising*; capacità di lavoro in équipe.

[201] A proposito di *"Just do it!"*, a chi scrive è capitato di affermare, nel corso del proprio intervento al Forum Internazionale dell'orientamento di Genova del 2011, che se esistesse una BCE dell'orientamento con tutta probabilità avrebbe già da tempo inviato al Governo italiano una "lettera" simile a quella effettivamente inviata nell'estate del 2011 a proposito della situazione economica del Paese, nella quale avrebbe sollecitato la assunzione di precisi impegni "operativi" sull'orientamento, dopo tanti anni di dichiarazioni e a fronte di un consenso formalmente così trasversale. Ironicamente ma non troppo, osservavo in quella sede che l'alternativa per uscire dall'*impasse* sarebbe divenuta in tempi brevi anche in questo ambito, inevitabilmente e paradossalmente, l'instaurarsi di un "governo tecnico" che ponesse mano alle scelte sull'orientamento che per troppo tempo i soggetti politicamente competenti (a livello nazionale regionale; e a livello di ciascuno dei cinque sistemi presi in esame nel Rapporto) non hanno ritenuto per motivi diversi di assumere, in relazione ai diversi punti che abbiamo sopra richiamato.

elementi non scontati, ed alcune novità particolarmente interessanti in termini di evoluzione e sviluppo.

Intanto, l'orientamento appare più e meglio conosciuto dalla popolazione intervistata, anche se a tale maggiore conoscenza non corrisponde sempre una maggiore fruizione dei servizi. Tra tale popolazione, per motivi comprensibili, il sottoinsieme costituito dai lavoratori coinvolti nei processi di crisi aziendale afferma di conoscere decisamente più che in passato le strutture ed i servizi di orientamento, anche se (almeno con riferimento al limitato campione intervistato) tale conoscenza non pare ancora essersi trasformata in altrettanta "buona reputazione" e fiducia (ed anche in questo caso, per chi conosca da un lato i vincoli del "patto di servizio" che ha luogo presso i Centri per l'Impiego e della "condizionalità" che ne caratterizza la stipula e la gestione[202], e dall'altro le concrete condizioni organizzative, logistiche ed operative nelle quali i servizi vengono erogati ciò può risultare anche comprensibile).

La crisi conferma di essere per l'orientamento paradossalmente una opportunità, proprio in ragione di quello che appare come l'inevitabile "malinteso" che si viene inizialmente ad instaurare in relazione ad esso tra il soggetto istituzionale della *policy* (nazionale, regionale, locale), l'utente coinvolto "suo malgrado" in un servizio prima spesso neppure conosciuto e un operatore che si trova a gestire quella *policy* con quell'utente, in un quadro di vincoli normativi, amministrativi, finanziari, organizzativi e logistici che appaiono non di rado particolarmente incongruenti con le finalità di una "buona azione orientativa" come quella della letteratura tecnico-scientifica e la stessa esperienza formativa e professionale dell'operatore hanno consolidato la rappresentazione nel tempo[203].

Un elemento di sorpresa è anche che le imprese dichiarino in parte di conoscere e di praticare l'orientamento: anche se soprattutto nella forma della partecipazione alle "Fiere" e quindi in una chiave eminentemente informativa, e nella forma dei tirocini, con tutto il carico di ambivalenza che questo istituto implica come noto nelle sue pratiche; ed anche se con un linguaggio a volte incongruente con la "cultura orientativa" consolidata (in genere, nel linguaggio aziendale, si tende ad esempio ad indicare con "bilancio di competenze" qualsiasi attività di

---

[202] Condizionalità che, a nostro avviso, richiama alcuni tratti del rapporto patologico *di "double bind" (doppio legame)* così lucidamente descritto da Bateson e poi dagli psicologi del Mental Research Institute di Palo Alto (a partire da P.Watzlawick e dai suoi colleghi) con riferimento alle dinamiche schizofrenogenetiche.

[203] Di qui il precedente richiamo alla *negative capability*, alla *resilienza*, alla *hardiness*: contro ogni riduzionismo e contro ogni visione "illuministica" delle competenze dell'operatore di orientamento.

assessment “diagnostico” più o meno strutturato il cui esito consenta di avere un profilo quanti-qualitativo delle competenze delle persone[204]); ed infine anche se, come in precedenza osservato, con un atteggiamento che nel linguaggio economico si definirebbe “ciclico” (cioè che esprime una tendenza all’aumento degli interventi di orientamento in concomitanza con le fasi espansive della congiuntura economica, ed allo stesso tempo una tendenza alla focalizzazione degli interventi sui soggetti giudicati professionalmente più forti o più “promettenti”).

Un ulteriore elemento di sorpresa è costituito dalla consistenza che il tema dell’orientamento ha assunto nell’ambito del sistema di istruzione (dalla didattica orientativa all’educazione alla scelta, al supporto alle transizioni, ecc.[205]) ed anche nel sistema universitario, con un impegno particolarmente interessante e con sperimentazioni innovative ad esempio nelle Università del Centro-Sud, in una prospettiva che a differenza di quella che abbiamo sopraindicato per le aziende potremmo definire (sempre nel linguaggio economico) “anticiclica”: nel doppio significato di fenomeno che da un lato si accentua in relazione alla congiuntura economica negativa e, dall’altro, si focalizza in particolare sui soggetti che manifestano maggiore disagio e/o presentano maggiori difficoltà nel gestire il proprio percorso di studi.

Infine, è importante sottolineare come elemento “inaspettato” (almeno alla scala con la quale si manifesta nel Rapporto) la forte domanda di teorie scientifiche, modelli ed approcci di riferimento a cui ancorare le proprie pratiche orientative che viene espressa da parte degli operatori sul campo: il che segnala il diffondersi di consapevolezza sul fatto che il periodo “eroico” nel quale “a mani nude” chi si è occupato di orientamento si è trovato (ed in gran parte è stato lasciato: e questa è una pesante responsabilità istituzionale) a lavorare in questi anni di cambiamenti anche radicali dell’orientamento (nella finalità, nella tipologia degli utenti, nella gamma dei servizi, nei contesti di esercizio, nelle metodologie negli strumenti, nei tempi, ecc.) è ormai terminato, ed è venuto il momento di integrare la grande esperienza *self-made* acquisita sul campo con un adeguato livello di preparazione teorico-scientifica che possa problematizzarla, alimentarla, convalidarla[206].

---

[204] Mentre, come noto, il *bilancio di competenze* in senso proprio costituisce essenzialmente una esperienza di auto-ricostruzione ed auto-valutazione (per quanto assistita da un consulente esperto) alla quale si accede in modo volontario, i cui dati restano di esclusiva proprietà dell’utente, e che ha una articolazione ed una durata di una certa ampiezza, ecc.

[205] Negli ultimi anni il MIUR ha, con particolare impegno, sviluppato un piano di interventi ampio, con il coinvolgimento degli Uffici Scolastici Regionali ed anche degli istituti scolastici locali.

[206] Per inciso, vale la pena di osservare che a tale scopo risulta essenziale quel dispositivo di “validazione e certificazione delle competenze acquisite in contesti non formali ed informali” in precedenza richiamato come cruciale per lo sviluppo di un sistema di professionalità e di

4.3 Dai Rapporti sull'orientamento, l'agenda per il futuro. Piste di lavoro

Al termine di questa rassegna delle suggestioni e delle indicazioni che "tre anni di Rapporto sull'orientamento" consegnano alla nostra riflessione e alla responsabilità dei soggetti istituzionali, abbiamo ritenuto che possa risultare utile, anche in chiave di efficacia comunicativa, proporre una sintetica "agenda" di tutto ciò che la nostra lettura ed interpretazione dei dati ci suggerisce come "cose da fare per il futuro", se davvero si intende sviluppare il sistema di orientamento nel nostro Paese come sistema strategico per affrontare, in modo non solo congiunturale, lo scenario complesso e drammatico che da qualche anno sfida la nostra capacità di sopravvivenza, sviluppo, innovazione; che forse è cambiato per sempre e dobbiamo attrezzarci a decifrare, convivendo con l'ansia e l'incertezza che questo ci genera, e con la difficoltà a elaborare quei "pensieri lunghi" dei quali si avverte una necessità vitale.

Le piste di lavoro che proponiamo di seguito si collocano in particolare nella prospettiva del *policy-makers*, cioè di coloro che hanno responsabilità di governo e programmazione dei servizi e degli interventi di orientamento a livello nazionale, regionale e locale, e nei diversi sistemi (a livello politico-istituzionale e a livello manageriale): e ciascuna di esse viene ulteriormente sintetizzata in una breve formulazione, mediante la quale si è cercato di indicarne la caratteristica essenziale.

1. Riconoscere, legittimare e regolare normativamente

Una prima indicazione riguarda l'esigenza di elaborare una cornice normativa adeguata a riconoscere, legittimare e regolamentare il sistema di orientamento come tale, fornendo in questo modo ai soggetti, alle strutture ed ai diversi tipi di operatori (dirigenti e funzionari della Pubblica amministrazione; responsabili di centri, agenzie ed istituti; professionisti) coinvolti negli interventi il fondamento giuridico e la certezza istituzionale di cui si avverte da troppo tempo bisogno, e senza i quali tutto è lasciato all'alea dei protagonismi locali e delle prerogative ineguali e poco coordinate (quando non addirittura poco compatibili) dei diversi sistemi e dei diversi livelli di intervento.

2. Integrare

---

competenze degli orientatori all'altezza delle sfide emergenti. La prospettiva che si delinea è quindi quella sintetizzabile nella locuzione *scientist-practitioner*, alla quale è stato dedicato il Congresso della SIPLO (la Società italiana di psicologia del lavoro e delle organizzazioni) nel 2010.

Una seconda indicazione, connessa alla precedente, riguarda l'esigenza anch'essa vitale (nell'Italia del federalismo amministrativo "verticale e orizzontale" che conosciamo, e di quello ancora più sostanziale che si sta delineando) di coordinare ed integrare politiche, soggetti, strutture, servizi. Le "buone ragioni" di tale esigenza sono troppo note perché su di esse sia necessario in questa sede ritornare: basti qui richiamare che l'integrazione va strumentata istituzionalmente (le politiche e le norme accennate; le infrastrutture in precedenza indicate), organizzativamente (le reti; gli organismi e i ruoli di coordinamento; le procedure e i dispositivi), tecnologicamente (i sistemi informativi, le piattaforme, i data-base condivisi), culturalmente (le competenze, le rappresentazioni, i "modi di intendere" l'orientamento); e che una strategia di integrazione efficace è quella che è in grado di intervenire sui diversi livelli.

3. Contaminare

Una terza indicazione riguarda l'esigenza dell'orientamento di evitare il rischio di autoreferenza, e di "contaminarsi" con altri ambiti di intervento. Le politiche attive del lavoro, le politiche sociali e di sviluppo locale sul territorio, le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane in impresa: sono quantomeno questi gli ambiti di intervento rispetto ai quali l'orientamento dovrebbe non solo accettare, ma addirittura ricercare un rapporto ed una collaborazione (una "contaminazione": nella quale si rinuncia a qualcosa del proprio protagonismo in funzione del più efficace perseguimento di risultati migliori), fin dalla fase di impostazione di programmi di intervento[207]. Per inciso, potrebbe essere forse questa una delle possibili vie d'uscita anche al problema della limitatezza delle risorse finanziarie, oltre che uno dei modi più efficaci per l'orientamento per acquisire visibilità, legittimazione e "valore sociale" effettivo. Naturalmente, la contaminazione implica qualche margine di rischio, e richiede e sollecita una forte identità: in questo senso, rappresenta sia una sfida che una opportunità.

4. Infrastrutturare

Una quarta indicazione è quella che già in precedenza abbiamo richiamato come emergente dai dati: l'esigenza di "infrastrutturare" il sistema con tutti i dispositivi necessari *to make it happen*, e cioè per fare in modo che sia concretamente possibile perseguire i risultati che vengono in modo ricorrente evocati (norme "fondative" di

[207] La sovvenzione globale denominata "Piccoli sussidi" ha costituito un esempio interessante di integrazione di servizi e di "contaminazione" nel senso indicato (cfr. Bresciani 2008[2]).

regolazione, legittimazione e coordinamento; *standard* dei servizi; *standard* professionali e di competenza degli operatori; *standard* formativi per l'accesso alla professione; validazione e certificazione delle competenze acquisite dagli operatori in contesti non formali/informali di esperienza; accreditamento dei soggetti/strutture; certificazione ed accreditamento dei professionisti; ecc.).

5. Reperire risorse finanziarie

Una quinta indicazione riguarda l'urgenza di una riflessione sugli ambiti nei quali sia possibile in prospettiva reperire realisticamente per l'orientamento risorse economiche "oltre la crisi" per finanziare il sistema. Sta per terminare la stagione della programmazione dei Fondi Strutturali 2007-2013, che ancora comunque ha consentito (se pure non di rado sottraendole alle politiche di formazione, in un gioco "a somma zero") di destinare risorse consistenti ai servizi ed agli interventi di questo tipo: "pensare il futuro" da questo punto di vista costituisce anche in questo caso una precisa responsabilità istituzionale.

6. Focalizzare

Per lo stesso motivo, una sesta indicazione, nello scenario di "crisi fiscale" della Pubblica Amministrazione con il quale siamo comunque destinati a convivere (comunque si decida di affrontare il punto precedente), riguarda l'esigenza di selezionare le priorità di intervento per il sistema ed il loro livello qualitativo (quali soggetti; quali servizi). Si tratta di quel principio che, nella programmazione dei Fondi Strutturali attuale, è stato riconosciuto con il termine di "concentrazione".

7. Specializzare

Una settima indicazione riguarda l'esigenza di una maggiore "specializzazione" degli interventi: se in questi anni la diffusione "orizzontale" di metodologie e strumenti di intervento ha costituito una risorsa per lo sviluppo "tumultuoso" del sistema, essa si sta già trasformando in un vincolo; occorre invece che si sviluppino modalità appropriate di intervento e servizi specifici per i diversi tipi di sistemi (la scuola, l'Università, i servizi per il lavoro, etc.), ma anche per i diversi tipi di popolazioni/*target* (ad esempio immigrati, giovani, lavoratori in cassintegrazione, etc.), ma soprattutto e sempre di più per *lifecycle* dei soggetti.

8. Continuare ad innovare

Una ottava indicazione riguarda l'esigenza di continuare ad impegnarsi nella innovazione dei servizi, delle metodologie e degli strumenti di

orientamento (mentre parallelamente si procede nell'attività di qualificazione e di consolidamento del sistema che è in atto da diversi anni nei diversi sistemi, e del cui profilo evolutivo i Rapporti ISFOL ci restituiscono le tracce), in direzioni quali ad esempio (senza alcuna pretesa di esaustività): orientamento nei contesti di lavoro (*workplace guidance*), orientamento informale e *"peer-to-peer"*[208], nuove funzioni dei consulenti di orientamento (es. *advocacy* e *feedback*), *life design*[209].

9. Sviluppare il potenziale WEB e ICT

Una nona indicazione riguarda l'esigenza di utilizzare in modo più massiccio e qualitativamente efficace le nuove tecnologie e il web a supporto dell'orientamento: sia per sviluppare quella strategia di comunicazione verso utenti e *stakeholders* che emerge come ancora ampiamente necessaria dai Rapporti ISFOL, sia per strutturare e gestire i data-base la cui quantità e qualità costituiscono altrettanti fattori critici di successo; sia per la loro condivisione e per la gestione efficace delle "reti di relazione" che ai vari livelli si confermano come cruciali per il buon esito degli interventi ed anche per la efficienza del sistema; sia infine per supportare e strumentare le forme emergenti di *web-guidance*.

10. Valutare

Una decima indicazione riguarda l'esigenza di mettere mano alla questione della valutazione degli interventi di orientamento; il che implica riflettere (e decidere) su un insieme complesso di questioni, tra le quali:

- quali dimensioni di analisi sia più utile ed opportuno privilegiare (le risorse in *input*; il processo; i risultati in *output*);
- come tenere conto in termini di metodologie e strumenti di valutazione della differenza tra orientamento come servizio *core* (come potrebbe essere il caso di una consulenza individuale o di un bilancio di competenze) ed orientamento come servizio *facilitating*[210] (come nel

---

[208] cfr. ad esempio le indicazioni contenute in: Clayton, Plant, Rohdin (2009) ed anche la relazione di P.Plant al Forum Internazionale dell'orientamento di Genova del 2009.

[209] cfr. i numerosi contributi emersi nell'ambito del Forum Internazionale dell'orientamento di Genova del 2010 e, più recentemente, la relazione di Guichard (2011).

[210] Nel linguaggio dei testi sul *service management* (cfr. ad esempio Eglier e Langeard, 2000) si definisce *"facilitating"* un servizio quando esso è propedeutico alla efficace fruizione del servizio principale *("core")* e allo stesso tempo necessario a tale scopo (a differenza dei "*peripherals"*, che sono servizi in qualche modo accessori e non "necessari" alla fruizione: anche se in un mercato nel quale il "*core service"* sia sufficientemente simile la competizione si gioca spesso proprio sui *"peripherals"*).

caso del c.d. “colloquio orientativo” associato al servizio di incontro tra domanda e offerta di lavoro ed in qualche modo ricompreso in esso);

- come distinguere tra criteri di efficacia dell’intervento (che inducono a tenere conto della appropriatezza dell’esito dell’intervento indipendentemente dai tempi necessari, anzi che valuta i tempi dedicati come un elemento della “positiva soluzione” ottenuta) e criteri di efficienza dello stesso (che inducono invece a valorizzare la minimizzazione dei tempi di erogazione dei costi connessi; con i rischi distorsione che questo implica in un servizio come quello orientativo);
- come avviare una riflessione seria sulla valutazione “contro fattuale” del costi associati alla mancanza di efficaci servizi di orientamento nel Paese: come nel caso delle politiche sociali e del lavoro, infatti, la richiesta di strutturare sistemi di valutazione è in genere originata da una sostanziale sfiducia dei *policy makers* nei confronti dell’effettivo “ritorno” dell’investimento; mentre con tutta evidenza il problema vero da porsi è quale sarebbe il costo sociale ed economico da sostenere (per le persone, per le imprese, per la Pubblica amministrazione) qualora tali servizi fossero eliminati, oppure fossero di qualità inadeguata.

Se le “piste di lavoro” indicate e sintetizzate in poche parole-chiave possono prefigurare una “agenda per il futuro” che a nostro avviso emerge dalla lettura dei tre Rapporti sull’orientamento, restano da richiamare tre elementi di attenzione che è importante tenere a mente mentre la si persegue.

Il primo elemento di attenzione riguarda la cura necessaria (e le forme di intervento appropriate) per sviluppare ulteriormente la cultura delle imprese sul tema dell’orientamento, ampliando sia la gamma delle azioni e delle metodologie, sia la platea delle popolazioni aziendali destinatarie degli interventi, uscendo dal rischio di una logica da un lato solo congiunturale ed “emergenziale” e dall’altro essenzialmente “darwinista”[211], e allo stesso tempo cercando di capire come anche la grande platea delle piccole imprese possa essere coinvolta in questo tipo di pratiche[212].

Il secondo elemento di attenzione riguarda la cura affinché il sistema di orientamento (per riconoscersi e farsi riconoscere come tale) possa ricostruire le proprie “buone pratiche”[213], valorizzarle, comunicarle,

---

[211] Occorre purtroppo riconoscere che alcune declinazioni della questione dei “talenti” evocano davvero una prospettiva di questo genere.

[212] Anche con il contributo decisivo di “mediatori” e risorse cruciali quali le rispettive Associazioni, gli Organismi bilaterali, i Fondi Interprofessionali.

[213] Diverse, anche se frammentate, sono le iniziative a tale riguardo. Come esempio particolarmente emblematico si segnala la ricognizione di “buone pratiche” di interventi di orientamento nei CPI promossa nel 2008 dalla Regione Toscana.

favorirne il *benchmarking* e la diffusione: alimentando in questo modo il confronto, il sentimento di appartenenza alla comunità professionale, l'innalzamento del livello qualitativo, ed anche la comunicazione verso i potenziali destinatari degli interventi.
Il terzo elemento di attenzione che deve accompagnare trasversalmente ogni intervento riguarda l'esigenza di aiutare i diversi soggetti del sistema ad "elaborare" la inevitabile tensione tra modelli teorico-scientifici e condizioni/pratiche di intervento sul campo, e a trovare le forme adeguate (nel farsi della programmazione, progettazione ed erogazione dei servizi) per "contenere" le inevitabili e strutturali aporìe ed antinomìe con le quali amministratori, dirigenti ed operatori si trovano a misurarsi nell'agire sul campo[214].
Se, come noi crediamo, nello scenario emergente la *negative capability* alla quale abbiamo in precedenza accennato costituisce una risorsa decisiva sia per gli utenti che per gli operatori dell'orientamento, aiutare i diversi soggetti del sistema a maturare progressivamente tale tipo di risorsa costituisce una responsabilità ineludibile della *policy* istituzionale su questo tema.

Secondo Approfondimento

REPERTORIO BIBLIOGRAFICO DI APPROFONDIMENTO IN TEMA DI METODI E STRUMENTI PER L'ORIENTAMENTO

Riferimento bibliografico

Hoekstra, H.A. (2011) A career roles model of career development. *Journal of Vocational Behavior*, 78 (2), pp. 253-266.

Strumento

[214] Sul tema delle antinomìe organizzative cfr. Bresciani (2007). Sulla 'negative capability' cfr. Lanzara (1993)

Questionario sui "ruoli di carriera"[215]

Abstract

In questo articolo, l'autore analizza lo sviluppo di carriera (*career development*) come un processo di acquisizione di differenti ruoli di carriera (*career roles*), nel tentativo di contribuire alla teoria su questo tema. Il ruolo di carriera, concetto innovativo, identifica un costrutto che ha una finalità descrittiva, al tempo stesso, a livello individuale e organizzativo. I ruoli di carriera sono prodotti interattivi di processi individuali e ambientali: lo sviluppo continuo dell'identità di carriera (*career identity*) dal lato individuale e della significatività di carriera (*career significance*) dal lato ambientale. Il contributo presenta un modello di sei ruoli di carriera universali, proposti come unità per descrivere le carriere al posto delle occupazioni. Inoltre, restituisce i dati di una prima indagine quantitativa in cui i ruoli di carriera vengono rilevati attraverso uno strumento composto da 30 item, che si rivela affidabile. I risultati indicano che la combinazione di diversi ruoli di carriera è predittiva del successo e della soddisfazione.

Presupposti teorici

Per introdurre il tema, l'autore fornisce dettagliate definizioni dei costrutti di: identità di carriera, significatività di carriera, ruoli[216]. In seguito propone la sua tassonomia di ruoli di carriera che combina le principali motivazioni di carriera e i valori organizzativi arrivando così a definire 6 classi di ruoli di carriera.

Dal lato individuale, le differenze più importanti che influenzano l'identità di carriera derivano dalle motivazioni primarie che guidano le persone nel loro lavoro e nella loro carriera. Queste motivazioni sono intese come sottostanti agli impegni di carriera. Le seguenti tre classi di motivazioni di carriera (mutuate da Hogan, 1983 e da Ford, 1992) vengono scelte per descrivere che cosa guida le persone all'interno del proprio ambiente di lavoro:

---

[215] Lo strumento integrale è presentato nel contributo: si rimanda all'articolo per approfondimenti.

216 Si rimanda all'articolo per un approfondimento di tali costrutti

- motivazioni di *distinzione*: il bisogno di distinguersi dagli altri e di affermare l'importanza del proprio spazio di vita, dei propri obiettivi e valori;
- motivazioni di *integrazione*: il bisogno di mettersi in relazione con gli altri, di cooperare e di condividere con altre persone o gruppi a cui si sente di appartenere;
- motivazioni di *struttura*: il bisogno di costruire una credibile struttura sovraordinata al proprio mondo che dia alla vita una finalità e la renda significativa, ordinata e in una qualche misura prevedibile.

Dal lato organizzativo, un'adeguata descrizione delle variazioni nella significatività di carriera dipende da quali obiettivi a lungo termine e valori le organizzazioni adottano. Senza questi valori, non esisterebbe alcuna significatività di carriera. Due sono i gruppi di valori dominanti (mutuati dai contributi di March, 1999 e 2001) citati dall'autore:

- la *coltivazione*: che rimanda al valore della continuità;
- l'*esplorazione*: che rimanda al valore del cambiamento.

Continuità e cambiamento insieme determinano la capacità di adattamento delle organizzazioni all'interno del loro ambiente; la loro combinazione riceve una crescente attenzione e viene descritta come "ambidestria" delle organizzazioni.

Insieme con le tre motivazioni di base, queste due funzioni definiscono il contenuto della tassonomia dell'identità di carriera, tassonomia che è espressa nel linguaggio dei ruoli di carriera (Tabella 1).

Valore organizzativo	**Coltivazione**	**Esplorazione**
Motivazione individuale		
Distinzione	Costruttore (*Maker*)	Esperto (*Expert*)
Integrazione	Presentatore (*Presenter*)	Guida (*Guide*)
Struttura	Direttore (*Director*)	Ispiratore (*Inspirator*)

Tabella 1 – Le sei classi dei ruoli di carriera (adattata da Hoekstra, 2011)

Ciascun ruolo di carriera è dunque descritto da una etichetta generale intesa a identificare un ruolo facilmente riconosciuto, che in realtà comprende una famiglia di ruoli che condividono un significato centrale. I lavori e le professioni danno conto di molti ruoli di carriera, se non di tutti, nella misura in cui le motivazioni sottese e le richieste risultano rilevanti. Per fare un esempio, nel lavoro dell'insegnante, i ruoli della Guida, dell'Esperto, del Presentatore e dell'Ispiratore possono essere combinati in varia misura.

I contenuti cruciali dei ruoli di carriera, intesi come gli effetti percepiti e gli obiettivi, sono presentati in Tabella 2:

Ruolo di carriera	**Effetti**	**Obiettivi**
Costruttore (*Maker*)	Risultati tangibili, piani o progetti "consegnati", obiettivi raggiunti	Si concentra sui propri tangibili risultati e sulle prestazioni pianificate
Esperto (*Expert*)	Risoluzione di problemi, nuova conoscenza e *insight*, idee innovative	Si concentra sulla risoluzione di problemi e sul fornire idee per le aree di incertezza
Presentatore (*Presenter*)	Cambiamenti nelle idee altrui, capacità di catturare l'attenzione, impressioni collettive	Si concentra sull'efficacia interpersonale con la forma, lo stile e l'*impression management*
Guida (*Guide*)	Soddisfazione dei bisogni degli altri e miglioramento dell'apprendimento o della fiducia altrui	Si concentra sulla relazione, sul collegamento con gli altri, impegnandosi con gli altri
Direttore (*Director*)	Corsi e strategie collettive chiare, decisioni sulle strutture collettive	Si concentra sul raggiungimento degli obiettivi a lungo termine e sulla realizzazione di

		strategie
Ispiratore (*Inspirator*)	Maggiore dialogo e dibattito, motivazione al cambiamento e ricerca di alternative allo status quo	Si concentra su ideali, valori e principi che possono essere accolti nella collettività

Tabella 2 - I contenuti centrali dei ruoli di carriera (adattata da Hoekstra, 2011)

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

Il questionario dei ruoli di carriera si compone di 30 item, originariamente in lingua tedesca, suddivisi in 5 item per sottoscala. Ciascun item descrive un esempio di funzionamento in un ruolo di carriera e ai rispondenti viene chiesto di indicare quanto correttamente l'affermazione descrive il ruolo che essi tipicamente hanno ricoperto nel loro lavoro durante l'ultimo anno, su una scala di risposta a 7 punti, da 1-per nulla a 7-molto bene. Un esempio di item è: "Assumi la direzione nelle situazioni confuse" (Direttore). Tutti gli item in lingua inglese sono pubblicati in una appendice alla fine del contributo.

L'autore testa il questionario in uno studio in cui ne indaga l'affidabilità e la struttura fattoriale e analizza le relazioni dei ruoli di carriera con la prestazione di lavoro, la soddisfazione lavorativa e la soddisfazione di carriera. I rispondenti sono 986 lavoratori provenienti da tre gruppi professionali: biologi, psicologi e specialisti in agricoltura, contattati tramite le loro organizzazioni professionali.

Le analisi evidenziano che i 6 ruoli di carriera presentano affidabilità soddisfacenti, con alpha di Cronbach compresi tra 0.82 e 0.90. Inoltre una analisi delle componenti principali identifica (utilizzando il criterio degli autovalori > di 1) 6 fattori che spiegano il 67% della varianza totale. Tutti gli item presentano la saturazione più elevata sulla propria sottoscala ad eccezione di 1 item della sottoscala sul ruolo di carriera di Ispiratore. L'autore conclude che a una prima analisi il Questionario dei Ruoli di Carriera (*Career Roles Questionnaire*) funziona bene come misura self-report sui 6 differenti ruoli di carriera.

Ambito di utilizzo ed output atteso

Il Questionario dei Ruoli di Carriera viene somministrato a lavoratori occupati, target group che appare elettivo per il suo utilizzo, in ragione del costrutto di riferimento e della struttura stessa dello strumento.

Lo strumento consente di rilevare per ciascun rispondente (così come per il campione complessivo a cui viene somministrato) un punteggio sui 6 ruoli di carriera indagati. L'autore identifica diverse linee di ricerca per cui il costrutto dei ruoli di carriera, e il relativo strumento qui presentato, può mostrarsi utile:

- per rilevare i contributi individuali e organizzativi allo sviluppo della forza-lavoro, costituendo un linguaggio unificante nel terreno dello sviluppo manageriale e, più in generale, nello sviluppo delle risorse umane;
- per supportare lo studio del tema dell'occupabilità, attraverso la misurazione e valutazione della crescita del portfolio individuale dei ruoli di carriera negli anni;
- per analizzare le differenze tra gruppi nelle carriere (ad es. differenze legate all'età o al genere);
- per approfondire il tema del conflitto lavoro-famiglia in relazione all'assunzione di differenti ruoli di carriera;
- per indagare l'impatto sulla prestazione di lavoro.

Per concludere, e più in generale, l'autore identifica la sua speranza nel fatto che i ruoli di carriera (rispetto alle professioni) diano all'esperienza una più accurata e differenziata espressione e che rendano capaci di descrivere le carriere individuali come i modi in cui le persone effettivamente modificano e arricchiscono questo loro repertorio.

Riferimento bibliografico

McIlveen, P., Patton, W. (2010) My career chapter as a tool for reflective practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 10, pp. 147-160.

Strumento

Procedura qualitativa per l'*assessment* di carriera in un percorso di *counselling*[217]

Abstract

In questo articolo, gli autori presentano gli esiti dell'adozione, da parte del primo nome che ha firmato il lavoro, della procedura qualitativa per l'*assessment* di carriera denominata *My Career Chapter* (Il Mio Capitolo sulla Carriera). In tale specifico contributo esso viene inteso come metodo di auto-supervisione di un counsellor su se stesso. Osservando le reazioni di counsellor impegnati nella formazione per l'utilizzo della procedura con i clienti (McIlveen, 2007) viene avanzata l'ipotesi che questa possa essere adottata anche come strumento per la pratica riflessiva degli stessi.

Lo strumento e la sua modalità di utilizzo si basano sui principi teorici della teoria del Sé dialogico (Hermans e Kempen, 1993), che presenta uno sviluppo contemporaneo della differenziazione tra Io e Me di James, e dello schema di carriera della teoria dei sistemi (*systems theory framework of career,* STF, Patton e McMahon, 2006). I risultati – ottenuti con l'adozione anche di un secondo strumento qualitativo riflessivo chiamato *Reflecting on My Career Influences* – indicano l'acquisizione di una consapevolezza riflessiva da parte del counsellor che amplia la sua auto-consapevolezza come professionista ad altri aspetti della sua vita personale più in generale.

Presupposti teorici

Gli autori offrono alcuni riferimenti teorici utili a inquadrare il tema della auto-supervisione, quale forma di pratica riflessiva nel *counselling* di carriera e strada percorribile per l'apprendimento professionale autodiretto e per la costruzione di una articolata visione sulla propria professione, e a chiarire i presupposti per l'utilizzo dello strumento denominato *My Career Chapter*.

Innanzitutto, gli autori dichiarano di condividere e assumere la distinzione proposta da Aron (2000) tra auto-riflessione (*self-reflection*)

[217] Lo strumento integrale non è presentato nel contributo. È reperibile tramite internet ma coperto da copyright a nome del primo autore a cui è necessario rivolgersi per eventuali autorizzazioni.

e auto-riflessività (*self-reflexivity*). Questa seconda va intesa non semplicemente come una funzione di osservazione intellettuale, ma come una funzione, allo stesso tempo, esperienziale e affettiva. L'approccio proposto da Aron (2000), a sua volta, si basa sulla distinzione di William James tra "io" e "me", il primo inteso quale soggetto-conoscitore (*subject-as-knower*) e il secondo quale soggetto-conosciuto (*subject-as-known*), o ancora il primo quale sé come soggetto (*self-as-subject*) e il secondo quale sé come oggetto (*self-as-object*). Questo consente di distinguere tra una autoconsapevolezza soggettiva (come consapevolezza dell'esperienza psicologica del qui ed ora) e una autoconsapevolezza oggettiva (come consapevolezza di sé a una certa distanza, come se l'osservatore fosse un altro). La sfida che gli autori si pongono è proprio quella di costruire un metodo di auto-supervisione che faciliti la riflessività nella pratica del *counselling* di carriera, soggettivamente e oggettivamente.

In secondo luogo, utilizzano lo schema di carriera della teoria dei sistemi (*systems theory framework of career, STF*, Patton e McMahon, 2006). In accordo con lo STF, la carriera è una costruzione ed è il prodotto di molteplici influenze, prossimali (intrapersonali e interpersonali) e distali (culturali e sociali) che interagiscono le une con le altre ricorsivamente. Lo STF specifica che attraverso la costruzione di una storia una persona può sviluppare una narrazione interpretativa della sua carriera che sia inclusiva rispetto alle varie influenze su di essa. Così un individuo può costruire significati che lo riguardano dalle diverse prospettive assunte a partire da un'influenza distale o da un'influenza prossimale identificata nello STF. In questo contributo gli autori estendono l'applicazione dello schema della teoria dei sistemi alla pratica riflessiva e all'auto-supervisione, in relazione alla facilitazione dell'auto-riflessività. Lo STF è stato presentato come un ampio supporto concettuale per la supervisione dei career counsellor (McMahon e Patton, 2006). Gli autori ritengono che un career counsellor possa comprendersi come una coerente "collezione/compilazione" di sé empirici, letti attraverso le molteplici prospettive personali che trovano fondamento nelle influenze identificate nello STF. Gli autori sostengono che avviare un dialogo con se stessi come se si fosse un *altro* posto da una di queste molteplici prospettive (prossimali e distali) sia un potenziale veicolo per aumentare l'auto-riflessività. Inoltre, McIlveen e Patton sostengono che questa auto-riflessività possa essere fatta emergere pragmaticamente attraverso esercizi che portino alla coscienza la molteplicità del sé, visto dalle prospettive di influenza identificate nello STF.

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

Il Mio Capitolo sulla Carriera (McIlveen, 2006) è uno strumento originariamente costruito e valutato come uno strumento qualitativo per il *counselling* e la valutazione della carriera, da utilizzare con i clienti dei percorsi di *counselling*. L'utilizzatore scrive un manoscritto autobiografico sul tema della sua carriera costituito da paragrafi che rimandano a ciascuna delle influenze identificate nello STF. Utilizzando una tecnica di completamento di frasi, ciascun paragrafo contiene una affermazione da completare sul passato, sul presente e sul futuro per ciascuna delle influenze di carriera. L'utilizzatore dello strumento completa anche affermazioni che descrivono la valenza emotiva e l'impatto di un'influenza, cerchiando un descrittore appropriato e predefinito. Così il corpo principale del manoscritto di *My Career Chapter* consiste potenzialmente (perché la compilazione non è obbligatoria) di 28 paragrafi, ciascuno dei quali consta di 5 frasi. Ad esempio, nel caso dell'influenza "età" identificata nello STF, l'utilizzatore potrebbe completare le affermazioni contenute nel riquadro sottostante (Figura 1).

Figura 1 – L'indagine di una influenza ne "Il Mio Capitolo sulla Carriera"

When I was younger…

Quando ero più giovane…

My age allows me to…

La mia età mi permette di…

By the time I reach retirement I want…

Nel momento in cui raggiungerò il pensionamento, voglio…

I mostly feel very positive/positive/indifferent/negative/very negative in relation to my age because…

Generalmente mi sento molto positivo/positivo/indifferente/negativo/molto negativo riguardo alla mia età, perché…

My age has a very positive/positive/neutral/negative/very negative impact upon my career life because…

La mia età ha un impatto molto positivo/positivo/neutrale/negativo/molto negativo sulla mia carriera perché…

Per concludere il manoscritto de Il Mio Capitolo sulla Carriera, l'utilizzatore scrive alcuni altri paragrafi che riguardano i suoi punti di forza, i suoi ostacoli e il futuro.

In aggiunta al completamento delle frasi interrotte e dei paragrafi individuati in base alle influenze identificate dallo STF, si impegna in attività che derivano e soddisfano altri principi della teoria del Sé dialogico. Ad esempio, l'utilizzatore si impegna in un processo dialogico con se stesso nel corso del tempo leggendo una bozza del suo manoscritto a voce alta a un ipotetico se stesso di cinque anni prima. Avendo ascoltato i contenuti del manoscritto, l'utilizzatore più giovane e immaginario scrive i suoi commenti sul manoscritto e sul percorso di carriera dell'utilizzatore. In questo modo, l'utilizzatore si coinvolge con se stesso in maniera dialogica attraverso il testo e attraverso l'ascolto della sua voce che lo legge. Il manoscritto finale viene poi letto a voce alta da un'altra persona, solitamente un counsellor, così che l'utilizzatore possa ascoltare di nuovo la sua storia, ma attraverso una voce del tutto esterna.

Il processo di studio implica che il partecipante completi *My Career Chapter* come un atto di auto-osservazione e riflessione. In questa particolare circostanza, l'esercizio di scrittura de Il Mio Capitolo sulla Carriera ad opera dell'autore/utilizzatore ha richiesto circa due ore. Viene però precisato che gli utilizzatori possono anche impegnarsi nella scrittura per un tempo maggiore, se lo vogliono, perché non vi sono precise indicazioni e limiti per la compilazione. Oltre al tempo di scrittura necessario per completare la procedura, l'autore/utilizzatore ha appuntato delle note riflessive su un quaderno. Nei giorni seguenti, per completare la procedura, l'autore ha continuato ad annotarsi i pensieri e le riflessioni emerse. In seguito, ha richiesto e cercato il supporto di un career counsellor (il secondo autore dell'articolo) con cui affrontare il processo di lettura a voce alta di *My Career Chapter*. Come da istruzioni, il secondo partecipante ha letto il manoscritto a voce alta, mentre il primo ascoltava e si coinvolgeva, anche emotivamente, nell'esperienza di un'altra persona che presentava la sua personale storia autobiografica. Il processo riflessivo ha avuto inizio poco dopo aver completato la compilazione dello strumento, è continuato per due settimane e gli è stata data una struttura attraverso il processo descritto da *Reflecting on My Career Influences* (Riflettendo sulle Influenze sulla

Mia Carriera; McMahon e Patton, 2006). Questo esercizio di auto-riflessione rappresenta un processo di apprendimento e debriefing per le pratiche formative di career *counselling*, per cui i partecipanti a un programma formativo riflettono sullo sviluppo della loro carriera e sull'applicazione dello STF alle loro vite. Considerato che Il Mio Capitolo sulla Carriera è stato progettato utilizzando principi teorici simili, il processo strutturato di auto-riflessione è stato adattato per gestire la risposta auto-riflessiva del partecipante che completa *My Career Chapter*. Questo esercizio include domande specifiche sulle esperienze che riguardano dimensioni personali e professionali, domande suddivise in base alle nozioni costruttiviste di associazione (*connectedness*), riflessione (*reflection*), costruzione di significati (*meaning-making*), apprendimento (*learning*) e azione (*agency*). Le risposte rappresentano la fonte primaria di dati di questo studio[218].

Ambito di utilizzo ed output atteso

Il Mio Capitolo sulla Carriera viene utilizzato con utenti di percorsi di *counselling* di carriera e, in questo studio, presentato e indagato per l'auto-supervisione di un counsellor. Questi paiono i target group elettivi, poste alcune attenzioni alle dimensioni relazionali che verranno di seguito chiarite. Dall'auto-analisi dell'autore al termine del lavoro con *My Career Chapter* emerge infatti l'importanza che esso sia usato nell'ambito di una relazione di *counselling* forte, capace di sostenere lo sforzo psicologico richiesto. Anche in conseguenza di ciò, gli autori propongono di adottare tale strumento, ad esempio, per una supervisione tra pari in un gruppo di counsellor in cui vi sia, per ciascun partecipante, un collega particolarmente fidato che si occupi della lettura ad alta voce del manoscritto e favorisca un dialogo capace di portare alla formulazione di nuovi significati e apprendimenti. Ancora, può essere utilizzato come parte delle esercitazioni realizzate nell'alta formazione, come compiti di valutazione, o essere incluso nella formazione per la pratica professionale, ad esempio come esercizio per preparare i *counsellor* al loro coinvolgimento nella pratica del *counselling* di carriera o come elemento di sviluppo professionale per professionisti che abbiano bisogno di rafforzare la riflessività.

[218] Si rimanda al contributo per gli approfondimenti relativi alle riflessioni emerse a valle del lavoro con *My Career Chapter* e con *Reflecting on My Career Influences*, suddivise nelle cinque categorie sopracitate.

Lo strumento porta alla realizzazione di un articolato resoconto scritto e piuttosto strutturato in base alle influenze identificate nello STF. Su tale resoconto viene realizzato un lavoro riflessivo supportato da un counsellor. Con le parole degli autori, *My Career Chapter* consente all'utilizzatore di costruire dei significati per se stesso in relazione al suo contesto sulla base di come interpreta le influenze descritte nello STF.

L'utilizzo congiunto delle due procedure presentate in questo studio fa sì che il career counsellor abbia osservato se stesso come un "me" (un soggetto conosciuto) multi-sfaccettato esperendo così una auto-consapevolezza oggettiva. Inoltre, il partecipante ha anche fatto prova di sé come coinvolto nel processo di osservazione, esperendo così una auto-consapevolezza soggettiva.

Riferimento bibliografico

Rothwell, A., Herbert, I., Rothwell, F. (2008) Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (1), pp. 1-12.

Strumento

Scala sulla "auto-percezione di occupabilità"[219]

Abstract

Questo articolo presenta lo sviluppo e l'iniziale validazione di uno strumento per indagare l'auto-percezione di occupabilità di studenti universitari e le relazioni di questo costrutto, e della relativa scala, con altre dimensioni. La scala evidenzia un valore adeguato di affidabilità (*alpha* di Cronbach .75) e ne viene indagata la validità discriminante ponendola in relazione con altre misure, come l'impegno universitario (*university commitment*) e l'ambizione. Vengono, inoltre, approfondite le differenze in base ad alcune caratteristiche socio-demografiche (ad es.

[219] Il contributo presenta lo strumento integrale: si rimanda all'articolo per approfondimenti.

età, genere, classe sociale e università frequentata). La scala consente di riflettere sulla dimensione interna ed esterna dell'occupabilità anche se, per rilevare compiutamente queste due dimensioni, potrebbe essere utile un ulteriore lavoro sugli item.

Presupposti teorici

L'occupabilità viene indagata in questo lavoro dal punto di vista delle percezioni individuali, vale a dire come la possibilità di successo che credono di avere le persone in cerca di un particolare tipo di lavoro. In tale accezione, seppure le definizioni di occupabilità siano molteplici, poche si rivelano appropriate per questo studio: gli autori propongono, considerato il campione di laureandi, di definire l'occupabilità auto-percepita come "l'abilità percepita di ottenere un impiego appropriato al proprio titolo di studio".

Lavori precedenti hanno suggerito che l'occupabilità è un costrutto multi-dimensionale (Forrier e Sels, 2003) che comprende aspetti interni ed esterni (es. Rothwell e Arnold, 2007, per citare il contributo più recente indicato dagli autori). I fattori interni per colui che cerca lavoro includono: la conoscenza e le abilità professionali o legate al lavoro, la padronanza delle tecniche e degli strumenti per la ricerca del lavoro e il potenziale di apprendimento. Poiché questo studio si concentra sulle auto-percezioni, tali fattori sono racchiusi sotto l'etichetta "credenze su di sé" ("*self-belief*"). Tra i fattori esterni, lo studio prende in considerazione le condizioni del mercato del lavoro che possono, a loro volta, esercitare una influenza sulla percezione di occupabilità.

Per costruire una scala globale di occupabilità, gli autori tengono conto, a valle di un'analisi della letteratura, delle quattro componenti indicate ai lati di Figura 2. L'ipotesi è che queste componenti, intese come possibili influenze sulla percezione di occupabilità, non esistano isolate le une dalle altre: così, gli angoli della matrice rappresentano le loro interazioni. Ciascuna cella della matrice, poi, genera due domande che vanno a comporre la scala di 16 item presentata nello studio. La cella centrale sull'ambizione ha una funzione differente e rappresenta una dimensione a sé, non tanto un elemento chiave dell'occupabilità auto-percepita quanto piuttosto una dimensione vicina alle credenze su di sé ma indipendente.

Figura 2 – L'auto-percezione di occupabilità da parte degli studenti (adattata da Rothwell et al., 2008)

	La mia Università		
	1. Il mio coinvolgimen-to negli studi e rispetto alla prestazione accademica	2. La mia percezione della forza di immagine della mia Università	3. La reputazione che la mia Università ha rispetto al mio ambito di studi
Credenze su di sé	8. La mia fiducia nelle mie competenze e abilità	La mia ambizione	4. Lo status e la credibilità del mio ambito di studi
	7. La mia consapevolezza rispetto alle opportunità che offre il mercato del lavoro	6. La mia percezione rispetto alle condizioni del mercato del lavoro	5. La richiesta che il mercato del lavoro fa di persone nel mio ambito di studi

Le condizioni del mercato del lavoro

Ai fini dello studio, gli autori sviluppano anche due misure ad hoc di ambizione e di impegno universitario, che metteranno in relazione all'occupabilità. Inoltre, prenderanno anche in esame alcune variabili socio-demografiche, in particolare la differenza tra le Università frequentate dai rispondenti in termini di reputazione e status, nell'ipotesi che al crescere di questa percezione cresca l'occupabilità percepita dagli studenti.

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

La scala di auto-percezione di occupabilità si compone di 16 item che, a coppie, gli autori hanno identificato come capaci di saturare una delle otto caselle di Figura 1. La scala di risposta agli item è una Likert a 5 punti, da 1-fortemente in disaccordo a 5-fortemente d'accordo. Un esempio di item è: "La mia Università ha una ottima reputazione nel mio ambito di studi" (cella n° 3). L'affidabilità dell'intera scala – somministrata a un campione di 344 studenti universitari al secondo anno provenienti da tre Università inglesi differenti per posizionamento

ottenuto nel *Times Higher Education Supplement (THES*[220]*)* – è discreta, con un alpha di Cronbach di 0.75.

La scala viene somministrata in auto-compilazione in un questionario che contiene anche una misura di ambizione e una di commitment verso la propria Università.

Gli autori effettuano delle analisi in componenti principali sugli item. La *parallel analysis* sulle tre scale indica in 4 il numero di componenti da estrarre. Le quattro componenti, con una certa approssimazione, rappresentano: 1) il commitment verso l'Università, 2) l'auto-percezione di occupabilità esterna, 3) l'ambizione e 4) l'auto-percezione di occupabilità interna. La suddivisione per quanto riguarda l'occupabilità in due componenti, interna ed esterna, è coerente con quanto indicato in letteratura.

Con l'obiettivo di esplorare meglio la distinzione tra occupabilità interna ed esterna e di perfezionare la misura, gli autori proseguono le analisi sulle due sottoscale, forzando una soluzione a due componenti. A causa della relazione forte individuata tra l'occupabilità interna e l'ambizione, la sottoscala in questa nuova prova include la maggior parte degli item di ambizione. I coefficienti alpha per le due sottoscale sono: 0.76 per l'occupabilità esterna e 0.66 per l'occupabilità interna. Gli autori affermano che mentre questi punteggi sono accettabili per una nuova misura in fase di elaborazione, in studi futuri sarà opportuno migliorare o sostituire la scala di ambizione, incrementando così potenzialmente anche l'affidabilità della sottoscala di occupabilità interna. Nel complesso, la distinzione interno-esterno viene reputata elemento presente e da mantenere.

Se la scala complessiva di auto-percezione di occupabilità mostra delle differenze nei punteggi medi in relazione ai tre diversi contesti universitari coinvolti, le due sottoscale mostrano una bassa correlazione e una differenza statisticamente significativa nei rispettivi punteggi medi, a vantaggio dell'occupabilità esterna che ottiene una media più elevata. Per quanto riguarda il confronto tra Università, è il contesto A (vale a dire quello con la valutazione più elevata nel *THES*) a far registrare punteggi significativamente più bassi sull'occupabilità percepita, mentre i punteggi delle Università B e C sono molto simili tra loro. Confrontando le medie nei tre contesti in relazione alle variabili

[220] Attualmente il magazine settimanale inglese che, oltre alle notizie sull'alta formazione, pubblica la classifica delle migliori università del mondo, è denominato semplicemente Times Higher Education.

anagrafiche, emerge che sono i maschi e gli studenti più "anziani" a percepire minore occupabilità. L'ipotesi che avanzano gli autori per spiegare questo esito inatteso è che gli studenti dell'Università A abbiano aspettative più elevate rispetto al livello professionale o allo status del datore di lavoro con cui vorrebbero impiegarsi e che si rendano conto delle sfide che dovranno affrontare. Per gli studenti delle Università B e C, solitamente i primi delle loro famiglie a frequentare l'Università, tale risultato in se stesso poteva essersi rivelato positivo al punto da far passare in secondo piano il desiderio di un lavoro adeguato. In alternativa, potevano per varie ragioni nutrire aspettative meno realistiche degli studenti del contesto A.

Infine, con una regressione gerarchica, gli autori evidenziano che le variabili indagate capaci di influire significativamente sull'occupabilità sono, nel loro campione: l'Università frequentata, l'età, l'ambizione e l'impegno universitario.

Ambito di utilizzo ed output atteso

La scala di occupabilità viene somministrata a studenti universitari, target group che appare elettivo per il suo utilizzo, se si osservano ad esempio le prime tre caselle della matrice in Figura 2 che declinano le possibili influenze sull'occupabilità esercitate dall'Università frequentata dai rispondenti. Si potrebbe immaginare, ipotesi non avanzata però dagli autori, di adattare la scala apportando piccole modifiche a un uso con studenti neolaureati in cerca di lavoro, non con lavoratori con esperienza professionale.

Rothwell e colleghi ritengono che la scala potrebbe essere ulteriormente sviluppata in modo da diventare uno strumento applicabile nel *counselling* di carriera degli studenti universitari, nell'orientamento professionale, o istituzionalmente con gruppi di studenti, per sostenere la valutazione dei curriculum in termini di occupabilità e competenze ad essa legate.

Lo strumento consente di rilevare per ciascun rispondente (così come per il campione complessivo a cui potrebbe essere somministrato) un punteggio globale di occupabilità percepita, dunque un punteggio che identifica l'aspettativa che il rispondente ha di fare bene in futuro e ottenere un risultato positivo (non un punteggio che descrive i risultati raggiunti al momento della compilazione). È possibile anche misurare l'occupabilità interna ed esterna, ma gli esiti di questo studio mostrano come siano necessari ulteriori approfondimenti per migliorare la scala in

tal senso. Gli autori infatti definiscono lo strumento utile ad avviare una riflessione più sistematica, ad iniziare a colmare la lacuna di comprensione su queste due componenti dell'occupabilità. Propongono, per superare tale limite e per approfondire il costrutto, di realizzare un'indagine qualitativa volta a discutere gli esiti inattesi o poco univoci di questa indagine.

Riferimento bibliografico

Dietrich, J., Kracke, B. (2009) Career-specific parental behaviors in adolescents' development. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (2), pp. 109-119.

Strumento

Scala di "comportamenti genitoriali legati alla carriera"[221]

Abstract

Questo articolo si concentra sul tema dei comportamenti genitoriali connessi alla costruzione del percorso di carriera dei figli e presenta una scala composta da tre fattori che li rilevano ed articolano in comportamenti supportivi, interferenze e mancanza di coinvolgimento. Obiettivo del lavoro è, oltre alla costruzione e analisi delle caratteristiche psicometriche della scala suddetta, quello di indagare le relazioni tra i comportamenti genitoriali e due aspetti cruciali dello sviluppo di carriera degli adolescenti, vale a dire l'esplorazione di carriera e le difficoltà nella presa di decisione legata alla carriera. Queste indagini vengono effettuate su un campione di 359 adolescenti tedeschi. L'analisi fattoriale confermativa mostra buoni indici di fit rispetto ai tre comportamenti genitoriali ipotizzati, di questi il supporto risulta capace di esercitare una significativa influenza positiva sull'esplorazione di carriera mentre l'interferenza pare esercitare una influenza sulle difficoltà di decisione rispetto alla carriera.

[221] Il contributo presenta lo strumento integrale: si rimanda all'articolo per approfondimenti.

Presupposti teorici

Il tema dei comportamenti genitoriali connessi alla carriera non è nuovo nella letteratura scientifica, ma la sua trattazione presenta alcuni limiti: ad esempio, la maggioranza degli studi si è concentrata su aspetti piuttosto generali della relazione genitore-figlio/a adolescente come l'attaccamento, lo stile genitoriale, il clima famigliare, o, ancora, gli studi sulle difficoltà nella presa di decisione in relazione ai comportamenti dei genitori hanno restituito risultati incoerenti tra loro. Queste aree di ulteriore approfondimento rendono dunque il tema oggetto di interesse per gli autori. A maggior ragione, appare questione rilevante, se si pensa alla scelta di carriera come a un obiettivo di sviluppo che gli adolescenti e i loro genitori si sforzano di raggiungere mentre sono coinvolti, allo stesso tempo, in altri obiettivi e se si pensa alle possibili influenze genitoriali non come unidirezionali ma piuttosto bidirezionali e inserite nella specifica relazione famigliare.

A partire principalmente dai risultati della ricerca qualitativa (es. Kracke e Noack, 2005, per citare il contributo più recente indicato dagli autori) e da alcune riflessioni teoriche precedenti (Chope, 2005), vengono identificati tre aspetti dei comportamenti genitoriali legati alla carriera che, in questo studio, verranno ripresi ed utilizzati per costruire la scala di misura: il supporto, l'interferenza e la mancanza di coinvolgimento.

Per quanto riguarda il *supporto*, la maggior parte degli adolescenti dichiara di sentirsi sostenuto dai genitori e tale dimensione viene indagata, mostrando la sua influenza, anche in ricerche di tipo *survey*. I genitori lasciano che il figlio/a effettui la sua personale scelta offrendo, se necessario, orientamento e supporto strumentale (ad es. aiutandolo a gestire le pratiche burocratiche richieste). I genitori incoraggiano l'adolescente ad esplorare gli interessi e le abilità professionali, oltre a varie opzioni di occupazioni possibili, e lo aiutano a riflettere sulle esperienze di rilievo per scegliere e costruire la carriera. I figli adolescenti considerano questi comportamenti molto utili per sostenere la loro motivazione a coinvolgersi nel processo di preparazione alla carriera.

Per quanto riguarda l'*interferenza*, alcuni adolescenti dichiarano che i loro genitori si comportano in modo molto controllante nei confronti delle azioni che intraprendono e delle scelte di carriera. Alcuni di questi genitori potrebbero essere mossi dal desiderio di mettere in atto o confermare idee personali rispetto all'occupazione migliore per il figlio/a, senza prestare attenzione alle aspirazioni e agli interessi

dell'adolescente. Costui a sua volta potrebbe, in ragione delle spinte familiari, assumere un atteggiamento passivo rispetto al processo di costruzione della carriera.

Per quanto riguarda la *mancanza di coinvolgimento*, alcuni adolescenti dichiarano che i loro genitori non partecipano al processo di sviluppo della carriera. La mancanza di coinvolgimento genitoriale può essere dovuta a fattori differenti che vanno dal reale disinteresse per la questione, alla scarsa importanza attribuita ad essa, all'affaticamento in altri ambiti di vita che può rendere difficile ai genitori occuparsi dello sviluppo di carriera dei figli. Si ritiene che questo comportamento possa limitare i progressi degli adolescenti nello sviluppo di carriera, esitando in percorsi di carriera meno stabili.

Gli autori sottolineano inoltre che, nell'indagare il ruolo dei genitori nello sviluppo degli adolescenti, è opportuno tenere in considerazione le differenze di genere dei figli e la loro possibile influenza sulla relazione, temi ancora poco approfonditi nella ricerca. A dimostrazione delle potenziali differenze, gli autori portano vari esempi tratti dalla letteratura, come il dato secondo cui la perdita di coinvolgimento è esito più tipico del conflitto dei genitori con i figli maschi che con le femmine.

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

La scala di comportamenti genitoriali legati alla carriera, dopo un lavoro di costruzione e successiva selezione degli item, si compone di 15 affermazioni, equamente distribuite nelle tre sottoscale. La scala di risposta agli item è una Likert a 4 punti, da 1-affermazione che non si applica a 4-affermazione che si applica pienamente. Nella Figura 3 si trova un esempio di item per ciascuna sottoscala.

Figura 3 – Alcuni item della scala di Dietrich e Kracke (2009) sui comportamenti genitoriali legati alla carriera

Sottoscala	**Esempio di item**
Supporto	I miei genitori parlano con me dei miei interessi professionali e delle mie abilità *My parents talk to me about my vocational interests and abilities*
Interferenza	I miei genitori hanno le loro idee circa la mia futura

	professione e cercano di influenzarmi in base ad esse *My parents have their own ideas about my future vocation and try to influence me accordingly*
Mancanza di coinvolgimento	I miei genitori non sono realmente interessati alla mia futura professione *My parents are not really interested in my future vocation*

La scala è stata somministrata, per indagarne le caratteristiche psicometriche e le relazioni con altre variabili, a un campione di 359 adolescenti tedeschi di età compresa tra i 15 e i 18 anni, 201 dei quali maschi. Per testare il modello a tre fattori proposto dagli autori, è stata effettuata un'analisi fattoriale confermativa con Mplus: gli indici di fit del modello risultano soddisfacenti, confermando la validità della struttura a tre fattori (es. CFI = .95; TLI = .94; RMSEA = .042). In un altro passaggio del contributo, gli autori presentano anche i valori dell'alpha di Cronbach delle tre sottoscale (e dunque dell'indice volto a rilevare l'affidabilità e la coerenza interna degli item), rilevati nei sottocampioni delle femmine e dei maschi che hanno risposto al questionario. Si evidenziano così valori pari a: 0.93 per le femmine e 0.84 per i maschi sul supporto, 0.72 per le prime e 0.78 per i secondi sull'interferenza, rispettivamente 0.68 e 0.75 sulla mancanza di coinvolgimento. Le tre sottoscale evidenziano, inoltre, alcuni legami di correlazione: la mancanza di coinvolgimento è positivamente legata all'interferenza mentre è negativamente legata al supporto; supporto e interferenza risultano non correlati tra loro.

La scala viene somministrata in auto-compilazione in un questionario che contiene anche una misura di esplorazione della carriera e una di difficoltà nella presa di decisione di carriera, con l'obiettivo di indagare le relazioni tra questi costrutti. I risultati evidenziano che il supporto genitoriale è positivamente associato all'esplorazione della carriera mentre l'interferenza e la mancanza di coinvolgimento non lo sono. Allo stesso modo, il supporto esercita una significativa influenza sul comportamento di esplorazione nel modello di regressione. Tuttavia, livelli più bassi di interferenza e livelli più elevati di mancanza di coinvolgimento sembrano condurre a più bassi livelli di esplorazione della carriera. Questo potrebbe essere dovuto, spiegano gli autori, a un effetto di soppressione tra le variabili (*a suppression effect*). Il modello di regressione spiega il 36% della varianza dei comportamenti di esplorazione della carriera. Per quanto riguarda le difficoltà nella presa

di decisione di carriera risultano positivamente associate all'interferenza genitoriale e alla mancanza di coinvolgimento, mentre non vi era una correlazione significativa con il supporto. Nel modello di regressione, l'interferenza risultava l'unico predittore significativo della variabile, spiegando il 7% della varianza delle difficoltà nella presa di decisione di carriera.

In un passaggio successivo, gli autori – in coerenza con la letteratura e con gli esiti di studi precedenti (cfr. Aunola e Nurmi, 2004) – hanno verificato gli eventuali effetti di interazione tra i comportamenti genitoriali, inserendo i termini di interazione nei modelli di regressione e identificando alcuni effetti significativi[222].

Ambito di utilizzo ed output atteso

La scala di comportamenti genitoriali legati alla carriera viene somministrata a studenti della scuola secondaria, di età compresa tra i 15 e i 18 anni. In contesto italiano[223], si potrebbe immaginare di adottare la scala, apportando eventualmente piccole modifiche, sia con studenti in procinto di scegliere la scuola secondaria di secondo grado sia con studenti che stanno per terminare questo percorso e perciò dovranno confrontarsi con la vasta scelta dell'offerta universitaria o di altri percorsi per la crescita professionale e la costruzione della carriera.

Lo strumento consente di rilevare per ciascun rispondente (così come per il campione complessivo a cui potrebbe essere somministrato), un punteggio su ognuna delle tre sottoscale di comportamenti genitoriali legati alla carriera, dunque un punteggio sulle percezioni che gli adolescenti/rispondenti hanno dei comportamenti assunti dai loro genitori rispetto al percorso di carriera in fase di definizione. Dal contributo, e ad esempio dal calcolo delle possibili interazioni tra questi tre comportamenti, si evince che gli autori non li considerano come mutuamente esclusivi ma piuttosto passibili di manifestarsi contemporaneamente, ad esempio (ipotesi non avanzata dagli autori) all'interno della coppia genitoriale. Ciò che gli autori evidenziano in questo campione sono i punteggi più alti sul supporto, rispetto a quelli registrati su interferenze e mancanza di coinvolgimento dei genitori, e la possibilità di relazioni biunivoche e ricorsive tra i comportamenti

[222] Si rimanda all'articolo per un approfondimento sugli effetti di interazione.
[223] Ipotesi non proposta dagli autori della scala.

genitoriali indagati e i comportamenti di esplorazione della carriera o le difficoltà nella presa di decisione di carriera degli adolescenti.

Queste idee consentono un collegamento alla questione degli ambiti di utilizzo dello strumento: la scala potrebbe essere adottata in ricerche longitudinali volte a spiegare le difficoltà decisionali legate alla carriera e alla scelta di un percorso di studi nei giovani, ma anche a volte a indagare l'evolversi del comportamento genitoriale in relazione ad alcune caratteristiche o percezioni dei figli rispetto alla carriera e alla loro capacità decisionale. Per altro, Dietrich e Kracke ribadiscono l'importanza di raccogliere dati anche dai genitori, per poterli confrontare con le percezioni dei figli, e richiamano l'utilità di distinguere tra comportamenti materni e paterni, elemento che la scala non consente di cogliere ma che la letteratura precedente ha posto in luce. Gli autori chiudono il contributo ricordando come l'indagine dei comportamenti genitoriali legati alla carriera dei figli possa favorire una migliore comprensione dell'influenza dei primi sui secondi e dei modi in cui questa si esercita. Tale comprensione rappresenta una base utile per il *counselling* e lo sviluppo di interventi.

Riferimento bibliografico

Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., Gadassi, R. (2010) From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (2), pp. 277-291.

Strumento

Questionario sui "profili" individuali nel processo di decisione legato alla carriera[224]

Abstract

[224] Il contributo presenta lo strumento integrale: si rimanda all'articolo per approfondimenti.

In questo articolo, gli autori descrivono un modello multidimensionale, composto da 11 dimensioni, che consente di identificare differenti *profili* individuali di decisione di carriera e costruiscono uno strumento, il questionario sui Profili del Processo di Decisione di Carriera (*Career Decision-Making Profile*, *CDMP*), atto a rilevare tali dimensioni. I profili vengono contrapposti ai più indagati stili, che rappresentano, a detta degli autori, una semplificazione eccessiva del processo di decisione. Lo strumento viene applicato in due Studi: il primo volto a indagarne le caratteristiche e a perfezionarne la struttura, il secondo invece volto a confermarne la struttura fattoriale su due campioni di differente provenienza.

Presupposti teorici

Per introdurre il tema, gli autori forniscono alcune motivazioni per il passaggio, da loro proposto, dagli *stili* (*styles*) nel processo di decisione ai multidimensionali *profili* (*profiles*). Gati e colleghi evidenziano come le ricerche precedenti sugli stili decisionali abbiano categorizzato gli individui in un particolare tipo tra pochi presi in esame, in accordo con la caratteristica dominante nell'approccio personale alla decisione. Ritengono però che gli individui possano essere meglio caratterizzati da una combinazione di stili e che per descrivere il modo in cui prendono le decisioni, sia più informativo considerare l'insieme di comportamenti adottati rispetto all'approccio del "tipo dominante". A sostegno di ciò, gli autori citano alcuni lavori precedenti in cui veniva evidenziato come le persone disponessero, in aggiunta al loro stile di decisione primario, di uno stile secondario (cfr. Driver, Brouseau e Hunsaker, 1990) o che utilizzassero strategie differenti nell'affrontare decisioni differenti (cfr. Payne, Bettman e Johnson, 1993). Lo stile dominante poteva perciò rappresentare una descrizione troppo semplificata del modo in cui le persone prendono le decisioni: gli autori propongono così un modello multidimensionale alternativo che rimanda a profili decisionali. L'utilizzo del termine profili è giustificato da due ragioni principali: 1) per indicare che si sta trattando un costrutto complesso e multidimensionale piuttosto di un singolo tratto dominante e che dunque sono necessarie molte caratteristiche per rappresentare adeguatamente il modo in cui gli individui prendono le loro decisioni, pur essendo eventualmente identificabili dallo stesso tratto dominante; 2) perché gli stili implicano di focalizzarsi sulle caratteristiche di personalità, mentre i profili si riferiscono alle influenze sia personali sia situazionali sul comportamento decisionale. Questo approccio per profili può, secondo gli autori, sostenere il processo decisionale degli individui e il

counselling di carriera, permettendo una più comprensiva e articolata valutazione dell'approccio naturale di un individuo alla decisione.

Il modello multidimensionale viene sviluppato e costruito intorno alle sette assunzioni seguenti:

1. gli individui si differenziano nel loro approccio di presa di decisione di carriera e così nel loro *profilo* decisionale caratteristico;
2. il processo di decisione di carriera degli individui può essere meglio descritto da un *profilo* multidimensionale piuttosto che da una singola caratteristica dominante;
3. ciascuna dimensione che compone il profilo descrive un continuum tra due poli estremi, lungo il quale l'individuo può collocarsi;
4. sebbene le dimensioni non siano indipendenti, ciascuna fornisce un contributo unico;
5. come le misure collegate alla personalità (ad es. le caratteristiche del Big Five) e a differenza delle difficoltà di decisione legate alla carriera, le dimensioni non possono essere combinate per produrre un unico punteggio totale;
6. a seconda delle dimensioni, un polo è spesso più adattivo dell'altro per la presa di decisione;
7. mentre alcune dimensioni sono più legate alla personalità e stabili nelle varie situazioni, altre sono più situazionali e possono dipendere dallo specifico compito decisionale che l'individuo sta affrontando o dallo stadio del processo decisionale a cui l'individuo è arrivato.

Le 11 dimensioni per descrivere il processo di decisione di carriera degli individui sono state derivate da un'analisi sistematica di ricerche precedenti e rifinite in base a test empirici preliminari. Per prima cosa, gli autori individuarono in lavori di ricerca 40 etichette utilizzate per descrivere gli stili di decisione di carriera. Successivamente, analizzandoli e comparandoli, classificarono ciascuno di questi 40 stili o tipi in 16 prototipi che sembrano sintetizzarli adeguatamente. Infine, gli autori analizzarono le caratteristiche comuni e distintive dei 16 prototipi in modo da ridurre ulteriormente la lista e individuare le caratteristiche di base o, in altre parole, le dimensioni che le distinguevano. Questa analisi ha condotto a 11 dimensioni di base, rilevanti per descrivere e caratterizzare il processo di decisione di carriera (Tabella 3). Tra parentesi, nella colonna di Tabella 3 che definisce ciascuna dimensione, vengono riportate le àncore che rappresentano i poli del continuum della dimensione stessa.

Tabella 3 – Le 11 dimensioni caratterizzanti il processo decisionale degli individui

Dimensione	Definizione
Raccolta di informazioni (*Information gathering*)	Il grado (esteso - minimo) in cui gli individui sono meticolosi e attenti nel raccogliere e organizzare le informazioni
Elaborazione delle informazioni (*Information processing*)	Il grado (analitico - olistico) in cui gli individui analizzano le informazioni nelle loro componenti costitutive e le elaborano in accordo a queste componenti
Locus of control (*Idem*)	Il grado (interno - esterno) in cui gli individui credono di controllare il loro futuro professionale e percepiscono che le loro decisioni influenzano le personali opportunità di carriera oppure che tali opportunità sono determinate principalmente da forze esterne quali il fato o la fortuna
Impegno investito nel processo (*Effort invested in the process*)	La quantità (alta - bassa) di tempo o di impegno mentale che gli individui investono nel processo decisionale
Procrastinazione (*Procrastination*)	Il grado (alto - basso) in cui l'individuo evita o ritarda di incominciare o di procedere nel processo di decisione di carriera
Velocità nel prendere la decisione finale (*Speed of making the final decision*)	La quantità di tempo (veloce - lenta) di cui gli individui hanno bisogno per prendere la loro decisione definitiva, una volta che le informazioni sono state raccolte e organizzate
Consultarsi con altri (*Consulting with others*)	Il livello (frequente - sporadico) in cui gli individui si consultano con altri durante le differenti fasi del processo di decisione
Dipendenza dagli altri (*Dependence on others*)	Il grado (alto - basso) in cui gli individui accettano di avere la piena responsabilità nel prendere le loro decisioni (anche se si consultano con altri), opposto all'aspettarsi che gli altri prendano le decisioni per loro
Desiderio di compiacere gli altri (*Desire to please others*)	Il grado (alto - basso) in cui l'individuo tenta di soddisfare le aspettative degli altri significativi (es. genitori, partner, amici)
Aspirazione per un'occupazione ideale (*Aspiration for an ideal*	Il grado (alto - basso) in cui gli individui si sforzano di ottenere un'occupazione che sia perfetta per loro

occupation)	
Disponibilità a venire a compromessi (*Willingness to compromise*)	Il livello in cui gli individui sono disponibili ad essere flessibili rispetto alle loro alternative preferite, quando incontrano difficoltà nel realizzarle e renderle reali

Per testare il modello multidimensionale empiricamente, gli autori sviluppano il questionario sui Profili del Processo di Decisione di Carriera (*Career Decision-Making Profile*, *CDMP*) in cui ciascuna delle 11 dimensioni è rappresentata da diverse affermazioni. L'analisi sul CDMP è stata utilizzata per rifinire il modello, portando alle dimensioni sopradescritte, e migliorare il questionario. Gli autori presentano nel contributo due studi: il *primo* volto a descrivere lo sviluppo del questionario sui Profili del Processo di Decisione di Carriera e a iniziarne lo studio delle caratteristiche psicometriche attraverso un'analisi fattoriale esplorativa; il *secondo* volto a confermare la struttura del CDMP attraverso un'analisi fattoriale confermativa su due campioni di rispondenti di diversa provenienza.

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

Il questionario sui Profili del Processo di Decisione di Carriera, nella sua versione finale, si compone di 33 item, 3 per ciascuna sottoscala. Un esempio di item è: “Considero importante scegliere l'opzione che soddisferà la mia famiglia e i miei amici” (Desiderio di compiacere gli altri).

Per giungere a questa versione, però, gli autori effettuano una serie di passaggi preliminari che descrivono nello Studio 1. La scala, infatti, è costituita inizialmente da 97 item, 21 dei quali eliminati in seguito alle valutazioni espresse dai cinque autori dell'articolo. I 76 item rimasti vengono caricati su un sito (*Future Directions*) che non ha scopi commerciali e intende offrire aiuto nella presa di decisione di carriera, facilitandone il processo. Attraverso progressivi perfezionamenti dello strumento, giunti alla sesta versione, il CDMP viene somministrato a un campione di 285 studenti che partecipano a un programma di preparazione pre-accademica in un'università di Israele. Il questionario sui Profili del Processo di Decisione di Carriera si compone ora di 36 item, tre per ciascuna delle 11 dimensioni, un item di riscaldamento e due item per verificare la validità delle risposte date alle singole affermazioni, collocati su una scala di risposta a 7 punti, da 1-per nulla d'accordo a 7-fortemente d'accordo. Ognuno dei 33 item rappresenta

uno dei due poli che ancorano ciascuna dimensione. L'alpha di Cronbach delle 11 dimensioni va da 0.72 a 0.92, con un alpha medio pari a 0.81. L'analisi in componenti principali restituisce dieci fattori, perché l'*elaborazione delle informazioni* e l'*impegno investito nel processo* rappresentano un unico fattore. Richiedendo l'estrazione di 11 fattori, le due sottoscale si separano come da attese e la varianza spiegata dal modello è pari al 75.11%. Gli autori, poi, presentano una serie di altre analisi che mettono in luce le caratteristiche psicometriche soddisfacenti della scala (ad es. valori dei loading fattoriali, delle correlazioni item-scala e tra dimensioni, ecc.)[225].

Lo Studio 2 presenta invece i risultati dell'analisi fattoriale confermativa effettuata su due differenti campioni di rispondenti, 431 israeliani e 208 americani. Gli autori confrontano tre modelli: il primo è quello ipotizzato, per cui i 33 item della scala identificano 11 dimensioni che non possono essere ricondotte a un solo fattore sovraordinato, il secondo implica la presenza del fattore unico di secondo ordine che raggruppa le 11 dimensioni e il terzo prevede che i 33 item corrispondano a un solo fattore senza distinguere le 11 dimensioni. I partecipanti israeliani compilano lo strumento su internet in una versione identica a quella utilizzata per lo Studio 1. I partecipanti di lingua inglese, invece, compilano uno strumento tratto da una versione a 44 item, poi ridotta a 33. L'affidabilità interna delle 11 dimensioni della scala somministrata al campione israeliano varia da 0.74 a 0.91, con una media di 0.81, dunque con valori molto simili a quelli ottenuti nello Studio precedente. L'affidabilità nel campione americano varia, invece, da 0.70 a 0.89, con una media pari a 0.79 leggermente inferiore ai valori rilevati sui campioni israeliani. L'analisi fattoriale confermativa, effettuata con EQS, ottiene su entrambi i campioni indici di fit più soddisfacenti in relazione al modello ipotizzato e sostenuto dagli autori che identifica 11 dimensioni che non devono essere combinate in un singolo punteggio complessivo. Anche in questo caso il fit del modello sul campione americano è meno soddisfacente di quello israeliano; gli autori sostengono perciò l'utilità di una ulteriore revisione sugli item della versione in lingua inglese. Vengono, inoltre, presentati i risultati di ulteriori analisi che consentono ad esempio di osservare come non vi sia una differenza di genere sullo strumento in nessuno dei due campioni, ma si possano rilevare delle differenze in alcune dimensioni specifiche (ad es. i punteggi medi delle donne sulla dimensione dell'*impegno investito nel processo* e del *consultarsi con gli altri* sono più elevati di quelli degli uomini, sia nel campione israeliano che in

[225] Si rimanda all'articolo per un approfondimento di tali risultati.

quello americano, mentre i punteggi degli uomini sono più elevati sulla *velocità nel prendere la decisione finale*). Per quanto riguarda l'equivalenza cross-culturale del CDMP, gli autori osservano come sia supportata ad esempio dal fatto che entrambi i campioni presentano fit migliori, quale esito dell'analisi fattoriale confermativa, sul modello ipotizzato. Effettuano, inoltre, ulteriori analisi per indagare questo aspetto, ricordando la non equivalenza dei due campioni in relazione all'età e agli anni di studio dei rispondenti. Nonostante i buoni risultati ottenuti nel confronto, gli autori evidenziano il valore e l'opportunità di proseguire l'indagine sul modello e sullo strumento in altre culture.

Ambito di utilizzo ed output atteso

Il questionario sui Profili del Processo di Decisione di Carriera viene somministrato a giovani adulti che sono in procinto di prendere una decisione rispetto al loro percorso di alta formazione. L'imminenza o, quanto meno l'evidente rilevanza della scelta, nonostante gli autori non sottolineino tale aspetto, appare elemento centrale per adottare questo strumento che, data la complessità, l'articolazione e il modo in cui tratta alcuni argomenti, si presta maggiormente ad un uso con studenti al termine della scuola secondaria di secondo grado o, ad esempio, indecisi rispetto alla prosecuzione degli studi dopo il conseguimento della laurea triennale.

L'utilizzo di questo modello e del questionario CDMP nel *counselling* di carriera può, a parere degli autori, favorire una più accurata e sensibile presa in esame dell'approccio del cliente al processo di decisione di carriera. Questo, a sua volta, può aiutare:

- gli individui a diventare maggiormente consapevoli del loro profilo di decisione di carriera e, nel caso fosse disadattivo, ad adottare un approccio più funzionale;
- gli individui e i *counsellor* a scegliere strumenti di auto-aiuto che siano progettati e realizzati in modo coerente con lo specifico profilo decisionale del cliente;
- i *counsellor* a realizzare incontri di *counselling* faccia-a-faccia più coerenti con lo specifico profilo decisionale del cliente, così da accrescere l'efficacia dell'intervento.

Lo strumento consente di rilevare per ciascun rispondente (così come per il campione complessivo a cui viene somministrato) un punteggio sulle 11 dimensioni indagate per definire i possibili profili di carriera. Gli autori mostrano, portando alcuni esempi di punteggi differenti registrati da specifici rispondenti, l'utilità di mantenere separate alcune

dimensioni che pure non sono del tutto indipendenti. È il caso, ad esempio, delle tre dimensioni che articolano la relazione con gli altri significativi: il *consultarsi con altri*, il *desiderio di compiacere gli altri* e la *dipendenza da altri*, possono anche presentare andamenti differenziati a seconda dei rispondenti. È importante ricordare, in relazione all'*output* che il questionario consente di ottenere, che alcune delle dimensioni rilevate sono più strettamente legate alle caratteristiche di personalità, perciò maggiormente stabili, mentre altre sono più situazionali e possono dipendere dallo stadio del processo decisionale a cui si trova il soggetto o dalla particolare decisione in cui è impegnato. Alcune delle 11 dimensioni saranno dunque da considerare come più o meno pertinenti a seconda della fase decisionale (*pre-sceerining*, esplorazione in profondità o scelta, cfr. Gati e Asher, 2001; Gati e Tal, 2008) a cui l'individuo si trova. Sempre rispetto all'output, ci si può attendere che le poche differenze di genere rilevate in alcune dimensioni specifiche, considerata la loro trasversalità ai campioni e agli Studi, si ripresentino.

Un tema che rimane aperto, e che gli autori rimandano alla ricerca futura, è quello di comprendere quali livelli e combinazioni delle 11 dimensioni risultano effettivamente più adattivi. I progressi su questo aspetto sembrano strettamente connessi all'uso che del questionario può essere fatto nel *counselling*.

Riferimento bibliografico

Tracey, T.J.G. (2010) Development of an abbreviated Personal Globe Inventory using item response theory: The PGI-Short. *Journal of Vocational Behavior*, 76 (1), pp. 1-15.

Strumento

Scala breve del *Personal Globe Inventory* sugli interessi professionali[226]

Abstract

[226] Il contributo presenta lo strumento integrale: si rimanda all'articolo per approfondimenti.

Questo articolo presenta la costruzione e validazione di una versione breve del *Personal Globe Inventory* (PGI, Tracey, 2002) utilizzando la tecnica dell'*Item Response Theory* per individuare gli item migliori per la nuova versione dello strumento. La scala breve dimostra di avere proprietà psicometriche molto buone e non evidenzia differenze statisticamente significative sugli item né in base al genere né in base al gruppo etnico di rispondenti. I 40 item finali, che richiedono una doppia risposta in relazione al gradimento e alla percezione di competenza nello svolgere l'attività descritta, consentono, variamente combinati, di calcolare 23 scale differenti tra cui quelle per gli otto interessi di base identificati dal modello e per i sei interessi del RIASEC.

Presupposti teorici

Il *Personal Globe Inventory* (PGI, Inventario della Sfera Personale) deriva dal modello sferico degli interessi professionali (Tracey e Rounds, 1996a, 1996b) che è stato proposto come una versione più generale del modello RIASEC di Holland. Tale modello si basa sui seguenti presupposti:

- le preferenze rispetto agli interessi professionali possono essere rappresentate utilizzando tre dimensioni, vale a dire: Persone vs. Cose, Fatti vs. Idee, Prestigio;
- i tipi del RIASEC, collocabili in una struttura circolare egualmente spaziata, si possono inserire nello spazio individuato dalle due dimensioni Persone vs. Cose e Fatti vs. Idee. Questa soluzione è molto simile al modello esagonale, ma consente di riconoscere che sul cerchio potrebbero ritrovarsi più dei sei tipi del modello RIASEC: il modello sferico, a dimostrazione di ciò, utilizza otto tipi per rappresentare gli interessi principali;
- la dimensione del prestigio è ortogonale alle altre, costituendo nell'insieme una struttura sferica degli interessi, sulla cui superficie si vanno a collocare, ovunque, i tipi di interessi.

Il modello sferico originale era basato interamente su item che indagavano le preferenze per le occupazioni. Il *Personal Globe Inventory* viene sviluppato da Tracey per operazionalizzare il modello sferico e incorporare item di preferenze occupazionali, di gradimento nello svolgere determinate attività e di convinzioni rispetto alla personale competenza nello svolgere tali attività. Il PGI consiste così di tre tipi di item (preferenze occupazionali, gradimento per le attività,

convinzioni di competenza per le attività) ciascuno dei quali può essere utilizzato separatamente o combinato. Ognuno di questi tipi di item produce 31 differenti punteggi: 18 scale collocate lungo la sfera, 6 punteggi RIASEC, i punteggi delle tre dimensioni Persone vs. Cose, Fatti vs. Idee, Prestigio e, infine, i quattro punteggi delle scale separate di Persone, Cose, Fatti e Idee. Tracey (2002) ha dimostrato l'attendibilità e la validità del PGI, tuttavia esso è piuttosto lungo da compilare poiché comprende 108 item per le occupazioni e 236 item per le attività (rispettivamente 118 per il gradimento e 118 per le convinzioni rispetto alla competenza). Per questo una misura più breve, capace tuttavia di cogliere la maggior parte delle informazioni del PGI ma allo stesso tempo più semplice da somministrare, risulta di interesse. Si è dunque deciso di focalizzarsi solamente sulle otto scale di interessi di base (Facilitazione sociale/*Social facilitating*, Gestione organizzativa/*Managing*, Gestione amministrativa/*Business Detail*, Elaborazione di dati/*Data processing*, Meccanica/*Mechanical*, Attività naturalistiche e all'aperto/*Nature-outdoors*, Artistici/*Artistic* e Aiuto/*Helping*) e sul prestigio (alto e basso). La misura finale sarebbe dunque consistita di 10 scale, ciascuna delle quali si componeva originariamente di sei item che l'autore ha deciso di ridurre a quattro. Date le relazioni geometriche tra le otto scale di interessi di base e le scale del RIASEC, questo approccio permetterebbe facilmente di calcolare i punteggi del RIASEC. Si voleva anche che questo insieme di scale abbreviate rappresentasse sia gli item di gradimento sia gli item di convinzioni sulla competenza. Perciò si sarebbero costruiti set separati delle scale abbreviate per gli item di gradimento e per gli item di competenza, ottenendo 20 scale in totale.

L'autore per abbreviare la scala e identificare gli item da tenere nella versione sintetica non utilizza la tecnica dell'analisi fattoriale ma preferisce adottare la *Item Response Theory*. In sintesi, la IRT si focalizza su come a ciascun item viene data risposta per ciascun livello del costrutto/tratto che viene rappresentato. Le risposte date a un item dovrebbero cambiare come funzione di differenti livelli del tratto sottostante. Risposte del tipo “1= fortemente sgradito” a un item, che rileva ad esempio l'interesse per le attività di Aiuto, dovrebbero essere associate a livelli molto bassi di questo tratto, risposte pari a 2 dovrebbero essere associate a livelli leggermente più alti di Aiuto e così via sino al punteggio più alto, in questo caso, 7 che dovrebbe essere massimamente probabile in corrispondenza dei più alti livelli del costrutto.

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

La versione breve del PGI consta di 40 item su scala Likert a 7 punti, da 1 - fortemente sgradito a 7 - fortemente gradito per la scala di gradimento e da 1 - incapace di farlo a 7 - molto competente per la scala di convinzioni rispetto alla competenza. Esempi di item sono "Insegnare scienze" (Natura/Attività all'aperto) e "Preparare report finanziari" (Gestione amministrativa).

I partecipanti alla ricerca sono stati individuati tra coloro che hanno compilato il PGI online. Eliminando i rispondenti non americani (che potrebbero avere una diversa struttura di interessi professionali) e coloro che non avevano compilato correttamente lo strumento, l'autore ottiene un campione di 2.813 PGI compilati che suddivide in due sottocampioni: uno di 1.000 rispondenti per esaminare le caratteristiche degli item e uno di 1.813 per la validazione della scala breve. I campioni hanno una distribuzione di genere in percentuale molto simile (donne rispettivamente 57% e 55%, uomini rispettivamente 43% e 45%) e un'età media sempre di poco superiore ai 22 anni. Il 61% dei rispondenti è, in entrambi i campioni, anglo-americano.

Per gli obiettivi di questo studio si sono utilizzati solo gli item di attività del PGI e l'attenzione è stata rivolta alle otto scale di interessi di base e alle scale di alto e basso prestigio. Successivamente, scale ed item sono stati esaminati nel campione di validazione. Le proprietà delle scale venivano esaminate – attraverso il test di randomizzazione delle relazioni di ordine ipotizzate (*randomization test of hypothesized order relations*, Hubert e Arabie, 1987) – per determinare se esse si adattavano al modello circolare ipotizzato. In base a questo modello, le scale più vicine sul perimetro del cerchio (una posizione a destra e a sinistra) dovrebbero avere correlazioni più elevate delle scale a due posizioni di distanza e così via.

I migliori quattro item, dai sei di ciascuna sottoscala delle otto scale di interessi generali e dalle due di prestigio (alto e basso), sia per gli interessi sia per le percezioni di competenza, sono stati selezionati utilizzando il metodo della IRT. Le curve caratteristiche dell'opzione di risposta per ciascun item sono state esaminate mostrando che erano molto pochi gli item inefficaci. L'autore porta un esempio di item efficace che presenta un ordine chiaro di probabilità che ciascuna opzione di risposta si presenti per crescenti livelli del tratto sottostante: a bassi livelli del costrutto, la risposta più probabile è 1 (fortemente sgradito), al crescere del livello del costrutto cresce anche la probabilità di scegliere opzioni di risposta via via più alte: c'è un chiaro ordine nelle opzioni di

risposta che procede parallelamente al tratto sottostante. Il processo di indagine delle curve caratteristiche dell'opzione di risposta è stato utilizzato per ordinare gli item in relazione alla loro deviazione da un desiderabile set di curve caratteristiche dell'opzione di risposta.

Ambito di utilizzo ed output atteso

Il *Personal Globe Inventory* viene somministrato in questo studio a un campione piuttosto eterogeneo. Lo strumento integrale era stato validato da Tracey (2002) utilizzando un campione di studenti della scuola superiore e un campione di studenti universitari. Data la complessità di alcuni item, che descrivono attività anche molto tecniche, si potrebbe avanzare l'ipotesi, non proposta in questo articolo dall'autore, di adottare lo strumento con studenti in procinto di scegliere l'università e che dunque dovrebbero aver raccolto una serie di informazioni sul mondo del lavoro e sulle attività possibili in ambito lavorativo. Tracey precisa, al termine dell'articolo, che il PGI breve è adatto per applicazioni senza dati normativi (*non-normed applications*), mentre la versione estesa è solitamente utilizzata con le norme.

Lo strumento breve consente di rilevare per ciascun rispondente (così come per il campione complessivo) un punteggio su 23 differenti scale:

- le otto scale degli interessi di base;
- le due scale del prestigio (alto e basso);
- le quattro scale con i punteggi separati su Persone, Cose, Fatti e Idee;
- le sei scale del RIASEC;
- le due scale che mettono in relazione Persone/Cose e Fatti/Idee;
- la scala complessiva di prestigio.

Tutte queste scale possono per altro essere ottenute a partire dagli item di interesse/gradimento o da quelli di convinzione rispetto alle proprie competenze, alcune semplicemente sommando alcuni item, altre effettuando calcoli sulle sottoscale principali. È evidente dunque che lo strumento consente di ottenere un output molto ricco e articolato, che potrebbe soddisfare differenti esigenze. Un punto di attenzione sollevato dall'autore riguarda tuttavia la costruzione del PGI breve a partire dalla versione integrale dello strumento: è perciò possibile, e necessita di indagine e approfondimento, l'eventualità che le risposte al PGI breve possano cambiare qualora esso venga presentato da solo.

Riferimento bibliografico

Ensher, E.A., Murphy, S.E. (2011) The Mentoring Relationship Challenges Scale: The impact of mentoring stage, type, and gender. *Journal of Vocational Behavior Issue*, 79, pp. 253-266.

Strumento

Scala sulle "sfide relazionali del mentoring"[227]

Abstract

In questo contributo viene presentata la scala sulle Sfide Relazionali del Mentoring (*Mentoring Relationship Challenges Scale, MRCS*) che gli autori costruiscono a partire dai risultati di un precedente studio qualitativo (Ensher e Murphy, 2005). La scala rileva tre fattori di sfide relazionali che vengono etichettati come: "dimostrare impegno e resilienza", "misurarsi sugli standard del mentore" e, infine "obiettivi di carriera e orientamento al rischio". I risultati delle analisi effettuate dagli autori mostrano come vi siano differenze su questi fattori in relazione agli stadi del mentoring, al tipo di relazione di mentoring (tradizionale, "un passo avanti"/un livello più in alto/*step-ahead*, tra pari), al contesto della relazione (formale o informale), al genere del mentore e del mentee. Uno dei risultati che gli autori evidenziano è, infine, quello per cui le sfide relazionali, almeno per le relazioni di mentoring tradizionale, servono come meccanismo che impatta sulla soddisfazione della relazione.

Presupposti teorici

Per quanto la ricerca avesse evidenziato che le sfide relazionali sono comuni nelle relazioni interpersonali di varia natura, solo di recente i ricercatori hanno iniziato a esaminare l'impatto di queste anche sul mentoring (gli autori citano alcuni contributi, tra cui: Eby, 2007; Ensher e Murphy, 2005; Fletcher e Ragins, 2007).

[227] Il contributo presenta lo strumento integrale: si rimanda all'articolo per approfondimenti.

Una sfida relazionale nel mentoring può essere definita come una singola prova o una serie di sfide poste per valutare un partner della relazione di mentoring e può essere utilizzata come strumento per determinare un ulteriore investimento nella relazione (Ensher e Murphy, 2005).

Gli autori poi, brevemente, riprendono i punti salenti di alcune teorie che definiscono di rilievo per il tema delle sfide relazionali. Per fare ciò ricordano come ricerche precedenti sul mentoring abbiano suggerito che *la teoria dello scambio sociale* (Homans, 1961) e *la norma della reciprocità* offrono spunti di interesse per comprendere i processi che caratterizzano il mentoring. La teoria dello scambio sociale, in particolare, suggerisce che i mentori offrono determinate risorse ai mentee e che si aspettano una reciprocità di scambio da questi: ciò che mentori e mentee danno e ricevono può anche essere molto differente ma deve essere inteso come di valore da entrambe le parti. Eby (2007), poi, amplia l'idea dello scambio sociale e offre una estesa rilettura dei problemi relazionali nel mentoring, fornendo un "*modello di investimento del mentoring*". Questo modello suggerisce che sia i mentori sia i mentee valutano i benefici e costi percepiti dello stare in quella specifica relazione di mentoring: quando i benefici percepiti superano i costi, allora la relazione crescerà. Il modello dell'investimento evidenzia l'importanza che i mentori identifichino il loro investimento nella relazione come capace di ripagare lo sforzo che mettono in atto. Un'altra teoria di rilievo, derivata dalla letteratura sulle relazioni strette e sulla comunicazione, è quella *dell'enactment/*messa in atto *del mentoring* (Kalbfleisch, 2007). Questa teoria propone che mentori e mentee si impegnino in una serie di sfide relazionali, nella forma delle strategie di comunicazione e dei risultati conversazionali, che esercitano un impatto sulle loro relazioni. Essa, ad esempio, suggerisce che è più efficace chiedere aiuto a un mentore su uno specifico compito inizialmente piuttosto che chiedere di impegnarsi dall'inizio ad essere un mentore. Prese insieme la teoria dell'investimento e quella della rappresentazione suggeriscono che i mentori possono non impegnarsi immediatamente con un mentee. I mentori possono, invece, porre una serie di sfide relazionali ai mentee per determinare quanto essi rispondono bene sin dall'inizio e come la relazione potrà procedere. Assumendo che i mentee superino le sfide relazionali, allora sarà più probabile che il mentore investa maggiormente nella relazione e offra allo junior maggiori benefici, ottenendo come esito una più elevata soddisfazione reciproca ed efficacia relazionale. Sebbene le sfide relazionali possano essere poste dal mentore o dal mentee, i tipi di sfide che possono essere messe in atto sono differenti (Ensher e

Murphy, 2005). In questo studio gli autori si concentrano sulle sfide che il mentore può rivolgere al mentee.

Oltre al paragrafo sulle teorie di riferimento per le sfide relazionali, Ensher e Murphy (2011) dedicano un paragrafo a ciascuno dei temi su cui formulano delle ipotesi di ricerca, che sono:

Ipotesi 1 sugli stadi del mentoring. I tipi di sfide relazionali individuati negli stadi iniziali del mentoring differiscono dalle sfide che vengono poste in quelli successivi (definiti come stadio centrale, della maturità e finale).

Ipotesi 2 sul tipo di relazione di mentoring. Le sfide relazionali variano per tipo di relazione di mentoring, così che è meno probabile che il mentoring tra pari ponga sfide relazionali ai mentee rispetto a quello tradizionale o a quello "un passo avanti"/un livello più in alto.

Ipotesi 3 sul contesto della relazione di mentoring. La prevalenza e il tipo di prove esperite dai mentee nei programmi di mentoring formale differiscono se confrontate con quelle del mentoring informale.

Ipotesi 4 sul genere nella relazione di mentoring. Le sfide relazionali nelle relazioni di mentoring differiscono a seconda che il mentee sia uomo o donna. In particolare, è più probabile che i mentori uomini pongano sfide relazionali ai loro mentee delle mentori donne.

Ipotesi 5 sulla soddisfazione per la relazione di mentoring. I mentee nelle relazioni di mentoring soddisfacenti dichiarano di esperire un livello più elevato di sfide relazionali rispetto ai mentee in relazioni meno soddisfacenti, anche dopo aver controllato per i fattori del supporto di carriera e del supporto psicosociale offerto dal mentore.

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

Per costruire la scala sulle Sfide Relazionali del Mentoring (*Mentoring Relationship Challenges Scale*) gli autori si sono serviti delle informazioni raccolte attraverso 50 interviste a persone che erano state o erano attualmente coinvolte in una relazione di mentoring, come mentori o mentee, e che provenivano da tre diversi settori (Media, Tecnologie, Politica). Queste interviste erano parte di un più ampio progetto, pubblicato da Ensher e Murphy nel 2005. I partecipanti avevano un'età compresa tra i 30 e i 70 anni, con una media di 48, il 34% erano uomini e il 29% persone di colore. Le interviste avevano la durata di circa un'ora ed erano, nella quasi totalità dei casi, condotte da

due intervistatori. Alcune domande riguardavano le relazioni di mentoring degli intervistati, sia nel ruolo di mentori sia in quello di mentee. Questioni relative alle sfide relazionali emergevano presto nel corso delle interviste e, nella seconda metà delle stesse, gli intervistatori chiedevano esplicitamente se agli intervistati erano state poste sfide relazionali in qualità di mentee o se le avevano poste in qualità di mentori. In seguito a una attenta analisi del contenuto delle interviste, svolta servendosi anche del software Atlas.ti, utile a organizzare i testi e a facilitarne l'analisi, gli autori hanno identificato dei temi comuni collegati alle sfide relazionali del mentoring. Questi temi sono stati utilizzati per sviluppare gli item della scala in modo che fossero adatti a catturare i molti differenti tipi di prove e sfide riportate da mentori e mentee. I partecipanti erano chiamati a valutare ciascuno dei 24 item di Sfide Relazionali del Mentoring, in relazione alle loro esperienze, su una scala di risposta a 4 punti, da 1-per nulla vero a 4-del tutto vero. Nello specifico, le istruzioni date ai rispondenti suggerivano di indicare quanto vera o falsa venisse percepita ciascuna affermazione, pensando alla relazione con il mentore che si stava tenendo in considerazione nel rispondere alle domande. Ai rispondenti, per tutto il questionario, veniva chiesto di pensare al mentore che avevano attualmente o a quello della loro più recente relazione di mentoring (nel caso questa si fosse conclusa prima della compilazione della survey).

I rispondenti alla survey via web erano 312 soggetti, scelti utilizzando un panel di potenziali rispondenti presenti su internet, invitati tramite email dopo aver verificato che potessero soddisfare alcuni criteri di inclusione. Il campione era perciò piuttosto vario per caratteristiche socio-demografiche.

Una iniziale analisi fattoriale esplorativa sulla scala delle Sfide Relazionali di Mentoring individuava tre distinti fattori:

- il *primo* consisteva di 11 item, con una affidabilità pari a .91, che si collegavano alla sfida di "*dimostrare impegno e resilienza*";
- il *secondo* si componeva di 7 item, con una affidabilità pari a .88, che descrivevano la sfida del "*misurarsi sugli standard del mentore*";
- il *terzo* constava di 5 item, con affidabilità pari a .80, che rimandano alle sfide collegate a "*obiettivi di carriera e orientamento al rischio*".

Come si evince computando gli item delle sottoscale, uno è stato eliminato e la scala finale si compone perciò di 23 affermazioni.

In Figura 4 si trova un esempio di item (quello con il loading più elevato) per ciascuna sottoscala.

Figura 4 – Alcuni item della scala di Ensher e Murphy (2011)

Sottoscala	**Esempio di item**
Dimostrare impegno e resilienza	Il mio mentore può darmi feedback critici
Misurarsi sugli standard del mentore	Il mentore mette alla prova in particolar modo sul mio livello di abilità e io sento, se non ho quelle abilità, che potrei entrare in conflitto con lui/lei
Obiettivi di carriera e orientamento al rischio	Mi chiede di coinvolgermi in progetti supplementari che normalmente non farei

Gli autori poi, con la scala così costruita, testano le loro ipotesi di ricerca. Per quanto riguarda l'*Ipotesi 1* risulta parzialmente confermata giacché i mentee nel primo stadio della relazione evidenziano punteggi significativamente più bassi sul fattore delle sfide relazionali etichettato come *Dimostrare impegno e resilienza*. Non si evidenziano differenze significative sugli altri due fattori. Rispetto all'*Ipotesi 2* sul tipo di relazione di mentoring, si registra un effetto principale di questa dimensione e differenze significative sui tre fattori di sfide relazionali: i mentee in relazioni di mentoring tra pari percepivano significativamente meno sfide relazionali degli altri. In merito al contesto della relazione (*Ipotesi 3*), non si sono trovate differenze significative nella percezione di sfide relazionali tra i mentee formali e quelli informali. Per quanto riguarda l'*Ipotesi 4* sul genere emerge come vi siano differenze tra mentee maschi e femmine nella percezione delle sfide relazionali: le donne esperivano meno la sfida del *Misurarsi sugli standard del mentore* rispetto agli uomini e indipendentemente dal genere del mentore, mentre presentavano livelli molto diversi sulla sfida degli *Obiettivi di carriera e orientamento al rischio* a seconda che il mentore fosse uomo o donna, rispettivamente con i primi più richiedenti e le seconde meno. Rispetto, infine, all'*Ipotesi 5*, attraverso un'analisi di regressione in cui gli autori hanno inserito il supporto di carriera e il supporto psicosociale come controlli e le tre sfide relazionali come

variabili indipendenti che potevano esercitare un'influenza sulla soddisfazione per la relazione di mentoring, emerge come le sfide effettivamente spiegassero una parte della varianza della soddisfazione per la relazione. Il fattore 1 (*Dimostrare impegno e resilienza*) aveva un impatto positivo sulla soddisfazione, mentre il fattore 2 (*Misurarsi sugli standard del mentore*), contrariamente alle attese, un impatto negativo.

Ambito di utilizzo ed output atteso

La scala delle Sfide Relazionali di Mentoring viene somministrata a un campione di lavoratori con caratteristiche differenti e, anche in ragione della diffusione del mentoring almeno nella sua veste informale e "spontanea", può essere proficuamente utilizzata in circostanze differenti.

I risultati delle analisi effettuate in questo lavoro indicano, a parere degli autori, che le sfide relazionali rappresentano una nuova importante lente di osservazione per comprendere, in modo più analitico, le dinamiche di mentoring e la soddisfazione per la relazione. Conoscere e capire queste sfide può essere un'opportunità di immediato utilizzo per singoli mentori, mentee e per le organizzazioni che intendano supportare tali relazioni. Mentori e mentee che siano consapevoli delle sfide relazionali possono capire meglio come anticiparle efficacemente e come rispondere ad esse. In coerenza con questa considerazione, le organizzazioni che intendono fornire supporto ai programmi di mentoring possono offrire formazione e coaching collegato alle sfide relazionali. Inoltre, Ensher e Murphy ricordano come la scala possa essere utile per altre ricerche sul tema o per coloro che devono effettuare la valutazione di programmi di mentoring.

Lo strumento consente di rilevare per ciascun rispondente (così come per il campione complessivo a cui viene somministrato) un punteggio sulle 3 sottoscale indagate come possibili specifiche delle sfide relazionali poste dal mentoring. Gli autori sottolineano come sia necessario approfondire il significato di questi punteggi: mentre l'attesa era di una relazione positiva tra le sfide e la soddisfazione per la relazione di mentoring, i dati evidenziano risultati in parte differenti: i mentee, infatti, erano più soddisfatti dei mentori che ponevano maggiormente la sfida del *Dimostrare impegno e resilienza* ma meno soddisfatti di quelli che ponevano maggiormente la sfida del *Misurarsi sugli standard del mentore.* Ensher e Murphy ricordano come la questione della direzione della relazione causale tra sfide e soddisfazione richieda ulteriore indagine. Gli autori evidenziano come

sia, tuttavia, già possibile sostenere che i risultati parzialmente ambivalenti delle sfide relazionali suggeriscono l'opportunità che le coppie mentore-mentee discutano e si confrontino sull'argomento, per chiarire reciprocamente il significato che attribuiscono a tali sfide. In conclusione, potrebbe essere utile che l'area Risorse Umane delle organizzazioni che adottano il mentoring fornisse ai mentee informazioni rispetto al tipo di sfide cui i mentori li potranno sottoporre all'inizio e nelle fasi seguenti della relazione. Se i mentee fossero resi consapevoli di tali sfide, potrebbero poi essere preparati a rispondere ad esse in modo più efficace ed essere formati per confrontarsi con i mentori e chiedere indicazioni in proposito. Allo stesso tempo, i mentori potrebbero essere supportati nel divenire consapevoli delle specifiche sfide relazionali che essi, più probabilmente, porranno ai loro mentee e nel migliorare le modalità di comunicazione al riguardo.

Riferimento bibliografico

Hirschi, A., Läge, D. (2008) Increasing the career choice readiness of young adolescents: an evaluation study. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 8, pp. 95-110.

Strumento

Descrizione di un career workshop valutato nella sua efficacia

Abstract

In questo contributo viene presentata la valutazione di un career workshop che applica i modelli dell'approccio dell'Elaborazione Cognitiva dell'Informazione (*Cognitive Information Processing*, Sampson et al., 2004) e alcuni "ingredienti" critici, come evidenziati da Brown e Ryan Krane (2000), per sviluppare la prontezza alla scelta di carriera (*career choice readiness*) di giovani adolescenti. Nell'ambito della valutazione, lo studio applica un disegno di ricerca, così come descritto da Solomon (1949), con 4 gruppi (di controllo e sperimentale, con e senza pre-test) e misure ripetute, con un follow-up a 3 mesi di distanza. La valutazione evidenzia l'efficacia del workshop nei termini di una differenza significativa tra i punteggi del gruppo sperimentale e del

gruppo di controllo su alcune variabili ritenute utili a rilevare la prontezza nella scelta di carriera (decisione di carriera, pianificazione di carriera, esplorazione di carriera e identità professionale). L'articolo si concentra tanto sulle caratteristiche e i presupposti del workshop quanto sulla procedura di valutazione: a seguire, ci si concentrerà sul primo trattandolo come uno "strumento" di cui è stata offerta una prima dimostrazione di efficacia.

Presupposti teorici

Le basi teoriche dei contenuti e del processo sottostanti all'intervento proposto da Hirschi e Läge (2008) derivano dall'approccio all'Elaborazione Cognitiva delle Informazioni per l'orientamento di carriera (Sampson et al., 2004). In accordo con questo approccio, i clienti dovrebbero essere supportati nello sviluppare la capacità di risolvere in modo indipendente i problemi di carriera. Questo approccio presenta la Piramide dei Domini dell'Elaborazione dell'Informazione (*Pyramid of Information Processing Domains*) quale modello che definisce tre contenuti cruciali per la presa di decisione di carriera:

1) la conoscenza del processo di presa di decisione di carriera (conoscenza di sé e conoscenza legata al tema dell'occupazione);
2) abilità di presa di decisione (abilità generale di elaborazione delle informazioni);
3) elaborazione esecutiva (meta-cognizioni, nei termini di autopresentazione, autoconsapevolezza e controllo).

Questo approccio presenta anche un modello per il processo di presa di decisione di carriera, il Ciclo CASVE (*CASVE-Cycle*), che descrive la presa di decisione di successo legata alla carriera come costituita da 5 fasi:

1) *comunicazione*: sapere che devo prendere una decisione;
2) *analisi*: capire me stesso e le mie opzioni;
3) *sintesi*: mettere a fuoco la mia lista di occupazioni;
4) *valorizzazione*: scegliere un'occupazione;
5) *esecuzione*: mettere in atto la mia scelta.

Il Ciclo termina ritornando alla fase di comunicazione, che questa volta può essere descritta come "sapere che ho compiuto una buona scelta".

Un altro elemento teorico sottostante all'intervento era rappresentato dai risultati degli studi meta-analitici sull'efficacia degli interventi di carriera (Whiston et al., 2003) e dagli ingredienti critici evidenziati da

Brown e Ryan Krane (2000), che sono stati sistematicamente incorporati nei moduli del workshop.

Descrizione dello strumento e della procedura di utilizzo

Il workshop, che si divideva in due sessioni a dieci giorni di distanza circa, coinvolgeva gruppi di 9-13 studenti di scuola secondaria e provenienti da classi diverse, di genere e nazionalità differenti. Più nello specifico, i partecipanti al workshop erano studenti che stavano completando il settimo grado della scuola secondaria ed avviavano l'ottavo al momento del follow-up, dunque non ancora pienamente coinvolti nella presa di decisione di carriera che, per gli studenti Svizzeri, si realizza nel corso dell'ottavo grado di studi.

Per assicurarsi la massima integrità di trattamento, i workshop erano condotti dal primo autore di questo contributo, che inoltre seguiva un dettagliato manuale di istruzioni.

La Figura 5 mostra i contenuti del career workshop e la sua suddivisione in due sessioni e nove moduli.

Figura 5 – Principali contenuti del *career workshop* (tratta da Hirschi e Läge, 2008)

Modulo	**Obiettivi/Contenuti**
Prima sessione (1 ora e 35 minuti circa)	
1. Avvio	Conoscere gli atri membri del gruppo. Valutare il proprio posizionamento nel processo di decisione di carriera.
2. Domini e processi della presa di decisione di carriera	Apprendere quali domini sono essenziali nella presa di decisione di carriera (Piramide dei Domini dell'Elaborazione dell'Informazione) e come può essere realizzato un buon processo di decisione di carriera (Ciclo CASVE). Presentazione dei due modelli che guidano il processo di decisione di carriera con successo.
3. Conoscere se stessi	Imparare a valutare meglio i propri interessi, abilità e valori, effettuando una auto-valutazione con il modello RIASEC di Holland. Il counsellor fornisce feedback individualizzati.
4. Conoscere le	Imparare a conoscere le opzioni di carriera esistenti

mie opzioni	che seguono il percorso scolastico e le caratteristiche importanti dei diversi possibili ambiti di carriera. Il counsellor fornisce informazioni aggiornate circa il mondo del lavoro e incoraggia i tentativi di raccogliere e ottenere informazioni al di fuori del workshop.
Seconda sessione (2 ore e 30 minuti circa)	*(Nell'intervallo tra una sessione e l'altra viene assegnato il compito di ottenere da un sito informazioni su due professioni interessanti)*
5. Identificare occupazioni adatte	Creare una lista di diverse alternative professionali di interesse con l'aiuto del proprio codice RIASEC, poi ridurre le alternative a un numero inferiore per una ulteriore esplorazione. Il counsellor fornisce feedback individualizzati sulle possibilità più promettenti.
6. Ricerca in profondità su due alternative di carriera	Acquisire informazioni sui contenuti e le richieste di lavoro delle proprie alternative di carriera preferite, utilizzando le risorse presenti nella biblioteca locale specializzata su queste tematiche.
7. Comparazione delle alternative di carriera	Identificare gli aspetti positivi e negativi delle proprie alternative di carriera preferite. Confrontare le alternative per scritto.
8. Pianificare ulteriori prese di decisione di carriera	Riflettere su quali persone e istituzioni possono aiutare nella presa di decisione di carriera a sviluppare una rete di supporto sociale. Formulare un programma scritto sugli ulteriori passi da compiere nel processo di decisione di carriera.
9. Chiusura e valutazione	Valutare l'apprendimento personale nel workshop. Valutare il proprio posizionamento nel processo di decisione di carriera.

Gli autori mostrano – riportando degli abbinamenti tra modulo e specifico contenuto teorico di riferimento – come i moduli siano capaci di soddisfare i principi dell'approccio dell'Elaborazione Cognitiva dell'Informazione, le fasi del ciclo CASVE e i sette ingredienti critici identificati da Brown e colleghi (2003).

Ambito di utilizzo ed output atteso

Questo studio mette in luce come sia possibile costruire un intervento a supporto della carriera teoricamente fondato, in grado di accrescere significativamente la prontezza alla scelta di carriera (*career choice*

readiness) degli studenti della scuola secondaria, indipendentemente dal genere, dalla nazionalità, dall'abilità scolastica. Gli autori evidenziano come il presente studio mostra che anche studenti giovani – non ancora pienamente coinvolti dalla fase di presa di decisione di carriera (iscritti, infatti, al settimo grado della scuola secondaria al momento della partecipazione al workshop) – possono trarre beneficio da un simile intervento: essi infatti raggiungono un livello sostanzialmente più alto di prontezza alla scelta di carriera in un tempo molto breve.

Il workshop, come ribadiscono Hirschi e Läge, non è stato progettato per trattare particolari popolazioni a rischio: tali interventi dovrebbero essere costruiti in modo più specifico e possibilmente essere più intensivi e duraturi di quello qui presentato. Se si intendesse sostenere lo sviluppo di carriera di gruppi di studenti svantaggiati, gli autori affermano che si potrebbe offrire selettivamente l'intervento a tali specifici gruppi.

I *counsellor* possono utilizzare un simile intervento per promuovere lo sviluppo di carriera di un numero eterogeneo di studenti e con costi contenuti. Più nello specifico, la valutazione effettuata sul *workshop* ha dato risultati positivi, consentendo di sviluppare una forma di attesa su alcuni possibili - in un certo senso preferenziali - esiti della partecipazione. Per realizzare la valutazione sono stati coinvolti 334 studenti provenienti da cinque differenti scuole e 16 differenti classi di un'area rurale della Svizzera tedesca. Il campione finale è stato così suddiviso: 156 studenti hanno partecipato al gruppo sperimentale e 178 al gruppo di controllo. La prontezza alla scelta di carriera è stata misurata in relazione a quattro aspetti: decisione di carriera, pianificazione di carriera, esplorazione di carriera e identità professionale. I due gruppi non fanno rilevare differenze prima del trattamento ma differiscono significativamente in entrambe le rilevazioni che seguono all'intervento, con il gruppo sperimentale che mostra più alti punteggi sulle misure di esito. In particolare, gli studenti del gruppo sperimentale mostrano al post-test valori significativamente più alti del gruppo di controllo sulle quattro misure di esito, mentre al *follow-up*, pur rimanendo più elevati i punteggi sulle variabili di esito nel gruppo sperimentale, le differenze tra i due gruppi non sono più significative sulla decisione di carriera e pianificazione di carriera. Il decremento generale nell'ampiezza dell'effetto al *follow-up* è però il risultato di un significativo incremento dei punteggi sulle misure di esito nel gruppo di controllo e non il decremento nel gruppo sperimentale sulla prontezza alla scelta di carriera.

Bibliografia

Bibliografia

AA.VV. (2007). *Sussidiarietà ed educazione. Rapporto sulla sussidiarietà 2006*. Milano: Mondadori.

ADAPT (2011), *Le opportunità occupazionali dei giovani: il ruolo del placement universitario*

Agenzia Formazione e Lavoro (2003). *In rete per il successo scolastico e formativo.* FSE, Ob. 3, Misura C1. Milano: Nuovi Orizzonti.

Antinucci, F. (2001). *La scuola si è rotta. Perché cambiano i modi di apprendere*. Bari: Laterza.

Baronio, G. (Ed.). (2011), *Rapporto di monitoraggio del mercato del lavoro,* Roma: Isfol.

Benini R. (2012). *Guida alla riforma del lavoro. Cosa cambia e come funziona la riforma «Monti Fornero».* Nuova Giuridica

Benini R., Palombo S. (2011). *Dossier "Le Province al centro del lavoro". Le indicazioni dell'Unione Europea e il funzionamento dei sistemi regionali per il lavoro.* Assemblea nazionale delle Province italiane. Roma, 5 – 6 dicembre 2011.

Benini, R. (2009). *La sfida incompiuta. Dieci anni di politiche del lavoro e servizi per l'impiego sul territorio*. Roma: Donzelli Editore.

Berton, F., Richiardi, M., & Sacchi, S. (2009). *Flex-insecurity. Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà.* Bologna: il Mulino.

Blustein, D., Kenna A., Murphy K., DeVoy J., & DeWine, D. (2005). Qualitative research in career development: Exploring the center and margins of discourse about careers and working. *Journal of Career Assessment*, 13, 351–370.

Bramanti, A., Odifreddi D. (Ed.). (2003). *Istruzione, formazione, lavoro: una filiera da (ri)costruire. L'esperienza lombarda e la sfida della riforma.* Milano: FrancoAngeli.

Bramanti, A., Odifreddi D. (Ed.). (2006). *Capitale umano e successo formativo. Strumenti, strategie, politiche*. Milano: FrancoAngeli.

Bresciani, P.G. (2008). L'integrazione nei servizi di orientamento. Cinque lezioni dalle buone pratiche, *Professionalità* 104, 6-12.

Bresciani, P.G. (2006). Integrazione, *Professionalità* 91, 90-96.

Bresciani, P.G. (2007). Strategia d'impresa e risorse umane. Antinomie emergenti, *Professionalità* 94,6-7.

Bresciani, P.G. (2008). Sviluppo locale ed inclusione sociale. Quale integrazione dei soggetti e degli strumenti, *Professionalità* 99, 60-65.

Bresciani, P.G. (2009). L'orientamento al tempo della crisi, e oltre. *Rapporto orientamento 2009,* Roma: ISFOL.

Bresciani, P.G. (2010). Se non ora, quando? Le priorità in tempo di crisi, *Professionalità* 106, 42-43.

Bresciani, P.G. (2011). La formazione professionale al tempo della crisi, *Professionalità*, Annuario, 135-151.

Cammelli A., (2011), "*Laureati e lavoro: il persistere della crisi",* sintesi di Andrea Cammelli del XIII rapporto AlmaLaurea sulla condizione occupazionale dei laureati, scaricato da: http://www.almalaurea.it/universita/occupazione/occupazione09/Laureati_lavoro_persistere_crisi.pdf

CE- Commissione delle Comunità Europee (2000). *Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente.* Bruxells: Autore.

CE- European Commission (2006). Labour Market Policy Database. Methodology. Luxembourg: Eurostat.

CEDEFOP. (2007). *Zooming in on 2010. Reassessing Vocational Education and Training*.

CEDEFOP (2008). *Future Skill Needs in Europe. Medium-term Forecast*.

CEI- Comitato per il progetto culturale CEI (Ed.). (2009). *La sfida educativa*. Bari: Laterza.

Cesana, R., & Pizzardi E. (2001). Percorsi di orientamento nel sistema formativo integrato. *Professionalità*, n. 62, 48-64.

Clayton, P.M., Plant, P., & Rohdin, I. (2009). *European solutions for guidance and counselling for socially disadvantaged groups.* Milano: Franco Angeli.

CNVSU, (2011), *Undicesimo Rapporto sullo Stato del Sistema Universitario*, Roma: Autore

Cortellazzi, S., & Colasanto, M. (2004). *L'arte e la parte : La formazione professionale e i nuovi scenari formativi.* Milano: Angeli

Coutinho, M.T., Dam U.C., & Blustein, D.L. (2008). The psychology of working and globalisation: a new perspective for a new era*, International Journal of Educational and Vocational Guidance, 8, 5–18.*

Crisp, (Ed) (2010). *Analisi dei flussi del Mercato del Lavoro della Regione Lombardia*. Milano: ARIFL.

Croce, G. (2009). Le riforme parziali del mercato del lavoro e la flexicurity in Italia. In U. Trivellato (Ed.), *Regolazione, welfare e politiche attive del lavoro. Contributo 11 della Commissione di indagine sul lavoro,* Roma: CNEL.

Deville, J. C., Särndal, C. E., & Soutory, O. (1993), Generalized ranking procedures in survey sampling, *in Journal of the American Statistical Association, vol. 88, n. 423, Theoryand Methods*.

Di Battista, G., Landi, R., Palomba, L. (2012) Il raccordo tra formazione e orientamento, *Osservatorio Isfol*, II, n. 1, pp. 55-75.

Di Francesco, G. (2008). *Il capitale esperienza. Ricostruirlo, valorizzarlo. Roma:* ISFOL.

Di Nuovo, S. (2003). *Orientamento e Formazione. Progetti ed esperienze nella scuola e nell'università.* Firenze: Giunti/Os (ITER Institute for Training Education and Research).

Eglier, P., & Langeard E. (2000). *Il Marketing nei servizi pubblici*. Milano: McGraw-Hill.

Grimaldi, A., (Ed.). (2002). *Modelli e strumenti a confronto: una rassegna sull'orientamento*. Milano: ISFOL, FrancoAngeli.

Grimaldi, A. (2006) *Orientare l'orientamento. Politiche azioni e strumenti per un sistema di qualità.* Roma: Isfol.

Grimaldi, A. (2007).*Bisogni, valori e autoefficacia nella scelta del lavoro.* Roma: Isfol.

Grimaldi, A. (2010a). *Rapporto Orientamento 2009: L'offerta di orientamento in Italia.* Roma: Isfol.

Grimaldi, A. (2010b). Il documento Isfol sul bilancio di competenze/1. Da "Bi.dicomp" al documento: una premessa esplicativa dell'esperienza Isfol. *Professionalità,108,17-26.*

Grimaldi A. (2010c). Il documento Isfol sul bilancio di competenze/2. *Professionalità,110,44-55.*

Grimaldi, A. (2010d). Dossier. Il Rapporto Nazionale Isfol. Dagli obiettivi alla messa a punto di un archivio nazionale. Professionalità,110,96-98.

Grimaldi, A., Montalbano,G., & Boggione,F. (2011). L'orientamneto a supporto dell'active learning. In isfol, *Osservatorio Isfol (pp. 91-99)* Roma: Isfol.

Grub, N.W. (2002). *An occupation in harmony: the roles of markets and governments in career information and career guidance*. Paris: OECD.

Guichard,J., & Huteau, M. (2003). *psicologia dell'orientamento professionale.* Milano: Raffaello Cortina Editore.

Guichard, J. (2008). Proposition d'un schema d'entretien constructiviste de conseil en orientation pour des adolescents ou de jeunes adultes. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 37, 413-440.

Guichard, J. (2009). Self-costructing. *Jornual of Vocational Behavior*,75,251-258.

Guichard, J. (2011). *How to help people to develop their careers and design their lives in Western society at the beginning of 21th century? In Relazione di presentazione del Rapporto ISFOL 2010*, Roma, 26 maggio 2011.

Hessel, S. (2010). *Indignez vous. Montpellier,* Hérault: Indigene éditions.

Isfol (2011). *Rapporto orientamento 2010.* L'offerta e la domanda di orientamento in Italia. Roma: ISFOL.

Isfol (2012). *Le competenze per l'occupazione e la crescita/Isfol* Cava de' Tirreni: Eniguida.

International Labour Office (2012). *Global Employment trends 2012. Preventing a deeper jobs crisis*. Geneva: International Labour Office.

Istat (2012). *Rapporto annuale 2012: La situazione del Paese*. Roma: Istat.

Istituto dell'Enciclopedia Italiana. (2012). *Il libro dell'anno 2012*. Roma: Treccani.

Italia*lavoro.* (2011). *L'immigrazione per lavoro in Italia: evoluzione e prospettive. Roma:* Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Lanzara, G.F. (1993). *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni.* Bologna*:* il Mulino.

Leong, F.T.L., & Pearce, M. (2011). Desiderata: towards indigenous models of vocational psychology, *International Journal of Educational and Vocational Guidance 11:65–77.*

Mastrocola, P. (2011). *Togliamo il disturbo. Saggio sulla libertà di non studiare.* Parma: Guanda Editore.

Mcllveen, P. (2007). The genuine scientist-practitioner in vocational psychology: an autoethnography*. Quality Research in Psychology,4*, 295-311.

Metz, a.J., & Guichard, J. (2009). *Vocational psychology and new challenge*. *The Carrer Development Quarterly,57*,310-318.

Montedoro, C., Pepe D. (Ed.). (2007). *La formazione riflessiva.* Roma: ISFOL (2 voll.)

Odifreddi, D., & Vittadini, G. (2011). Conclusioni e proposte. In AA.VV., (Ed.),(2010). *Sussidiarietà e Istruzione e Formazione Professionale. Rapporto sulla sussidiarietà 453-470*. Milano: Mondadori.

OECD. (2004). *Carrer Guidance and pubblic Policy, Brindino the gup*. Paris: Autore

OECD. (2010). *Pisa 2009 Results. Executive Summary*. Paris: Autore.

OECD. (2011). *OECD Employment Outlook 2011*. OECD Publishing.

Oliva F., Capozza F. (2006). Reti di attori. 65-84.

Olivetti Manoukian, F. (1988). *Stato dei servizi.* Bologna: il Mulino.

Orsenigo, A.,(1999). La costruzione dell'oggetto di lavoro e il modo di trattarlo nella progettazione, *in La progettazione sociale/4 - Quattro passaggi critici nella progettazione, inserto di "Animazione Sociale", n. 11, pp. 43-56.*Torino: Gruppo Abele.

Paci, M., Pugliese, E. (2011) *Welfare e promozione delle capacità*. Il Mulino, Bologna.

Plant, P. (2004). Quality in career guidance: Issues and methods. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 4, 141–157.*

Plant, P. (2011). *Quality assurance and evidence in career guidance in Europe: counting what is measured or measuring what counts?* International Journal of Educational and Vocational Guidance, DOI10.1007/s10775-011-9195-2.

Pombeni, M.L. (2002). Orientamento e Centri per l'impiego*. Professionalità,* 69, 37-44.

Pombeni, M.L., 2007,"*Metodologie per lo sviluppo delle competenze orientative. il contributo della scuola nel processo di orientamento*",

intervento al Convegno tavolo per l'orientamento, organizzato dall'assessorato all'istruzione della Provincia Autonoma di Trento e dal comprensorio delle Giudicarie, Tione (Trento), 20 ottobre.

Ragazzi, E., & Vitali, G. (Ed.). (2005). *I fabbisogni formativi dei soggetti deboli*. Milano: FrancoAngeli.

Rosati, P., & Gattini, G. (2002). *Orientarsi per orientare. La scuola dell'autonomia e il territorio: percorsi integrati*. Cagliari: IRRE Sardegna.

Santarelli, U., (1991). *Un campione di quanti casi? Guida pratica al progetto ottimale di ricerche e controlli campionari*, Milano: FrancoAngeli

Savickas, M.L., Nota, L., Rossier J., Dauwalder J-P, Duarte M.E., Guichard J., et al. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior 75,* 239–250.

Scarpetta, S., Sonnet, A., Manfredi, T. (2010) Montée du chômage des jeunes dans la crise. Comment éviter un impact négatif à long terme sur toute une génération? Éditions OCDE. http://dx.doi.org/10.1787/5kmh79xzm56l-frSennet, R. (2008). *L'uomo artigiano.* Milano: Feltrinelli.

Stead, G.B., Perry, J.C., Munka, L.M., Bonnett, H.R., Shiban, A.P., & Care, E. (2011). Qualitative research in career development: content analysis from 1990 to 2009. *International Journal of Educational and Vocational Guidance,* DOI 10.1007/s10775-011-9196-1.

Vergani A. (a cura di) (2009). *Il Centro per l'impiego di Asti e i suoi servizi: una valutazione*. Milano: FrancoAngeli.

Vuorinen, R., Watts, A.G. (2010). *Lifelong Guidance Policies: Work in Progress*, *European Lifelong Guidance Policy Network*, Saarijärven Offset Oy Jyväskylä.

Watts, A.G., & Sultana, R.G. (2004). *Politica di orientamento professionale in 36 Paesi: differenze e temi comuni*. Salonicco: *CEDEFOP*.

Watts A.G. (2005). Career Guidance Policy: An *International Review, The Career Development Quarterly*, 54, 1, 66-76.

Watts, A.G. (2009). *The relationship of career guidance to VET*. Paris: OECD.

Watts, A.G., Sultana, R.G., & McCarthy, J. (2010). The involvement of the European Union in career guidance policy: a brief history. *International Journal of Educational and Vocational Guidance* 10, 89–107.