



*Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali*

**Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione**

***Prospettive di sviluppo di un
sistema nazionale di orientamento***

Documento tecnico-scientifico

INDICE

Introduzione

PARTE PRIMA

1. La centralità della persona nel processo di orientamento

2. L'orientamento lungo tutto l'arco della vita

2.1. Il processo di orientamento nelle diverse fasi del ciclo di vita

2.1.1. Orientarsi nella fase di vita centrata sulla *formazione*

2.1.2. Orientarsi nella fase di vita centrata sull'*ingresso nel mondo del lavoro*

2.1.3. Orientarsi nella fase di vita centrata sull'*attività lavorativa*

2.1.4. Orientarsi nella fase di vita centrata sulla *conclusione dell'esperienza lavorativa*

PARTE SECONDA

3. Le linee di indirizzo dell'Unione Europea per l'orientamento

4. La definizione delle *azioni orientative*

4.1. La funzione di *preparazione alle transizioni* e le macro-aree di attività

4.1.1. Didattica orientativa

4.1.2. Educazione all'auto-orientamento

4.1.3. Informazione orientativa

4.1.4. Socializzazione al lavoro

4.2. La funzione di *monitoraggio delle esperienze formative/lavorative* e le macro-aree di attività

4.2.1. Promozione del successo formativo

4.2.2. Promozione della condizione lavorativa

4.2.3. Autovalutazione dell'impatto socio-organizzativo

4.2.4. Tutorato personalizzato

4.3. La funzione di *progettazione dei percorsi personali* e le macro-aree di attività

4.3.1. Consulenza ai progetti formativi e lavorativi

4.3.2. Analisi delle risorse personali e dei progetti professionali

4.3.3. Diagnosi dei contesti formativi e dei fabbisogni/profilari formativi

4.3.4. Diagnosi dei contesti produttivi e dei profili professionali

5. La mission dei sistemi coinvolti nello sviluppo dell'orientamento

6. Le risorse umane e le professionalità dedicate

7. Le strutture di assistenza tecnica al < sistema orientamento >

Introduzione

L'investimento sull'orientamento formativo e lavorativo costituisce in questo momento uno dei fattori strategici del processo di sviluppo del paese ed un dispositivo di sostegno al rinnovamento del sistema dell'istruzione e delle politiche del lavoro a livello nazionale e locale. Il tema *orientamento* riveste, inoltre, una centralità crescente all'interno delle politiche sociali volte al benessere della persona e allo sviluppo professionale, venendo ad assumere un significato sempre più globale e trasversale rispetto alle diverse fasi di vita dell'individuo.

L'espansione di questo settore di intervento richiede, a tutela innanzitutto del cittadino, uno sforzo di sistematizzazione critica al fine di portare a conclusione una fase di sperimentazione e prefigurare una messa a regime dei servizi in materia di orientamento scolastico e professionale. Si tratta in altri termini di promuovere una *politica di orientamento*, in stretto raccordo con le politiche formative e le politiche del lavoro per valorizzare le esperienze prodotte e gli sforzi di innovazione messi in campo a più livelli e di prefigurare un'*azione di governance* per lo sviluppo di un *sistema nazionale di orientamento*. Dal punto di vista tecnico-organizzativo, il termine *sistema* viene, in questo caso, utilizzato in senso improprio, in quanto la prospettiva è soprattutto quella di un'*azione di raccordo fra sistemi* (scuola, università, formazione professionale, servizi per il lavoro, ecc.) per quanto concerne le funzioni di orientamento svolte da ciascun sistema in rapporto alla propria mission specifica. In un'ottica globale di sviluppo, l'orientamento deve diventare *misura di accompagnamento* durante tutto l'arco di vita del cittadino e per questo si intende affermare, a fronte del *diritto della persona all'orientamento*, il *dovere del sistema* di offrire un livello di prestazione che garantisca il pieno esercizio di tale diritto.

Questo documento contiene una riflessione di ordine scientifico-metodologico come quadro tecnico di riferimento per eventuali sviluppi di natura politico-normativa; in particolare *nella prima parte* del documento vengono richiamati brevemente gli assunti teorico-culturali presenti in letteratura che costituiscono gli antecedenti concettuali dell'azione politica, *nella seconda parte* invece vengono proposte alcune linee di indirizzo tecnico-operativo che prefigurano una base di lavoro per lo sviluppo del < *sistema orientamento* >.

PARTE PRIMA

1. La centralità della persona nel processo di orientamento

L'*orientamento* è da intendersi come *processo attivo, gestito* dal soggetto con le proprie risorse (personali e sociali) e con i propri vissuti (formativi e lavorativi) ed *influenzato* dalle proprie appartenenze (ambientali e familiari), ma al tempo stesso come un processo *storicizzato*, integrato cioè dentro un mercato del lavoro complesso e globalizzato, e *attento* alle diverse culture (razza, genere, target sociale, ecc.) di cui sono espressione i singoli attori.

All'analisi di questo processo concorrono costrutti scientifici appartenenti alle diverse scienze sociali. All'origine della molteplicità di concettualizzazioni che hanno accompagnato lo sviluppo dell'orientamento, tre fattori sono da considerarsi cruciali: il primo riguarda l'eclettismo dei suoi fondamenti teorici; il secondo concerne il carattere etnocentrico delle prime teorie sullo sviluppo vocazionale (cioè l'attenzione alle diverse culture); il terzo è legato ai cambiamenti sociali (lavoro, famiglia, ecc.) che hanno caratterizzato quest'ultimo secolo e che hanno fatto sì che il progetto *professionale* diventasse sempre più il progetto delle diverse *transizioni di vita*.

Il dibattito scientifico contemporaneo va verso l'elaborazione di un modello globale capace di integrare le diverse prospettive (sociologiche, economiche, psicologiche, pedagogiche) spesso messe in campo in un'ottica separatista e talvolta conflittuale. Quest'ottica considera, da un lato, la *persona* come un essere dinamico che orienta le sue condotte in funzione di un certo numero di rappresentazioni consapevoli e inconsapevoli e, dall'altro, la *società* come un'organizzazione strutturata di relazioni interindividuali in grado di determinare un sistema di quadri identitari nei quali l'individuo costruisce se stesso e percepisce gli altri. In questo modello, soggetto e società sono fondamentalmente in interazione (Guichard - Huteau, 2001, tr.it. 2003).

La finalità generale delle pratiche di orientamento rimane lo *sviluppo personale e sociale dell'individuo* e la sua capacità di far fronte alle transizioni che connotano l'evoluzione delle storie personali. Il processo di orientamento è da intendersi come un *dispositivo di attribuzione di senso* all'evoluzione della storia formativa e lavorativa della persona e come un *tentativo di governo*

autonomo dei suoi momenti più significativi. Il problema dell'orientamento, da un punto di vista dei costrutti di riferimento, deve quindi essere collocato nel quadro dei *processi psico-sociali di fronteggiamento delle tappe naturali e critiche del ciclo di vita* della persona, secondo quell'approccio solistico richiamato anche dagli indirizzi europei. L'orientamento rappresenta un cammino irreversibile che va di pari passo con lo sviluppo dell'autonomia individuale, un contributo fondamentale al processo di costruzione dell'identità personale e sociale della persona. In una società moderna in cui il processo di socializzazione adulta e le traiettorie di carriera del singolo individuo sono sempre più caratterizzati da irregolarità, interruzioni e deviazioni, gestire la propria storia formativa e professionale significa imparare a governare possibili cambiamenti di ruolo e di responsabilità che si presentano non sempre in modo prevedibile e attrezzarsi per costruire o riorganizzare in itinere un progetto professionale soddisfacente che possa dare *continuità e senso* nel cambiamento.

Questo processo matura nella persona attraverso l'acquisizione di competenze specifiche (*"competenze orientative"*), in *fasi diversi della vita* (orientamento lungo tutto l'arco della vita), con il contributo di *risorse diverse* (pluralità di contesti di riferimento all'interno del sistema di orientamento) e attraverso *azioni diverse* (diversificazione delle pratiche professionali in rapporto ai bisogni dei target). Il possesso di queste *competenze* favorisce i processi di *scelta* e sostiene lo sviluppo di *progettualità*, nelle fasi di *transizione* formativa e lavorativa.

Da questi presupposti si ricava che, a livello operativo, possono essere messe in campo *azioni* che hanno principalmente lo scopo di *sviluppare competenze orientative* (e non necessariamente coincidono con una situazione di disorientamento o una fase di transizione) ed *azioni* che si propongono soprattutto di *sostenere i processi decisionali e l'elaborazione di progetti personali* che invece sono strettamente legate ad eventi significativi della propria esperienza di vita. Entrambe le linee di intervento risultano importanti ma, paradossalmente, si potrebbe sostenere che le prime sono più strategiche delle seconde in quanto una persona che ha sviluppato delle *buone competenze orientative* può, in condizioni non particolarmente critiche, essere *in grado di orientarsi da sola* (cioè senza il contributo di interventi/servizi dedicati), mentre è molto più complesso per uno studente compiere una scelta scolastica positiva o per un lavoratore disoccupato mettere a fuoco un nuovo progetto professionale senza aver maturato (o poter maturare) delle competenze orientative finalizzate a quel tipo di compito. In questi casi la mediazione dell'orientatore nell'accompagnare i percorsi di transizione (ad esempio, nell'evasione dell'obbligo formativo, nell'inserimento lavorativo di alcune fasce deboli, ecc.) diventa una strategia di risposta alla carenza di competenze orientative sufficienti per sviluppare un processo autonomo di auto-orientamento.

2. L' orientamento lungo tutto l'arco della vita

In una società caratterizzata da mutamenti tanto rapidi, che si propongono in modo ripetuto nel corso della vita di un individuo, l'orientamento diventa strumento trasversale e strategico per lo sviluppo personale, l'equità sociale e la razionalizzazione delle risorse. In tale contesto, diventa necessario intendere l'orientamento quale servizio accessibile a tutti in maniera permanente.

Orientamento quindi inteso in un'accezione generale, ricoprendo al proprio interno sia quello che possiamo definire *orientamento personale*, legato ai diversi ambiti di sviluppo e crescita della persona, sia quello che possiamo definire *orientamento scolastico-professionale*, riferito più specificamente ai processi di scelta e di transizione dell'esperienza formativa e lavorativa.

Per quanto concerne l'orientamento personale, l'obiettivo, definito in senso molto generale, è quello di consentire all'individuo di sviluppare o riappropriarsi delle proprie risorse e farne buon uso rispetto ai propri bisogni e ai propri desideri. Il presupposto è quello del diritto della persona ad una vita soddisfacente per sé e ad una positiva partecipazione sociale. Si delinea quindi l'importanza di un'azione *preventiva*, oltre a quella che interviene nell'ambito del disagio o della sofferenza *"conclamata"*, a testimonianza di una nuova maturità sociale.

Allo stesso modo, è opportuno che anche l'orientamento formativo/lavorativo si sviluppi lungo tutto l'arco della vita della persona. Molti dei cardini del vecchio modello di costruzione delle professioni, infatti, sono stati abbattuti; le capacità acquisite inizialmente non sono più sufficienti per tutta la durata della vita lavorativa, le professioni sono caratterizzate da un livello sempre più elevato di deperibilità, l'alternanza tra lavoro e periodi di rientro in formazione diventano sempre più ricorrente. Da questi nuovi scenari socio-economici deriva l'assunzione di un concetto di educazione e formazione permanente quale criterio guida delle politiche che dovranno alimentare

quel *continuum* rappresentato dal percorso formativo-lavorativo che si snoda lungo tutto il corso della vita. L'orientamento, in questo quadro, deve consentire alla persona di *attribuire significato di continuità* (personale, sociale, professionale) ad un percorso di esperienze segmentate.

L'orientamento rappresenta un processo permanente per un soggetto contemporaneo che storicamente dovrà muoversi all'interno di un percorso professionale che potrà comprendere, a più riprese, periodi di istruzione, formazione, lavoro (dipendente o autonomo), disoccupazione.

Altro elemento importante diventa, inoltre, l'attenzione verso l'area della terza età che va oltre l'arco temporale dell'individuo in senso produttivo. Nelle società occidentali tecnicamente progredite, la vecchiaia sta diventando un fenomeno di massa, innestandosi al centro delle relazioni sociali ed esigendo un profondo riorientamento culturale. Gli anziani, infatti, in un contesto di modernizzazione e di efficienza, vivono più a lungo ma sono più a rischio di povertà, decadenza, perdita di autorevolezza, emarginazione; l'erogazione dei servizi di cui necessitano, inoltre, fa prevalere l'aspetto assistenziale su quello del diritto, compromettendo il concetto stesso di dignità personale. Una risposta sociale che punti sul diritto dell'anziano ad accedere alla qualità totale del vivere umano deve valorizzare la centralità della persona e della sua "storia di vita", al fine di rinforzarne e mantenerne l'identità; la terza età può essere, allora, riscoperta come un'epoca di progettualità e non semplicemente di nostalgia retrospettiva o di sopravvivenza.

Se, da un lato, il costrutto *fase di vita* aiuta a dar conto della diversa articolazione (in termini di bisogni, competenze, obiettivi) che assume il processo di orientamento lungo tutto l'arco della vita, non sono da sottovalutare tuttavia altre variabili distintive, prima fra tutte quelle legate alla specificità di genere.

Il termine *genere* si riferisce non solo alla differenza biologica in senso stretto, ma al percorso evolutivo ricco e complesso dell'essere donne e uomini, alla costruzione sociale del maschile e femminile. La differenza di genere, infatti, non è solo una delle tante diversità inter-individuali da annoverare tra le molteplici variabilità che intervengono nelle esperienze formative e lavorative (e quindi sono alla base dei processi di orientamento), al pari quindi dell'età, dell'appartenenza etnico-culturale, dello svantaggio personale (fisico o mentale), della marginalità sociale. Essa rappresenta il carattere originario e fondante della differenza uomo/donna, carattere che fa sì che questa peculiarità sia alla base di tutte le altre diversità e non sia tra esse, semplicemente, rubricabile.

L'approccio di genere applicato all'orientamento è, peraltro, il segno della costante volontà di mettere al centro delle politiche la persona con le sue specificità.

2.1. Il processo di orientamento nelle diverse fasi del ciclo di vita

Due sono le dimensioni di un processo di orientamento che accompagna la persona lungo tutto l'arco della vita: una *diacronica*, centrata cioè sul fronteggiamento di transizioni specifiche di una fase dell'evoluzione personale ed una *sincronica*, finalizzata invece alla continuità dell'esperienza storica individuale.

Molto articolata risulta quindi la domanda (implicita ed esplicita) di orientamento da parte di gruppi sociali diversi (uomini e donne, cittadini italiani ed immigrati, ecc.), in condizioni diverse della propria storia formativa e lavorativa (giovani e adulti, studenti e lavoratori, occupati e disoccupati).

Se da un lato l'orientamento favorisce la risoluzione di compiti contingenti (la scelta scolastica, la ricerca del lavoro, la riqualificazione professionale, ecc.), dall'altra promuove l'attribuzione di senso ad un progetto personale che nelle transizioni mette in gioco problemi di riorganizzazione dell'identità personale e socio-professionale.

Il processo di orientamento lungo tutto l'arco della vita può, quindi, rappresentarsi in un *continuum di transizioni psicosociali* che assumono caratteristiche peculiari nelle diverse fasi della storia personale e che sono legate da una ricerca di coerenza e continuità nel tempo. La capacità di gestire in modo autonomo ed efficace il proprio processo di orientamento (sotto il profilo diacronico e sincronico) richiede alla persona:

- una preparazione generale (in termini di atteggiamenti, metodi, competenze trasversali, informazioni, ecc.),
- un insieme di competenze specifiche finalizzate, in parte, ad *auto-monitorare in itinere* le esperienze formative e lavorative in cui si trova coinvolta ed, in parte, a *progettarne l'evoluzione*, cioè a costruire lo sviluppo della propria storia.

Il processo di orientamento è quindi un *processo dinamico* e le dimensioni (preparazione, auto-monitoraggio e progettazione) che ne connotano una gestione efficace non sono in sequenza rispetto alle fasi temporali di vita ma si ripropongono (con caratteristiche peculiari) nelle diverse tipologie di transizioni.

2.1.1. *Orientarsi nella fase di vita centrata sulla formazione*

Si intende qui evidenziare alcuni *bisogni orientativi* che possono risultare prioritari in una fase di vita in cui il soggetto pone l'*esperienza formativa* al centro del proprio progetto; il riferimento è innanzitutto all'alunno e allo studente lungo tutto il suo percorso di istruzione e formazione. In questa fase di vita, il processo di orientamento si caratterizza per il bisogno di:

- a) *sviluppare pre-requisiti formativi* (o competenze orientative di base e trasversali) per maturare un'autonomia orientativa; in assenza di queste condizioni la capacità di gestire le transizioni connesse a questa fase di vita e di maturare una progettualità in funzione di scelte future risulta seriamente compromessa;
- b) *orientarsi nella scelta di un percorso formativo* che colloca sullo sfondo del processo decisionale, e in una prospettiva temporale dilatata, il problema del lavoro;
- c) *sviluppare una capacità di controllo critico* sull'andamento dei percorsi personali, al fine di promuovere il successo formativo e prevenire fattori di rischio e di dispersione;
- d) *ri-orientarsi nella prosecuzione di un percorso formativo in atto* in presenza di esperienze di progettualità bloccata e/o di scelte formative non soddisfacenti;
- e) *orientarsi nella costruzione di un pre-progetto professionale* in funzione della conclusione del percorso formativo e della transizione al lavoro.

Il fatto di collegare la fase di orientamento centrata sull'esperienza formativa alla condizione giovanile, non significa sottovalutare l'importanza della formazione nella vita adulta e nei processi di orientamento al lavoro e sul lavoro. La valutazione riguarda piuttosto la "strumentalità" che in questi casi assume la scelta formativa in funzione di un progetto professionale e quindi la proposta è di considerare le esperienze di formazione degli adulti (lavoratori occupati e disoccupati) all'interno della specificità dei bisogni orientativi connesse alla gestione della vita lavorativa.

2.1.2. *Orientarsi nella fase di vita centrata sull'ingresso nel mondo del lavoro*

Il problema del primo inserimento lavorativo coinvolge prioritariamente i giovani, ma più in generale i gruppi sociali che non hanno esperienze professionali pregresse come, ad esempio, le donne adulte che si sono dedicate a compiti di cura o persone immigrate nel nostro paese. I bisogni di orientamento, espressi dalle persone in una situazione in cui risulta centrale l'accesso al mercato del lavoro, possono essere quelli di:

- a) costruire *un progetto professionale* personalizzato;
- b) sviluppare *strategie di ricerca attiva del lavoro*;
- c) fare esperienze di *impatto con il mondo del lavoro*;
- d) aumentare la *condizione di occupabilità personale* (per esempio, attraverso una formazione specifica).

In sintesi si può sostenere che l'obiettivo globale e peculiare dell'azione di orientamento in questa fase di vita è quello finalizzato alla promozione della condizione lavorativa di una persona priva (o molto scarsa) di expertise professionale..

2.1.3. *Orientarsi nella fase di vita centrata sull'esperienza lavorativa*

L'orientamento nel corso dell'esperienza lavorativa si connota in modo molto diverso a seconda che alla base ci sia una *motivazione soggettiva* (sviluppo di carriera, interesse a cambiare lavoro, ecc.) o una influenza di *condizioni oggettive* (perdita del lavoro, mobilità professionale, ecc.); questi fattori di base connotano in modo diverso i bisogni di orientamento del lavoratore adulto.

Nel primo caso, si deve pensare al *lavoratore occupato* principalmente in termini di bisogni orientativi connessi ad esigenze di:

- a) promozione della *qualità della vita lavorativa*;

- b) evoluzione di un *progetto professionale personale*;
- c) cambiamento di *contesto organizzativo*;
- d) *qualificazione sul lavoro*.

Nel secondo caso, il riferimento va al *lavoratore disoccupato* i cui bisogni orientativi prioritari vanno nella direzione di:

- a) *fronteggiare* l'esperienza soggettiva di *deprivazione professionale*;
- b) *pianificare strategie di re-inserimento* nel mercato del lavoro;
- c) *aumentare* la propria condizione di *occupabilità* (per esempio, attraverso la formazione).

Da questo breve elenco di bisogni orientativi prioritari, appare evidente come questa risulti la fase di vita a più elevata articolazione / differenziazione di bisogni orientativi; tenendo conto soprattutto del fatto che nell'analisi è stata assunta come variabile discriminante solo la condizione *occupato/disoccupato*, senza incrociarla con altri fattori di ulteriore complessità (per esempio, il genere, la condizione di svantaggio fisico o mentale, la marginalità sociale, ecc.).

2.1.4. *Orientarsi nella fase di vita centrata sulla conclusione dell'esperienza lavorativa*

Discutendo in precedenza dell'orientamento *lungo tutto l'arco di vita* si è fatto cenno alla terza età come condizione di partecipazione attiva alla comunità locale ed in questo senso sono stati prefigurati dei bisogni orientativi finalizzati a promuovere il raggiungimento di questo obiettivo. E' opportuno tuttavia evidenziare, in questa fase, il bisogno di accompagnamento alla fuoriuscita dal mercato del lavoro soprattutto di quei gruppi di lavoratori che si trovano, ancora nel pieno della maturità adulta, a concludere l'esperienza lavorativa in maniera forzata (per esempio, attraverso il pre-pensionamento).

Le esperienze maturate finora sono molto limitate, ma non mancano segnali allarmanti (fatti di cronaca, dati dei servizi sociali, ecc.) circa le conseguenze negative prodotte da questi eventi sul benessere personale e sociale del lavoratore adulto (soprattutto maschio).

Le azioni di orientamento, pertanto, non possono dimenticare quella fascia di persone che, una volta conclusa la propria vita lavorativa, necessitano di rimanere attive nel proprio contesto locale ed hanno bisogno di iniziative volte alla socializzazione e alla espressione delle proprie risorse.

PARTE SECONDA

3. Le linee di indirizzo dell'Unione Europea per l'orientamento

L'orientamento professionale è sempre stato considerato dall'Unione Europea una componente essenziale della politica comune, tanto che – sin dal 1963 – si sono stabiliti accordi permanenti in materia di informazione e consulenza professionale con il fine di rispondere alla necessità dei giovani e degli adulti appartenenti ai diversi paesi dell'Unione.

Nel 1966 la Commissione Europea, attraverso una Raccomandazione, sollecitava gli stati membri a promuovere strutture deputate a svolgere attività di orientamento professionale adeguate ai bisogni reali delle popolazioni.

Nel corso del Dialogo Sociale Europeo, forum di discussione e trattative organizzato a livello europeo sin dal 1985 cui partecipano i rappresentanti dei lavoratori e degli imprenditori, venne sottolineata l'importanza dei servizi di orientamento per i giovani e la necessità di una formazione appropriata per i consiglieri di orientamento, oltre che ribadito il bisogno di un riconoscimento giuridico della professione.

Le linee guida per svolgere una riflessione critica sulle esperienze prodotte finora e formulare una proposta di ridefinizione delle linee di intervento in materia di orientamento devono fare riferimento, innanzitutto, ai documenti elaborati dalla Commissione Europea nel corso degli ultimi anni.

Il **Libro Bianco "Insegnare e apprendere: verso la società conoscitiva"**, del 1995, già sottolineava la rilevanza dell'informazione e dell'orientamento nello sviluppo di una maggiore articolazione e flessibilità dell'offerta formativa e dell'integrazione dei sistemi, evidenziando anche l'esigenza di un sistema di riconoscimento delle competenze acquisite all'interno di sistemi di accreditamento e l'istituzione di una Carta delle competenze.

Il documento afferma come una volta acquisite le conoscenze di base, l'individuo possa responsabilmente costituire la propria qualificazione sulla base di due condizioni principali:

- un'informazione e un orientamento adeguati;
- un accesso alla formazione, con ogni forma possibile di mobilità.

Per quanto riguarda il primo punto, quello di nostro interesse, il documento evidenzia come chi voglia orientarsi si trovi spesso in presenza di un'offerta molteplice presentata in modo istituzionale, anzi addirittura amministrativo.

Inoltre, il Libro Bianco afferma come, per progredire verso un'informazione di maggior qualità, occorra offrire un chiaro ed aggiornato inventario dell'offerta formativa, fornire una valutazione indipendente delle formazioni, effettuata quindi all'esterno dei sistemi d'istruzione, prevedere l'evoluzione dei mestieri e delle competenze richieste, incidere sulla mentalità degli individui.

Di particolare rilievo, in relazione ai nostri obiettivi, risultano essere le indicazioni formulate nel quinto messaggio del **"Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente"** del 2000 secondo cui:

- a) l'orientamento deve fornire un **servizio accessibile a tutti** in maniera continua e decentrata **a livello locale**, con un **approccio olistico** che supera la distinzione fra scolastico, professionale e personale;
- b) i servizi di orientamento devono **raggiungere le persone** piuttosto che aspettare che siano i clienti a cercare i servizi e devono **seguire i progressi** dei clienti **monitorando gli esiti delle proprie azioni**;
- c) gli operatori devono diventare facilitatori del processo di orientamento e agenti del cambiamento individuale e sociale **attraverso l'uso di un ampio ventaglio di metodi e di strumenti**;
- d) i servizi devono **usare anche canali non-formali e informali** (associazioni, volontariato, ecc.) di comunicazione, soprattutto **con i gruppi più svantaggiati**;
- e) si deve sviluppare un livello minimo condiviso di **standard di qualità dei servizi** e riconoscere la **titolarità ad esercitare un servizio** da parte di un determinato soggetto;
- f) si deve migliorare la **formazione iniziale degli operatori di orientamento** attraverso intervento di **qualificazione sul lavoro**.

In queste enunciazioni sono ricomprese gran parte delle priorità (ma al tempo stesso delle criticità) che connotano lo stato dell'arte dell'orientamento in questo momento, e cioè:

- la necessità di fare *sistema* e di definirne una strategia di *governance*;
- il *decentramento* dei servizi sul territorio e il *lavoro di rete* in un'ottica di valorizzazione di tutte le risorse in campo;
- la differenziazione delle *strategie di intervento* (attività, metodi, strumenti) per saper rispondere al ventaglio differenziato di bisogni orientativi espressi da una sempre più ampia tipologia di target sociali di riferimento (comprese le fasce svantaggiate);
- la tutela del cittadino (in quanto destinatario finale), attraverso la definizione di *standard* di qualità dei servizi offerti e il *riconoscimento* delle strutture che li erogano;
- la qualificazione delle *professionalità* in rapporto alle diverse funzioni di orientamento e ai contesti lavorativi di riferimento;
- il *monitoraggio* dei servizi e la *valutazione* degli interventi.

In sintesi, per dirla con le parole del documento europeo, diventa pressante il "bisogno di **sistemi di orientamento** consistenti, orientati all'integrazione, flessibili e trasparenti".

La consultazione europea nata dal Memorandum sull'istruzione e la formazione permanente ha costituito una solida base per l'elaborazione della Comunicazione della Commissione **"Realizzare uno spazio europeo dell'apprendimento permanente"** del 21 dicembre 2001.

Tra le priorità d'azione individuate nel documento c'è quella dell'"Informazione, orientamento e consulenza", nella quale è stato confermato il ruolo determinante che i servizi di informazione e orientamento dovranno svolgere onde facilitare l'accesso all'apprendimento e motivare i potenziali fruitori. Affinché tale funzione possa essere esercitata in modo adeguato, elemento essenziale è l'esistenza di dialogo costruttivo tra i sistemi dell'orientamento e dell'apprendimento permanente oltre che degli attori del mercato del lavoro. I servizi di orientamento dovrebbero incoraggiare le pari opportunità rendendosi accessibili a tutti i cittadini, in particolare a quelli a rischio di emarginazione, e rispondendo ai loro bisogni specifici mediante sistemi coerenti, solidi, trasparenti, imparziali e di qualità, ad esempio attraverso le TIC. Tali sistemi devono essere, inoltre, flessibili e adattabili in modo da seguire l'evoluzione dei bisogni del discente e dei bisogni del mercato del lavoro e della collettività in senso lato. Nel quadro del processo di consultazione è

stato raccomandato un partenariato a livello europeo onde migliorare lo scambio di idee sulle buone pratiche in tale ambito. Al fine di incoraggiare una effettiva cittadinanza attiva e di stimolare la mobilità, gli operatori dell'orientamento devono essere informati sui sistemi d'istruzione, di formazione e di orientamento, sui sistemi del mercato del lavoro e sui programmi degli altri paesi.

Nel **Libro Bianco della Commissione Europea "Un nuovo impulso per la gioventù"** del 21 novembre 2001 viene individuato nei sistemi di orientamento e consulenza *personalizzati e flessibili*, in rapporto alla diversità degli stili e delle condizioni di vita, un *elemento essenziale* a garantire un accesso facile e continuo all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita. Viene, inoltre, individuato, quale elemento facilitante l'accesso dei giovani ai sistemi di orientamento e formazione, la presenza di maggiori informazioni e campagne di sensibilizzazione.

Infine, il recente **rapporto dell'OCSE "Career Guidance and Public Policy"** (OECD, 2004) sottolinea come, nella prospettiva del lifelong learning, si stiano modificando le aspettative dei decisori politici rispetto all'orientamento che, da pratica tradizionale di aiuto alla persona, viene visto sempre di più come un dispositivo trasversale ai sistemi per facilitare il raggiungimento di obiettivi di politica pubblica nel campo dell'istruzione e formazione, del lavoro e dell'equità sociale.

4. La definizione delle tipologie di *azioni orientative*

Il **processo di auto-orientamento** si sviluppa attraverso una *maturazione personale del soggetto*, con il contributo di *interazioni ed esperienze significative* (famiglia, gruppo dei pari, partecipazione sociale, ecc) ed il *supporto di azioni professionali* (servizi o attività) messe in campo intenzionalmente da soggetti qualificati con lo scopo di migliorare la qualità e l'efficacia del processo stesso. Questi interventi, che vedono coinvolti attori sociali diversi, sono finalizzati prioritariamente alla promozione di competenze di auto-orientamento da parte di target diversi di destinatari.

Nel tentativo di ri-definire le linee tecnico-metodologiche che devono guidare lo sviluppo del *< sistema orientamento >*, si ritiene necessario differenziare almeno tre ambiti di **funzioni** di supporto alla maturazione del processo di auto-orientamento della persona nelle diverse fasi del ciclo vitale:

- a) una funzione di *preparazione alle transizioni orientative* che accompagnano l'evoluzione della storia formativa e lavorativa personale lungo tutto l'arco dell'esperienza umana;
- b) una funzione di *monitoraggio di specifiche esperienze* formative e lavorative che la persona si trova ad affrontare in alcuni momenti della propria storia;
- c) una funzione di *progettazione di percorsi personali* da intendersi come evoluzione e sviluppo di nuove esperienze.

Le diverse funzioni orientative trovano applicazione a livello professionale in un insieme di **attività** (azioni o servizi) **di natura diversa** rispetto ad obiettivi, contenuti, metodi e risorse operative. Ogni attività è peculiare rispetto alla specificità della funzione e distintiva rispetto a quella delle altre funzioni (si può parlare di una *coerenza intracategoriale* fra diverse attività che fanno riferimento ad una singola funzione e di una *differenza inter-categoriale* fra le diverse funzioni).

Le *diverse funzioni* sono riconducibili a bisogni orientativi *presenti in tutte le fasi del ciclo di vita* (e quindi non sono identificabili con una specifico arco temporale), ma i bisogni orientativi si specificano in rapporto ai diversi momenti della storia formativa e lavorativa della persona. In altre parole si può affermare che sono rilevabili bisogni legati alla *preparazione ad una transizione orientativa* (o al *monitoraggio di una specifica esperienza* o alla *progettazione di un percorso personale*) sia in età adolescenziale che in età adulta, ma la natura di questi bisogni varia in maniera significativa rispetto al compito formativo o lavorativo, alla fase di vita, alle risorse e ai vincoli personali, agli scenari socio-economici (globali o locali) di riferimento.

La domanda sociale espressa da target diversi concorre, quindi, a differenziare le *aree di attività* che rispondono alle tre macro funzioni orientative precedentemente identificate; tale domanda si esprime in primo luogo in rapporto ai diversi contesti organizzativi che costituiscono il naturale riferimento della persona nelle varie fasi della sua esperienza (scuola, università, formazione professionale, servizi per il lavoro, ecc.).

Per una visione d'insieme della proposta che tenta di *articolare funzioni e macro-aree di attività* a sostegno del processo di auto-orientamento della persona lungo tutto l'arco della vita si

veda lo schema allegato. Per rendere più comprensibile tale proposta, viene fornita una definizione delle tre funzioni identificate ed una breve descrizione di ciascuna macro-area di attività che tiene conto di obiettivi e contenuti esemplificativi del tipo di bisogni orientativi a cui si intende rispondere, di eventuali target privilegiati di destinatari a cui è rivolta l'azione, dei principali contesti organizzativi e delle figure professionali di riferimento.

4.1. La funzione di *preparazione alle transizioni* e le macro-aree di attività

Questa funzione di orientamento assolve al compito di:

- favorire nella persona la maturazione di un *atteggiamento ed uno stile di comportamento proattivo* rispetto ad una gestione autonoma e consapevole del proprio processo di orientamento; si tratta di promuovere alcune *competenze orientative* da considerarsi *propedeutiche* al fronteggiamento delle diverse transizioni formative e lavorative; tali risorse (capacità di attivazione, canalizzazione degli obiettivi, diagnosi dei problemi, ecc.) hanno a che fare con i prerequisiti minimi per affrontare positivamente snodi complessi del processo di orientamento scolastico e professionale e costituiscono la premessa indispensabile per un efficace auto-orientamento;
- garantire a tutti pari opportunità di orientamento (per esempio, attraverso l'accesso alle informazioni) e preparare condizioni favorevoli al fronteggiamento delle transizioni (per esempio, attraverso l'educazione all'auto-orientamento);
- offrire esperienze di contatto con il mondo produttivo (attraverso visite guidate, stage, laboratori) per superare la separazione fra formazione e lavoro e promuovere occasione di pre-socializzazione lavorativa.

Alcune attività che assolvono a questa funzione (in particolare, la didattica orientativa) sono collegabili a specifici segmenti del percorso di vita della persona (in particolare, la fase evolutiva e il ciclo scolastico di base), mentre altre (educazione all'auto-orientamento e informazione) si possono presentare in maniera ricorrente nelle diverse fasi delle esperienze formative e lavorative di giovani e adulti. Le azioni finalizzate a *preparare il fronteggiamento* di esperienze di scelta e di transizione, infatti, si rendono necessarie sia per *sviluppare risorse e condizioni favorevoli* al processo di auto-orientamento della persona, sia per *fornire un metodo orientativo* inteso come insieme di competenze/abilità finalizzate alla risoluzione di uno specifico compito.

4.1.1. *Didattica orientativa*

Il centraggio di queste azioni è sull'aspetto di *sviluppo globale dello studente come persona attraverso un utilizzo finalizzato delle conoscenze (autonomo, critico, esperienziale, ecc.) e un potenziamento della capacità di analisi e risoluzione dei problemi*. La maturazione da parte dello studente di un insieme di abilità (cognitive, emotive, sociali, ecc.), finalizzate ad una costruzione attiva della propria esperienza di vita, è da considerarsi **pre-requisito** per lo sviluppo di un processo personale di orientamento scolastico e professionale.

La didattica orientativa è un compito del docente (attività disciplinare ed interdisciplinare) ed una responsabilità della programmazione curricolare del consiglio di classe.

Come sinonimo di *didattica orientativa* viene usato anche quello di *orientamento formativo* (sempre in rapporto ai saperi disciplinari); tale termine (orientamento formativo) a volte viene invece collegato ad attività (non curriculari) di educazione all'auto-orientamento. Si rende necessario un superamento dell'uso ambiguo del termine *orientamento formativo* sia per sia superare questa ambiguità sia per ridurre l'approccio *corsuale* che è stato attribuito in diverse esperienze alle azioni di orientamento.

4.1.2. *Educazione all'auto-orientamento*

L'obiettivo di queste azioni è connesso alla *maturazione di un atteggiamento attivo e responsabile da parte della persona rispetto al fronteggiamento dei diversi compiti orientativi*. Si tratta principalmente di sviluppare una cultura orientativa e di fornire un **metodo** per una gestione autonoma del processo di orientamento in rapporto a specifiche situazioni di transizione e di scelta.

Si tratta di *attività che interessano tutte le fasce di età* nel momento in cui si trovano ad affrontare delle esperienze di transizione (dalla formazione al lavoro, da lavoro a lavoro, da lavoro a formazione, ecc.).

A questa tipologia di attività appartengono molte *buone prassi* sperimentate in questi anni (moduli di preparazione alle scelte scolastiche, percorsi di orientamento nel passaggio fra cicli di studio, gruppi orientativi finalizzati al fronteggiamento della transizione dalla formazione al lavoro, ecc.).

4.1.3. *Informazione orientativa*

Le attività finalizzate a facilitare la conoscenza dei sistemi formativi e dei contesti produttivi e a trasmettere informazioni sulle opportunità di studio e di lavoro costituiscono parte integrante del processo di auto-orientamento. L'aspetto qualificante di questi interventi è costituito dalla capacità di fornire risposte a bisogni orientativi di **analisi / comprensione degli scenari socio-istituzionali** all'interno dei quali vanno a collocarsi le scelte individuali e di garantire a tutti pari opportunità di **accesso alle conoscenze** (percorsi formativi, opportunità lavorative, esperienze di mobilità geografica, ecc.).

Sono da considerarsi come elemento *integrante ma non esclusivo* dell'attività di informazione orientativa gli interventi di presentazione (purchè non a scopo promozionale) di specifiche proposte/percorsi formativi o ambiti/figure professionali.

La delicatezza dell'azione informativa ma, al tempo stesso, il suo ruolo strategico e trasversale nel processo di orientamento richiama alla necessità, da un lato, di condividere un codice deontologico di settore e, dall'altro, di definire dei criteri di controllo/monitoraggio dei servizi accessibili al cittadino.

4.1.3 *Socializzazione al lavoro*

Si fa riferimento in questo caso ad attività orientative, rivolte prioritariamente a studenti e a giovani, che hanno lo scopo di diffondere una corretta **cultura del lavoro** e di far conoscere (non immediatamente e/o non sempre ai fini di una scelta professionale) la realtà organizzativa dei diversi **contesti produttivi** in termini di organizzazione, regole sociali, ruoli, ecc.

Sono riconducibili a questo ambito le attività, prevalentemente inserite nei percorsi formativi, connesse alle visite guidate, alle esperienze di laboratori tecnico-professionali, alla realizzazione di stage orientativi in azienda, ecc..

4.1. La funzione di *monitoraggio delle esperienze formative/lavorative* e le macro-aree di attività

Con il termine *monitoraggio* si intende lo sviluppo da parte della persona di competenze/capacità di *controllo attivo* sull'esperienza formativa e lavorativa in essere (quindi *auto-monitoraggio della storia personale*), al fine di prevenire fattori di rischi. In particolare alcune azioni orientative che assolvono a questa macro funzione sono finalizzate a:

- favorire una *riflessione critica da parte dello studente* sull'andamento del proprio percorso di studi (auto-monitoraggio dell'esperienza formativa);
- *tutorare in itinere* percorsi critici ed esperienze di transizione fra canali formativi (*mediazione di una figura sociale* nello sforzo di auto-monitoraggio del percorso formativo con particolare riferimento ai soggetti a rischio di insuccesso);
- facilitare *l'ingresso in nuovi contesti formativi e lavorativi*, favorendo il processo di socializzazione organizzativa da parte del neofita (auto-monitoraggio della fase di inserimento in un nuovo ciclo di studi, auto-monitoraggio dell'esperienza di tirocinio, ecc.);
- *accompagnare l'inserimento/re-inserimento lavorativo* di soggetti in difficoltà, attraverso un'azione personalizzata di mediazione fra la persona e i contesti sociali di riferimento;
- promuovere le *capacità di analisi della condizione lavorativa* individuale con particolare riferimento alle *situazioni di disoccupazione*.

Di seguito viene fornita una breve descrizione delle macro-aree di attività che fanno riferimento a questa funzione.

4.2.1. *Promozione del successo formativo*

Si fa riferimento in questo caso a tutte quelle azioni extracurricolari che vengono attivate dalle strutture formative (anche con il contributo di risorse professionali esterne) per favorire il benessere dello studente lungo il proprio iter formativo e prevenire rischi di insuccesso e/o abbandono.

La finalità orientativa di queste attività è implicita, in quanto si va ad agire sulle **condizioni facilitanti la prosecuzione del percorso formativo intrapreso** con particolare riferimento a situazioni di disagio scolastico; si tratta di attività che possono rinforzare il metodo di studio, migliorare il clima di classe, potenziare la motivazione ad apprendere, ecc.

Pur avendo come riferimento principale i percorsi formativi dei giovani, non sono da escludere iniziative in questo senso anche rivolte ad adulti (per esempio, in condizione di riqualificazione professionale soprattutto se conseguenti ad esperienze di espulsione dal mercato del lavoro), finalizzate a recuperare motivazione e a dare senso (attribuire significativi positivi) al percorso formativo.

4.2.2. *Promozione della condizione lavorativa*

A questa area fanno riferimento le attività orientative che hanno come obiettivo focale la **promozione dell'inserimento o re-inserimento nel mercato del lavoro**. Si tratta di azioni che potenziano competenze di *monitoraggio attivo rispetto alle esperienze di disoccupazione* (come ad esempio i nuovi compiti dei servizi per l'impiego legati al D.Lgs. 297) e sviluppano *capacità di auto-promozione sul lavoro* (come, ad esempio, le esperienze di laboratori per lo sviluppo di tecniche di ricerca attiva del lavoro).

Si tratta di un'azione orientativa che raccoglie una domanda sociale centrata prevalentemente sul bisogno di occupazione e che di conseguenza si incrocia soprattutto con dispositivi di facilitazione dell'accesso al mercato del lavoro (incrocio fra domanda e offerta di lavoro, formazione professionale, tirocini, ecc.).

4.2.3. *Auto-valutazione di impatto socio-organizzativo*

Si tratta di azioni orientative finalizzate a sostenere la **fase di inserimento in un nuovo contesto organizzativo** sia durante il percorso formativo che nel corso della storia lavorativa. Il bisogno di supporto al processo di auto-orientamento spontaneo si rende necessario nelle situazioni in cui si prevede un rischio di impatto con conseguenze negative sulla prosecuzione dell'esperienza come, ad esempio, nel passaggio dalla scuola media alla scuola superiore o dal canale dell'istruzione a quello della formazione professionale) oppure nelle situazioni produttive come, per esempio, in casi di elevato turn-over di personale al primo lavoro. Fanno riferimento a questa tipologia di azioni le esperienze cosiddette di *accoglienza* e di *socializzazione al ruolo professionale*.

4.2.4. *Tutorato personalizzato*

Con questo termine si intende un'azione di **mediazione sociale individualizzata** nei confronti di una persona che ha bisogno di un supporto *per gestire il proprio processo di auto-orientamento* o in generale (in presenza di criticità permanenti) o in alcuni momenti particolari della propria storia (in rapporto a situazioni particolarmente complesse). Anche in questo caso l'obiettivo è di promuovere il più possibile l'autonomia personale del processo, ma il fronteggiamento delle diverse transizioni viene accompagnato da una figura di riferimento che può costituire un'interfaccia positiva fra la persona e il suo contesto sociale di riferimento.

4.3. **La funzione di progettazione dei percorsi personali e le macro-aree di attività**

Si intende per *funzione di progettazione dei percorsi* il compito di sostenere la *progettualità* personale nei momenti concreti di snodo della storia formativa e lavorativa, promuovendo l'elaborazione di *obiettivi a tendere* all'interno di una prospettiva temporale allargata ed in coerenza con aspetti salienti dell'identità personale e sociale. Questa funzione di orientamento assolve al compito di:

- sostenere i *processi decisionali* e le esperienze di *cambiamento*;
- sviluppare capacità di *analisi e valutazione delle competenze* in funzione di un progetto formativo e lavorativo;
- favorire la *lettura dei contesti formativi e produttivi* in rapporto alla pianificazione di percorsi individuali.

In questo ambito sono presenti esempi consolidati di *metodi* (ad esempio, counselling di orientamento e di carriera) e *buone pratiche* (ad esempio, bilancio di competenze per lavoratori) che pur nella peculiarità di alcune differenze (il percorso di bilancio – almeno nella sua operazionalizzazione originaria – prevede una azione di accompagnamento alla realizzazione del progetto professionale che nell’approccio di counselling non è contemplata) si pongono come obiettivo primario quello di rispondere ad un bisogno di progettualità personale.

L’efficacia di queste azioni tuttavia può essere seriamente compromessa, sia nel giovane che nell’adulto, in presenza di alcune condizioni di criticità come una scarsa motivazione alla responsabilizzazione attiva, la presenza di vincoli oggettivi, il prevalere di bisogni strumentali, ecc. In presenza di queste criticità, un’azione finalizzata a promuovere un buon monitoraggio del percorso in essere ed una sua *pianificazione per parziali step progressivi* può rispondere in maniera più corretta ai bisogni orientativi della persona.

Di seguito viene fornita una breve descrizione delle macro-aree di attività che fanno riferimento alla *funzione di supporto alla progettazione dei percorsi personali*.

4.2.3. *Consulenza ai progetti formativi e lavorativi*

Si tratta di attività finalizzate alla **maturazione di progetti e scelte personali** che hanno a che fare con lo sviluppo della storia formativa e lavorativa di giovani ed adulti o in presenza di eventi naturali (ad esempio, la conclusione di un ciclo di studi) o di eventi critici (ad esempio, la perdita del lavoro). L’azione si focalizza su un compito concreto e saliente in quel momento specifico della vita; quindi si differenzia dalle attività di preparazione (ad esempio, educazione alla scelta e informazione) proprio per la rilevanza psicologica del compito e per le interconnessioni fra progettualità specifica (formazione e lavoro) e progettualità di vita che sottendono a bisogni di definizione o re-definizione di aspetti dell’identità psico-sociale della persona.

4.3.2. *Analisi delle risorse personali e dei progetti professionali*

Il riferimento è a quelle attività, rivolte principalmente ai lavoratori, che si occupano principalmente della ricostruzione e della **valutazione di competenze personali e tecnico-professionali collegate alla evoluzione dell’esperienza lavorativa** (sviluppo di carriera, mobilità professionale orizzontale e verticale, ecc.).

Il bisogno di orientarsi rispetto all’expertise professionale maturata nel tempo e al potenziale personale - nella prospettiva (desiderio o opportunità) di accedere a *nuove scelte o nuovi progetti* - può essere espresso individualmente dal lavoratore, ma anche dalle organizzazioni produttive. Le azioni di orientamento, con *finalità diverse da quelle della selezione*, stanno infatti entrando progressivamente nel campo della gestione delle risorse umane come *strategia di sostegno ai lavoratori*, per esempio, nei processi di riorganizzazione aziendale.

4.3.3. *Diagnosi dei contesti formativi e dei fabbisogni/profili formativi*

Con questa definizione si vogliono evidenziare quelle azioni di tipo consulenziale che si focalizzano in via prioritaria sullo sviluppo di capacità di **analisi dei sistemi/contexti formativi** e sulla diagnosi delle caratteristiche che definiscono i diversi profili formativi. L’attività può configurarsi sia come parte integrante di un’azione rivolta a sostenere i progetti e le scelte personali, ma anche come contributo alle organizzazioni in fase di orientamento di scelte strategiche e di programmazione dei servizi oppure di valutazione dei fabbisogni formativi delle proprie risorse.

Per quanto riguarda il supporto ai progetti e alle scelte si tratta in questo caso di evidenziare soprattutto, per esempio rispetto ad un’attività di counselling individuale, la dimensione di conoscenza (analisi e diagnosi, non solo informazione) dei contesti organizzativi di riferimento sia da parte della persona direttamente interessata sia da parte di altre figure coinvolte (per esempio, le famiglie e gli insegnanti).

4.3.4. *Diagnosi dei contesti produttivi e dei profili professionali*

In analogia con l'area di attività precedente, si può sottolineare l'importanza di attività orientative specificamente finalizzate alla **conoscenza (analisi e diagnosi, non solo informazione) dei contesti lavorativi e delle diverse figure professionali**.

La complessità dell'attuale assetto produttivo e la rapida evoluzione delle professionalità rendono più difficile all'orientatore intervenire in modo approfondito su questi aspetti all'interno di azioni di natura più generale; al tempo stesso appare sempre più urgente articolare obiettivi di conoscenza di sé (valori, rappresentazioni, interessi, ecc.) con obiettivi di *promozione di una lettura competente del contesto socio-professionale*.

5. La mission dei sistemi coinvolti nello sviluppo dell'orientamento

La logica che guida questa proposta di intervento in materia di orientamento scolastico e professionale, con l'intento di rispondere ai diversi bisogni orientativi evidenziati, tende a valorizzare l'insieme delle risorse istituzionali e professionali esistenti. Nel documento si è fatto riferimento più volte a diversi sistemi (scuola, università, formazione professionale, servizi per il lavoro) che nel quadro della loro mission istituzionale (formazione di base o specialistica o professionalizzante e inserimento lavorativo) svolgono anche una (o più) funzioni orientative. Di seguito richiamiamo brevemente le peculiarità dei diversi sistemi mentre lasciamo al capitolo successivo il compito di riflettere sul ruolo di eventuali strutture dedicate.

SCUOLA

"L'orientamento, quale attività istituzionale delle scuole di ogni ordine e grado, costituisce parte integrante dei curricula di studio e, più in generale, del processo educativo e formativo fin dalla scuola dell'infanzia". Con questa affermazione, contenuta nella Direttiva del Ministero dell'istruzione n. 487 del 6 agosto 1997 sull'orientamento, andava a sintesi un lungo percorso culturale che tendeva a dare all'orientamento una connotazione strutturale che investe i curricula delle scuole di ogni ordine e grado. Per la prima volta si afferma – in un documento ufficiale di indirizzo – che il processo di orientamento inizia con la scuola dell'infanzia, nello scenario dell'apprendimento durante tutto l'arco della vita.

Tale presupposto viene riaffermato chiaramente nella "Legge n. 53 del 28 marzo 2003 di delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e sui livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale". L'art.2 che delinea il sistema educativo di istruzione e formazione, per esempio, afferma che "è promosso l'apprendimento durante tutto l'arco della vita e sono assicurate a tutti pari opportunità di raggiungere elevati livelli culturali e di sviluppare le capacità e le competenze, attraverso conoscenze e abilità, generali e specifiche, coerenti con le attitudini e le scelte personali, adeguate all'inserimento nella vita sociale e nel mondo del lavoro, anche con riguardo alle dimensioni locali, nazionale ed europea."

La scuola contribuisce alla maturazione del processo di auto-orientamento attraverso due tipologie di funzioni. La prima è una funzione *implicita* alla propria finalità istituzionale, cioè connessa alla funzione formativa. Infatti, se gli obiettivi dell'attività formativa sono connessi alla crescita della persona e allo sviluppo di una cultura e di un metodo scientifico, non si può negare che il raggiungimento di questi obiettivi non abbia una ricaduta indiretta sulla maturazione del processo di auto-orientamento. Per usare la classificazione precedentemente proposta a proposito delle capacità di governo efficace del proprio processo orientativo, dovremmo dire che il primo *compito* e la più grande responsabilità della *scuola* è connessa alla *maturazione delle competenze orientative di base o propedeutiche* al fronteggiamento di specifiche esperienze di transizione. Secondo l'attuale normativa di riferimento, questa funzione coincide con le finalità della didattica orientativa che costituisce parte integrante del progetto formativo d'istituto ed è di stretta competenza dei docenti (di tutti i docenti e non di figure dedicate). La mission prioritaria del sistema scolastico fa riferimento alla formazione personale e culturale dello studente, ma il successo formativo concorre, indirettamente e in una prospettiva di lungo termine, a sviluppare competenze di auto-orientamento.

La seconda funzione è di tipo *dedicato* ed è riconducibile alle attività di *educazione alla scelta e di monitoraggio*; può essere gestita con *risorse interne* al sistema ma anche con il contributo di

risorse esterne reperite liberamente sul mercato e/o messe a disposizione da altri sistemi in una logica di integrazione territoriale.

UNIVERSITA'

Anche il sistema universitario è stato recentemente investito di una funzione esplicita di orientamento. Il panorama di esperienze in questo sistema risulta tuttavia più recente, anche se le prime risposte istituzionali all'assolvimento di questo obbligo istituzionale mettono in luce una gamma di tipologie di interventi assai diversificati.

Per quanto concerne *l'orientamento in ingresso*, l'università ha compiti di informazione e consulenza in fase di scelta. Queste funzioni solitamente vengono svolte da professionalità dedicate, ma non si può descrivere una situazione omogenea sul territorio nazionale.

Per quanto concerne *l'orientamento in itinere* è prevista dalle singole Facoltà un'attività di tutorato orientativo per ridurre dispersione e rischi di insuccesso durante il percorso universitario. Questa funzione può essere affidata o a personale docente (sulla falsa riga del modello di tutorato anglosassone) o a personale dedicato (talvolta vengono utilizzate anche risorse tecnico-amministrative); sono presenti, infine, anche alcune esperienze che utilizzano il tutorato fra pari.

Per quanto riguarda *l'orientamento in uscita* possono essere realizzate, anche in integrazione con altre risorse, azioni di sostegno nella transizione al lavoro attraverso forme di consulenza alla costruzione di progetti professionali e l'attivazione di esperienze di tirocinio.

FORMAZIONE PROFESSIONALE

Per quanto riguarda questo contesto è necessario fare una distinzione fra *formazione iniziale* che, rientrando nel *sistema dell'education*, deve tener conto delle riflessioni precedentemente svolte a proposito della scuola, e formazione professionale, intesa come sistema più ampio di agenzie polifunzionali che, oltre alla mission specifica legata alla preparazione e qualificazione al e sul lavoro, eroga tutta una serie di servizi fra cui quelli orientativi.

Nel corso degli ultimi anni, infatti, questo sistema si è impegnato per gestire attività di orientamento che altri soggetti non riescono a coprire in modo autonomo o per mancanza di risorse sufficienti (problema quantitativo) o per mancanza di professionalità dedicate (problema qualitativo). Gli esempi più ricorrenti, di supporto alla scuola, fanno riferimento ad:

- attività informative (sul proprio sistema, ma anche sui percorsi della scuola superiore, sulle facoltà universitarie, ecc.),
- moduli formativi sullo sviluppo delle competenze trasversali;
- progetti di socializzazione al lavoro (per esempio, progetti integrati per il passaggio al canale della formazione professionale oppure di accompagnamento alle esperienze di stage),
- interventi di preparazione alle transizioni lavorative (per esempio, moduli di sostegno all'inserimento lavorativo per diplomandi).

Le esperienze più diffuse in rapporto alla nascita dei nuovi centri per l'impiego riguardano:

- a) la gestione dei servizi di accoglienza e informazione e l'attivazione dei laboratori di ricerca attiva del lavoro, prevalentemente attraverso la messa a bando di attività da svolgersi all'interno della struttura pubblica;
- b) la gestione dei colloqui D.lgs. 181 e D.lgs. 297 e, più in generale, di colloqui orientativi di primo livello, la realizzazione di tirocini e di percorsi di accompagnamento al lavoro, attività in alcuni casi da realizzarsi come servizio interno al centro per l'impiego ed in altri come servizio esternalizzato;
- c) la gestione di percorsi specialistici (soprattutto il <bilancio di competenze>) da realizzarsi prevalentemente come risorsa esterna in convenzione con il centro per l'impiego.

Il sistema della formazione professionale articola in modo diversificato la propria offerta di servizi orientativi a seconda che le risposte siano rivolte agli utenti diretti del proprio sistema ovvero a clienti di altre strutture (ad esempio, scuola o centri per l'impiego) per conto delle quali il sistema della formazione gestisce parte dell'attività.

SERVIZI PER IL LAVORO

La riforma del collocamento e la recente nascita dei Centri per l'Impiego ha sollecitato il diffondersi di una risposta di orientamento rivolta soprattutto ai lavoratori (in particolare adulti), mettendo subito in evidenza la complessità e la specificità di questo tipo di intervento rispetto ad un più consolidato ambito di attività rivolto ai giovani. Ampio risulta essere il ventaglio di azioni orientative riconducibili ai servizi erogati dai Centri per l'Impiego, anche se il processo ancora in

atto di trasformazione di queste realtà presenta delle notevoli differenze a livello territoriale. In generale tuttavia si evidenzia come, per l'orientamento, vengano identificati di competenza di queste strutture:

a) servizi di informazione e attività di accoglienza e primo filtro verso strutture dedicate, riconducibili alla funzione di *preparazione alle transizioni*:

b) azioni di:

- accompagnamento del percorso lavorativo, finalizzate al monitoraggio della condizione di disoccupazione del lavoratore attraverso i colloqui D.L. 181 e D.L. 297,
- sostegno all'inserimento lavorativo, attraverso i laboratori di ricerca attiva del lavoro, le esperienze di tirocinio, i percorsi mirati (per esempio, per le donne, gli immigrati, ecc.),
- tutorato personalizzato (per esempio, finalizzato all'assolvimento dell'obbligo formativo).

Questa tipologia di interventi fa riferimento alla funzione di *monitoraggio delle esperienze formative/lavorative*.

c) azioni di consulenza, finalizzate allo sviluppo professionale (*funzione di progettazione di percorsi personali*), sia attraverso colloqui di counselling orientativo che attraverso percorsi di bilancio di competenze.

6. Le risorse umane e le professionalità dedicate

Dal quadro delle esperienze in atto si evince che l'orientamento oggi viene realizzato attraverso un doppio contributo:

- da un lato, ***profili professionali che hanno una mission specificata e diversa dall'orientamento*** (formazione della persona, preparazione al lavoro, inserimento occupazionale) ma che erogano una funzione concorrente all'attivazione di questo processo; sono da considerarsi in quest'area tutte quelle attività finalizzate a sviluppare condizioni e competenze propedeutiche alla possibilità del soggetto di gestire in modo autonomo ed efficace le situazioni di transizione legate ai propri percorsi formativi e lavorativi; le competenze tecnico-professionali di queste figure sono garantite in primo luogo dalla preparazione allo svolgimento del proprio ruolo professionale e possono essere integrate rispetto ad obiettivi orientativi complementari coerenti con la mission del contesto lavorativo in cui operano;

- dall'altro lato, ***profili professionali dedicati finalizzati a supportare il processo di orientamento nelle sue diverse modalità di sviluppo***. In alcuni casi, queste figure sono legate alla specificità del sistema di riferimento del professionista (ad esempio, consulente di orientamento scolastico).

Da alcuni anni sono presenti segnali di un processo di professionalizzazione per quanto riguarda il settore dell'orientamento scolastico e professionale. Per il modo in cui si è sviluppato l'orientamento nel nostro paese, non si è venuta delineando in questi anni una figura professionale in senso stretto ma piuttosto una *configurazione professionale di aree di attività* fortemente influenzata dal contesto sociale e organizzativo che eroga il servizio piuttosto che dall'identità (formazione, professionalità, ecc.) dell'operatore. La mission di una certa organizzazione e il tipo di bisogni specifici espressi dagli utenti che fanno riferimento a quel contesto influenzano sia l'attività professionale sia il profilo dell'operatore. Di fatto si trova nelle esperienze in atto una grande diversificazione all'interno della categoria sociale che in qualche modo (e in misura maggiore o minore) tende ad identificarsi con il gruppo degli *orientatori*. " Ciò appare spiegabile non solo secondo il tradizionale principio in base al quale il professionista che opera dentro a un'organizzazione assume caratteristiche peculiari che lo differenziano da chi opera fuori come lavoratore autonomo, ma anche rispetto al fatto che tali operatori si collocano in punti assai diversi del processo di produzione del servizio orientativo, devono fornire apporti conoscitivi e pratici che hanno livelli di complessità ben diversificati, che si articolano su tempi assai diversi (interventi brevi, puntuali o con presa in carico che prevede tempi prolungati), assumono e svolgono ruoli fortemente connessi con le caratteristiche e le potenzialità del servizio in cui operano (Sarchielli 2000)."

In questo momento una riflessione sul tema della professionalità nel settore dell'orientamento suggerisce di tener conto di almeno tre variabili critiche:

a) la specificità dell'azione erogata (finalità, contenuti, metodologie, ecc.) e il contesto di riferimento dell'intervento (scuola, formazione professionale, centri per l'impiego, ecc.);

b) il rapporto fra figure dedicate (che ricoprono un ruolo specialistico nel sostegno al processo di orientamento) e altre professionalità (come i formatori, i *tutor*, gli operatori dell'inserimento

lavorativo, gli operatori dell'informazione, ecc.) che, nel quadro di una *mission* professionale diversa, svolgono una funzione orientativa propedeutica o complementare all'attivazione di questo processo;

- c) la necessità di distinguere fra certificazione/riconoscimento delle professionalità già attive (maturate con l'esperienza sul campo e con percorsi molto variegati di formazione sul lavoro) e percorsi di formazione in ingresso dei "nuovi" operatori .

Una eventuale proposta di *riconoscimento delle competenze maturate attraverso l'expertise professionale* potrebbe andare in una doppia direzione:

- a) da un lato, prevedere la possibilità di una certificazione di competenze connesse all'esercizio di una funzione orientativa che completa e qualifica l'esercizio di una *professionalità non dedicata* (cioè che non ha come finalità esclusiva l'orientamento); in questo caso alla figura professionale (che continua a definirsi come "altro") potrebbe essere riconosciuta una competenza aggiuntiva per l'esercizio di un'attività/servizio specifico all'interno del proprio *contesto organizzativo di riferimento*;
- b) dall'altro lato, favorire il riconoscimento di una figura dedicata (consulente di orientamento) in grado di *operare in autonomia professionale*, rispondendo ai bisogni dei clienti e ai contesti organizzativi di riferimento in virtù della complessità di conoscenze/competenze specialistiche possedute e della "distintività" del suo operato rispetto ad altre professionalità.

7. Le strutture di assistenza tecnica al *sistema orientamento*

Dopo aver valorizzato il contributo specifico che sistemi diversi apportano all'orientamento. in coerenza con le proprie finalità istituzionali e aver evidenziato il problema urgente di monitorare lo sviluppo delle professionalità in questo settore, è opportuno chiedersi quali dispositivi si rendano necessari per coordinare l'insieme di queste azioni nella prospettiva di sviluppo di un *sistema nazionale di orientamento*.

Una premessa riguarda la correttezza del termine *sistema* dal momento che la prospettiva non è quella di creare un *nuovo sistema a sé* (strutturato organizzativamente) ma piuttosto trovare una modalità di coordinamento fra sistemi che hanno competenze e mission diverse in materia di orientamento e favorire il raccordo e l'integrazione delle risorse a livello territoriale, eventualmente con il contributo di servizi dedicati sia in termini di risposte ai bisogni dei cittadini (ad esempio, centri per prestazioni specialistiche) sia in termini di supporto all'attività di singoli sistemi (ad esempio, centri risorse locali). In questo senso risulta più corretto fare riferimento ad un'ipotesi di *meta-sistema funzionale di orientamento*, governato in maniera co-partecipata da diversi soggetti.

In un'ottica di *governance* di un "sistema nazionale di orientamento", pertanto, le cabine di regia si dovrebbero posizionare a livelli diversi:

- da un lato, c'è il *livello delle scelte politiche e delle linee strategiche*; dal momento che gli attori con responsabilità istituzionali e sociali finalizzate allo sviluppo del "sistema orientamento" sono diversi e rappresentano istanze specifiche che devono integrarsi in una proposta condivisa di programma nazionale, sarà necessario prefigurare a livello nazionale un dispositivo di coordinamento istituzionale (trasversale ai sistemi) come spazio di elaborazione e condivisione di alcune linee di indirizzo del sistema. Va arginato infatti fin dall'inizio ogni tentativo di leadership di un sistema rispetto ad un altro ed è per fronteggiare questo possibile rischio che è importante prefigurare un dispositivo che permetta una regia (o una *governance*) co-partecipata del (meta)sistema orientamento. Il livello di partecipazione al governo del sistema nazionale non deve garantire solo la rappresentatività dei diversi sistemi coinvolti, ma anche prevedere il contributo degli organismi di programmazione locale per esprimere le istanze di diversi fabbisogni formativi e lavorativi (e quindi orientativi);
- dall'altro lato, c'è il *livello della gestione e del coordinamento delle risorse a livello locale*. I dispositivi di promozione e di sviluppo delle reti hanno prevalentemente carattere tecnico-operativo e hanno il compito di accompagnare i diversi soggetti del "sistema orientamento" nel perseguimento degli obiettivi definiti a livello di indirizzo; le reti territoriali infatti sono fluide, non strutturate e si attivano in funzione di obiettivi concreti in grado di aggregare consensi fra più interlocutori. A questo scopo è opportuno riflettere sulla necessità di prefigurare dispositivi di promozione delle reti locali rispetto alle funzioni sia di *assistenza tecnica* che di *produzione di servizi ai servizi* (basti pensare al problema del reperimento delle informazioni e della costruzione di banche-dati a fini orientativi).

Nella costruzione di un disegno di sviluppo del "sistema nazionale di orientamento", pertanto, è opportuno aprire un confronto sulla necessità di articolare dispositivi diversi di indirizzo e coordinamento, in particolare:

- a livello nazionale, per una funzione di indirizzo inter-istituzionale finalizzata a raggiungere un accordo quadro;
- a livello regionale, per una funzione di assistenza tecnica e di coordinamento locale;
- a livello provinciale, per una funzione di integrazione di servizi dedicati rispetto alle azioni svolte dai diversi sistemi nel quadro della propria mission istituzionale.

In sintesi, si rende necessario un confronto ampio ed articolato sulle caratteristiche di alcuni dispositivi da attivare per sostenere, a diversi livelli e con diverse finalità, lo sviluppo di un *sistema nazionale di orientamento*, dispositivi che in fase di dibattito possono interrogarsi anche sull'opportunità di prefigurare lo sviluppo di agenzie dedicate (ad esempio, un centro risorse nazionale? dei centri risorse regionali?) e la valorizzazione di risorse specialistiche (ad esempio, accreditamento di centri dedicati?).

PROCESSO DI

O R I E N T A M E N T O

Funzione di

PREPARAZIONE ALLE TRANSIZIONI



MACRO-AREE DI ATTIVITA'

DIDATTICA ORIENTATIVA

EDUCAZIONE ALL' AUTO-ORIENTAMENTO

INFORMAZIONE ORIENTATIVA

SOCIALIZZAZIONE AL LAVORO

Funzione di

MONITORAGGIO DELLE ESPERIENZE



MACRO-AREE DI ATTIVITA'

PROMOZIONE DEL SUCCESSO FORMATIVO

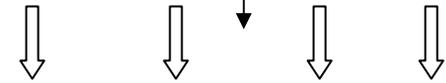
PROMOZIONE DELLA
CONDIZIONE LAVORATIVA

VALUTAZIONE IMPATTO
SOCIO-ORGANIZZATIVO

TUTORATO PERSONALIZZATO

Funzione di

PROGETTAZIONE DEI PERCORSI



MACRO-AREE DI ATTIVITA'

CONSULENZA AI PROGETTI
FORMATIVI E LAVORATIVI

ANALISI DELLE RISORSE PERSONALI
E DEI PROGETTI PROFESSIONALI

DIAGNOSI DEI CONTESTI FORMATIVI
E DEI FABBISOGNI / PROFILI FORMATIVI

DIAGNOSI DEI CONTESTI PRODUTTIVI
E DEI PROFILI PROFESSIONALI