

Le buone pratiche. Una prima ricognizione.

l'indagine nazionale con le Agenzie Regionali

A cura di

in collaborazione con



Presentazione di

Paola Conti, Claudia Montedoro, Giorgio Pescetto

Il **rapporto di ricerca** è stato curato da Elisabetta Garbarino – Agenzia Liguria Lavoro -Osservatorio Mercato del Lavoro; i contributi sono di

- Massimiliano Di Massa *Il quadro di riferimento*
Le pratiche di orientamento
- Elisabetta Garbarino *Le premesse dell'indagine*
Alcune notazioni preliminari
- Sergio Oggero *Nota metodologica*

L'analisi e l'elaborazione dei materiali pervenuti e delle interviste è stata curata da Massimiliano Di Massa. Le singole schede anagrafiche sono reperibili nel sito www.sirio.regione.liguria.it/all nello spazio OML.

Le interviste sono state realizzate dalle Agenzie nelle singole Regioni e dall'ATI ORSO CSEA per la Liguria.

Un particolare ringraziamento agli **interlocutori** contattati: la loro disponibilità – nei tempi brevi che l'organizzazione della ricerca ha concesso – ha reso possibile la realizzazione dell'indagine. Ci scusiamo sin da ora per eventuali omissioni o inesattezze dovute a errori di battitura

MARIA GRAZIA ADORNI, ROSANNA ALTIZIO, MARIA ANTONIA AMORETTI, ANNAMARIA ARRIGHI, MARIA CRISTINA BACCI, MARCO BALZANO, CESARE BECCARIA, CINZIA BIGI, ATTILIO BISOGNO, MARIA CARLO BOLPIN, LUISA BONACCORTI, ATTILIO BONDONE, WILMA BONORA, MARIA PIA BURONZO, BARBARA CANEI, SILVIA CANNIZZO, MARINA CAVALLINI, MARIA CRISTINA CECCHINI, VINCENZO CENTOLA, ELIO CHIOCCHIO, STEFANIA CONTESINI, CLAUDIO CORBELLI, NICOLA D'AGOSTINO, FRANCESCA DAMIANI, VALERIO DANILO, EMIDIO DE ANGELIS, CANDIDO DE CANIO, GIUSEPPE DE IESO, MARIANO DE LUCA, ANNA DEL MUGNAIO, GIUSEPPE DI LULLO, GIUSEPPE DI NOTOLO, FABIO DI NUZZO, SARA D'INCAL, FRANCESCO DOTTA, MARCELLO FIORILLO, LUCA FRANCHINO, ROBERTA GAROFALO, TATIANA GIORGIETTI, MASSIMO GIUPPPONI, MARIA CANDIDA GIUSEPPINI, LUANA GRILLI, EDA INNOCENTI, MARINELLA LAZZARI, EMMA LEONARDI, CIRO MARESCA, BARBARA MARINELLI, VALENTINA MAURISSE, MODESTO MONTEMURO, SERGIO MORGANELLA, SIMONA MORINI, CLAUDIO OLIVA, ROBERTO OPPEZZI, ANNA RITA PALECO, CLAUDIA PARI, MARIALUISA PASCARELLA, GIOVANNA PATARCA, VALENTINA PELAZZA, MAURIZIO POZZI, GIOVANNI PUCINO, MARGHERITA RAGNI, VALERIA RASTELLI, ROSSELLA RIDELLA, ANNA ROMANENGO, SILVANA ROMITI, CESARE ROSSO, GIORGIO ROSSO, MARIA GRAZIA ROVERSI, RENZO RUFFINI, ALFREDO RUSSO, NADIA SAVOINI, ROBERTO SOLE, ROBERTO SPAMPINATO, GIULIANA STORAGE, LUCIA STRUSI, ANNA TANTINI, ALDO TERRACCIANO, MARIA GRAZIA TONTI, ANNA TORTEROLO, ADELAIDE URBINO, GIUSEPPE VALLERGA, ANTONIO VARZELLI, GIOVANNI VASATURO, LAURA VENTURI, CARLA VIRILI, GIANCARLO ZEFIRO, ANNA WIDMAR

Indice

Riproducibilità e trasferibilità: alcune ipotesi di lavoro per un'azione di sistema.....	3
Natura e struttura del modello di rilevazione.....	6
Perché questa ricerca.....	11
PARTE I: Il quadro di riferimento.....	15
Le premesse dell'indagine.....	15
Nota metodologica.....	18
PARTE II: I risultati dell'indagine.....	23
Alcune notazioni preliminari.....	23
L'indagine su campo.....	26
Il quadro di riferimento.....	26
Le pratiche di orientamento.....	37
Premessa.....	39
Tipologia e obiettivi delle Buone pratiche di orientamento.....	39
I risultati attesi vs i risultati ottenuti.....	41
Il ruolo degli operatori nelle buone pratiche di orientamento.....	42
Elementi innovativi delle buone pratiche di orientamento.....	43
Elementi di riproducibilità delle buone pratiche.....	44
Perché buona pratica.....	45
ALLEGATI	
1. Il gruppo di lavoro.....	50
2. Gli interlocutori e i progetti.....	51
3. La scheda di rilevazione.....	58
4. Alcuni riferimenti bibliografici.....	61

Riproducibilità e trasferibilità: alcune ipotesi di lavoro per un'azione di sistema

*A cura di Paola Conti
Consulente FORMEZ*

Cabina di regia progetto "Caravelle- Decentramento dei Servizi all'Impiego"

Strategie progettuali, qualità delle azioni, riproducibilità e trasferibilità: parole chiave semplici ed esaustive insieme, quelle utilizzate dall'impianto metodologico suesposto.

Chiare e semplici tanto quanto trasferimento e riproduzione sembrano essere veri elementi di criticità.

Lo sviluppo allora, nelle diverse realtà, di competenze diffuse di autoanalisi ed auto valutazione delle pratiche operative adottate e del contesto di riferimento, appare strategico.

Non è un caso che gli aspetti critici del decentramento e dell'innovazione organizzativa nei sistemi pubblici si incontrano frequentemente nei processi di "traduzione" delle norme.

La logica della traduzione, infatti, al contrario di quella legata alla sola "attuazione", intende tener conto dei complessi processi socio-culturali innescati dalle riforme, al fine di un loro utilizzo funzionale alla realizzazione delle stesse.

Nello specifico dell'attuazione delle norme che regolano il processo di riforma e di decentramento dei nuovi Servizi per l'Impiego, si è già ampiamente delineato un quadro di tensioni e contraddizioni per quanto riguarda la traduzione delle nuove normative dalla fattispecie giuridica astratta all'implementazione organizzativa.

È peraltro evidente che le presenti criticità non possano che essere affrontate con una pluralità di approcci. È necessario mobilitare le soggettività dei diversi attori e le loro capacità di applicare le nuove normative secondo modalità gestibili a livello organizzativo locale.

Risultano strategiche, quindi, azioni di stimolo su aspetti quali lo scambio di informazioni, la condivisione delle conoscenze, l'apprendimento reciproco tra gli attori a diversi livelli.

Rispetto a tali fini di scambio, di condivisione e di apprendimento, l'esperienza dimostra la utilità delle "reti" tra i diversi soggetti, particolarmente, attraverso la realizzazione di forme di "laboratorio di apprendimento" animate da facilitatori esperti, ma gestite dagli stessi attori interessati al confronto delle

esperienze, all'identificazione dei problemi, allo sviluppo di linguaggi condivisi, all'individuazione di soluzioni appropriate, ..ecc.

Appare utile introdurre, a tale scopo, un modello interpretativo e di intervento a livello di organizzazioni e di gruppi professionali, relativo alle "comunità di pratica".

Una definizione sintetica di "Comunità di pratica", è quella di *"aggregazione organizzativa informale, in un contesto di limitate dimensioni, i cui membri condividono modalità di azione e interpretazione della realtà"*¹.

Questa semplice definizione rimanda a un modello di interpretazione e, indirettamente, di gestione, sempre più adottato in diverse realtà organizzative. Un modello che supporta esigenze di sviluppo organizzativo contrassegnate dall'attenzione agli elementi "sottili" dello sviluppo stesso, alla crescita delle capacità di apprendimento individuale e organizzativo, alla valorizzazione delle risorse umane ai diversi livelli, alla logica del lavoro di gruppo, a forme di sviluppo delle competenze direttamente connesse alla soddisfazione del cliente.

Tale modello può trovare utili applicazioni nell'attuale fase di sviluppo dei Servizi per l'Impiego, e più in generale nel complicato capitolo dell'interrelazione tra i sistemi del Lavoro, dell'Istruzione e della Formazione, caratterizzata da complessi problemi di gestione e dalla necessità di far crescere nuove culture del lavoro tra gli operatori dei servizi stessi. Accanto al rafforzamento delle conoscenze professionali di tipo tecnico-specialistico, sembra infatti necessario assecondare culture del lavoro orientate alla realizzazione dei processi di decentramento organizzativo, alla valorizzazione dell'autonomia gestionale, alla realizzazione di esperienze di semplificazione destinate a ridurre distanza tra fornitori e fruitori dei servizi per l'impiego.

Si pone l'accento su questi ultimi, nel trattare in questa sede i temi relativi a possibili strategie di trasferimento e riproduzione di buone pratiche in tema di orientamento, in quanto essi si configurano come nodi strategici dei sistemi di Istruzione, Formazione e Lavoro.

Allora, porre l'accento su cosa significhi all'interno dei Centri per l'impiego la funzione trasversale dell'orientamento appare di estrema rilevanza.

Funzione trasversale, distinta dai servizi specialistici di orientamento, propedeutica alla fruizione degli altri servizi e all'espletamento delle funzioni connesse.

¹ Massimo Tomassini

Ciò richiama direttamente le caratteristiche e le aree di competenze che gli operatori dovrebbero possedere per realizzare in modo adeguato quelle attività il cui contenuto, con modalità e “dosi” diversificate, rimandi a strumenti, atteggiamenti, saperi e output appartenenti alla famiglia dell’orientamento.

Lo sviluppo di un vero e proprio programma di scambio tra operatori, orientatori e no, dei Servizi per l’Impiego permetterebbe, a tale proposito, di avviare una ulteriore fase di rafforzamento delle competenze attualmente esistenti.

Appare evidente come, nella situazione attuale, vada rotto l’isolamento di coloro che dimostrano una forte motivazione al cambiamento, permettendo agli stessi di costruire alleanze, scambi di pratiche quotidiane, utilizzo delle capacità di cogliere essi stessi gli elementi di trasferibilità di una pratica o di un modello, partendo dal presupposto che gli operatori in questione, adeguatamente informati ed accompagnati sul piano metodologico, dimostrano di essere dotati di competenze essenziali allo sviluppo dei nuovi servizi, a partire dalla loro esperienza.

Si tratta quindi, di permettere che tutto il potenziale delle reti e dell’apprendimento informali si aggiunga a quello istituzionalizzato e formale. Nella fase attuale appare opportuno che le diverse realtà riflettano, con forme di interscambio, sui fattori di successo tanto quanto sulle criticità.

La realizzazione di un disegno innovativo flessibile, in una logica di auto apprendimento organizzativo, presuppone azioni di sistema immediate che supportino il consolidamento di una nuova cultura organizzativa nel medio e lungo periodo.

Natura e struttura del modello di rilevazione

A cura di Claudia Montedoro
ISFOL

Uno dei maggiori limiti che condizionano il sistema formativo italiano consiste solitamente nella carenza di modelli per la riproposizione delle azioni significative dei progetti, oltre ad uno scarso radicamento degli stessi sul territorio e ad una non sempre soddisfacente aderenza alla logica che anima il Fondo Sociale Europeo; si assiste, infatti, ad un'eterna ricerca di procedure "forti" e rappresentative senza che sia possibile, o almeno facile, tesaurizzare le esperienze pregresse. Ciò comporta un dispendio di energie che non giova allo sviluppo della qualità dei progetti e nuoce anche al livello del sistema nel suo complesso.

Il nostro lavoro ha avuto come fine quello di contribuire alla descrizione delle modalità e delle tipologie attuate nel corso delle azioni formative per favorire una efficace transizione dei giovani alla formazione ed al lavoro, campo d'indagine su cui l'Isfol ha da tempo intrapreso una approfondita attività di ricerca e che costituisce l'oggetto specifico della formazione professionale iniziale.

In quest'ottica è stato svolto un lavoro di ricerca che, dopo aver delineato sia il campo d'indagine, sia le metodologie concettuali ed operative e gli strumenti d'indagine, sulla base delle indicazioni espresse dal gruppo di consulenti che hanno collaborato alle attività, ha individuato alcuni interventi formativi che possono costituire un esempio di buone pratiche formative alle quali fare riferimento nelle successive programmazioni.

La prima fase del lavoro ha riguardato la *concettualizzazione del problema*, la traduzione dell'oggetto dell'indagine in formulazioni indicanti le proprietà, i caratteri, gli aspetti e le relazioni sulle quali operare.

A questo proposito, è stato assunto il concetto-guida di pratica formativa considerata come *pratica umana sociale* ed è stata adottata una definizione significativa dei modelli di pratica formativa.

In particolare, il concetto di pratica formativa che a noi è parso più valido utilizzare si fonda sul più generale concetto di pratica umana quale è stato definito da Alasdair McIntyre; egli sostiene che può intendersi come pratica umana "qualsiasi forma coerente e complessa di attività umana cooperativa socialmente stabilita, mediante la quale valori insiti in tale forma di attività vengono realizzati nel tentativo di raggiungere quei modelli che appartengono ad essa e parzialmente la definiscono. Il risultato è un'estensione sistematica delle facoltà umane di raggiungere l'eccellenza e delle concezioni umane dei fini e dei valori impliciti".²

²A. McIntyre, *Dopo la virtù. Saggi di teoria morale*, Milano, Feltrinelli, 1988 (Ediz. originale 1981)

Ciò che a noi premeva comprendere in prima istanza era la necessità di mettere a fuoco lo specifico che ci permette di distinguere una pratica formativa, in particolare nell'ambito professionale, da una pratica umana di altro tipo.

Da questo punto di vista non si può non notare che "si ha un'attività formativa in ambito professionale quando uno o più esperti, portatori di ideali guida sulla qualità della competenza o delle competenze professionali da sviluppare, esercitano, in modo esplicito o implicito, un insieme di azioni e di influenze su uno o più soggetti al fine di promuovere in essi lo sviluppo di disposizioni interne, di competenze e di comportamenti esterni che favoriscono la crescita della loro professionalità." ³

La pratica formativa, dunque, può essere definita come "una forma coerente e complessa di attività umana cooperativa socialmente stabilita che si attua in un contesto sociale caratterizzato dall'impegno sopra descritto. E come per ogni pratica umana si danno modelli di pratica formativa che sono caratterizzati storicamente e culturalmente da ideali di bene da perseguire in favore di coloro ai quali ci si rivolge".⁴

Questa definizione sottolinea l'aspetto sociale della pratica formativa, ma cosa caratterizza una pratica educativa rispetto alla pratica umana considerata nella sua generalità?

E' l'impegno educativo della pratica umana a caratterizzare la pratica formativa connaturandola di "ideali" strettamente ancorati ai modelli culturali di riferimento storicamente fondati.

Nella nostra ricerca la definizione di buona pratica formativa non poteva non considerare l'esigenza di poter coniugare l'interesse verso il bene del singolo con il contestuale raggiungimento di ideali di "bene" socialmente ed economicamente fondati.

Gli elementi teorici costitutivi del modello di pratica formativa.

Un modello formativo, da un punto di vista descrittivo, può essere considerato come una "particolare strutturazione delle variabili fondamentali che entrano in gioco in una pratica formativa a partire da un insieme di concetti, principi e metodi di riferimento.

L'uso legittimo di un modello deriva da alcune caratteristiche di quest'ultimo:

- a) che esso abbia una sua coerenza interna;
- b) che la sua costruzione derivi dall'esigenza di trovare una risposta al problema P;
- c) che il problema P sia traducibile in un problema P' interno al modello;
- d) che la soluzione S' trovata grazie al modello e all'interno del

³ M. Pellerey, Rassegna critica sul concetto di buone pratiche formative, in C. Montedoro (a cura di), *Le buone pratiche nella formazione iniziale*, Ucofpl-Isfol, 1999, p. 19

⁴ M. Pellerey, Idem

modello, possa essere tradotta in una soluzione S del problema P originario;

- e) che questo carattere esplicativo del modello permetta di comprendere e dominare meglio la situazione o il fenomeno originario.

Nel caso dei modelli di tipo formativo, un modello può riguardare a esempio una rappresentazione dei processi decisionali interni a una istituzione formativa. Vengono così evidenziate nel modello le variabili implicate (persone, spazi, tempi, risorse economiche e strumentali, obiettivi, ecc.) e le relazioni che le legano. Un problema P viene tradotto in un problema P' interno al modello. La soluzione trovata S' viene quindi interpretata nel contesto specifico che ha dato origine al problema." ⁵

Un modello di pratica formativa per poter essere considerato tale deve contenere concetti, principi e metodi che interessano piani logici differenti quali ad esempio:

" a) Piano delle asserzioni o degli assunti impliciti di natura teorica (filosofica, teologica). Essi riguardano la concezione stessa del lavoratore, del mondo del lavoro, della società più in generale, del loro significato, del loro sviluppo, del loro bene. Da qui derivano le finalità fondamentali che caratterizzano la messa in opera di una pratica formativa ispirata al modello.

b) Piano delle assunzioni di ordine "scientifico" in senso largo, in particolare di tipo psicologico, socio-antropologico ed economico-sociale relative alle esigenze di formazione del soggetto nelle sue varie dimensioni, alle relazioni e interazioni formative, ai processi di apprendimento e di acquisizione delle conoscenze e delle competenze. Occorre chiarire che l'aggettivo scientifico qualifica le conoscenze a cui si rifa' il modello in quanto derivanti da una qualche disciplina scientifica applicata alla formazione.

c) Piano dei principi operativi e di metodo. Ci si colloca a questo livello sul piano delle indicazioni di metodo, un piano che assume per molti versi carattere tecnologico, nel senso che coinvolge non solo principi generali di organizzazione pratica, ma anche tecniche di progettazione, conduzione e valutazione delle azioni formative. Questo piano viene anche definito "prasseologico", perché prende in considerazione appunto gli aspetti operativi o pratici del modello." ⁶

Il modello per la rilevazione delle Buone pratiche. natura, elementi costitutivi e sua applicabilità .

Un elemento che non può essere trascurato nella progettazione è la necessità di mettere in relazione la formazione con interventi più generali (locali, regionali, nazionali) di politica del lavoro. Senza che vengano trascurate le vocazioni locali di sviluppo, la diffusione e lo scambio delle esperienze possono portare l'attenzione sui temi più

⁵ M. Pellerey, idem

⁶ M. Pellerey, Rassegna critica sul concetto di, ibidem.

generali che definiscono la struttura e le caratteristiche della formazione e dell'occupazione nel nostro paese e all'estero.⁷

La rilevanza assegnata alle politiche formative nei contesti economico-produttivi dei maggiori Paesi industrializzati postula dunque il bisogno, come abbiamo sopra rilevato, di aumentare la produttività sociale e professionale degli investimenti nel settore delle risorse umane. Questa esigenza è legata alla necessità di fornire agli attori coinvolti, siano essi istituzioni pubbliche e/o private, enti formativi, associazioni bilaterali, organismi di orientamento e di riqualificazione dell'azione formativa, utili e pertinenti indicazioni per poter qualificare ad un livello più elevato l'offerta formativa.

All'interno di questo quadro, l'interesse per le buone pratiche delle attività di formazione professionale nasce come risposta alla necessità di disporre di uno strumento capace di rilevare in maniera esaustiva le modalità di sviluppo dell'esperienza formativa.

L'intento è di giungere alla delineazione di un **modello** che sia caratterizzato da scopi promozionali e diffusivi delle esperienze realizzate e portatore di una capacità riproduttiva.

Il modello che ne è scaturito contiene al proprio interno i seguenti elementi:

- una definizione operativa delle strategie adottate per raggiungere gli obiettivi di occupabilità, professionalizzazione, costruzione di partenariati, di reti e di sistemi;
- dei criteri per il riconoscimento della qualità interna del contenuto delle singole azioni sia sul piano delle metodologie che in quello dell'impiego delle risorse interne ed esterne;
- la presenza di un indicatore di percorso quale la riproducibilità
- la presenza di un indicatore di percorso quale la trasferibilità.

Una delle esigenze tenuta in particolare considerazione nella predisposizione del modello è stata quella di ottenere un equilibrio generale tra le sue parti senza esasperare un elemento rispetto agli altri. In questo senso, l'equilibrio può considerarsi come l'esito naturale di un processo dinamico, non sequenziale né circolare, ma scaturito dalla partecipazione di ciascun elemento alla vita complessiva del progetto in un movimento caratterizzato dalla presenza di una combinazione di natura logico-sinergica tra le parti costitutive del modello stesso (strategie progettuali, qualità delle azioni progettate e realizzate, riproducibilità, trasferibilità).

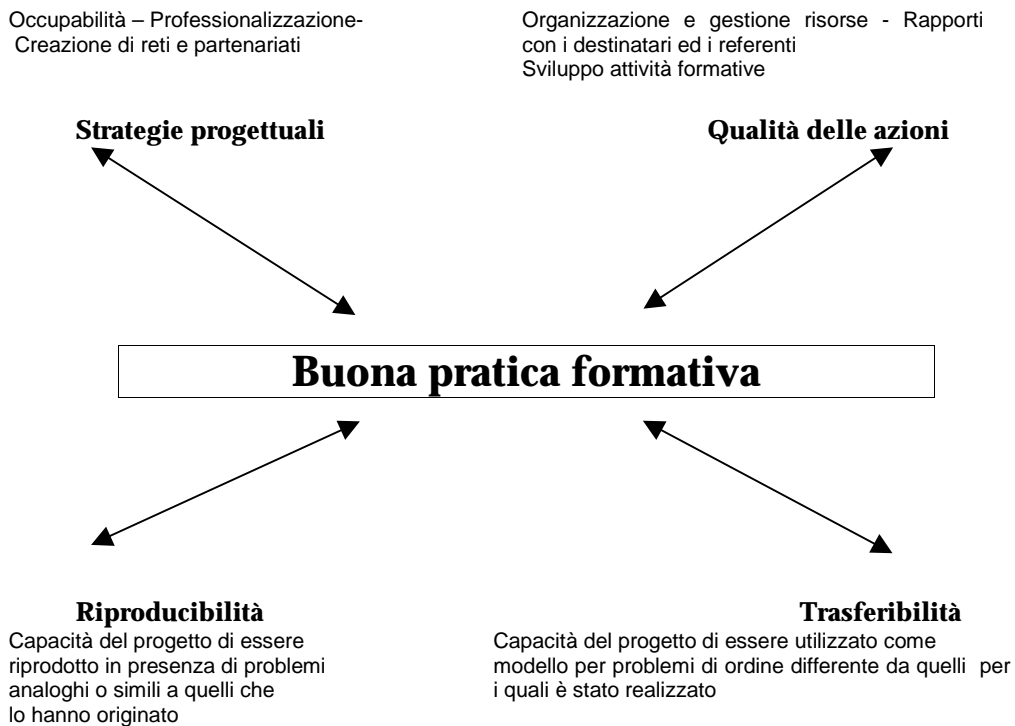
E' derivato da ciò il bisogno di creare un quadro di riferimento esaustivo in grado di cogliere la varietà e complessità delle azioni realizzate non trascurando, però, di rilevare nello stesso tempo anche l'apporto che ciascuna di esse offre per definire la portata delle attività

⁷Per una maggiore conoscenza delle tematiche di natura normativa sull'argomento si è fatto riferimento a P.A. Varesi, La riforma del sistema di formazione professionale ed i suoi effetti sulla formazione professionale di base , materiale di lavoro ad uso interno non pubblicato.

realizzate ed il contributo dato al sistema complessivo della formazione professionale.

Da questo punto di vista, lo sforzo è stato quello di dare vita ad un modello capace di rilevare, pur nella varietà delle azioni realizzate, il nucleo di attività che distingue un progetto dagli altri e lo rende portatore di buone pratiche formative. La qualità delle metodologie impiegate, l'innovazione nelle procedure didattico-formative, l'ampliarsi e l'arricchirsi dei rapporti con il contesto territoriale di riferimento, la produzione di materiali che si pongono come validi prodotti dell'azione formativa costituiscono dei tasselli che rappresentano in maniera chiara gli efficaci risultati del processo formativo.

Di seguito viene presentato uno schema grafico del modello sopra indicato.



Perché questa ricerca

A cura di Giorgio Pescetto
AGENZIA LIGURIA LAVORO

L'orientamento costituisce una sfida complessa a cui l'insieme dei servizi per l'impiego deve far fronte.

La progettazione delle politiche attive del lavoro, infatti, non può prescindere dalla consapevolezza che i clienti dei servizi (per l'impiego in generale) esprimono un bisogno evidente e condivisibile: una buona formazione, solide competenze spendibili, un "buon" lavoro.

In questo caso cercatori di lavoro e imprese esprimono un obiettivo comune e richiedono la soddisfazione di un bisogno condiviso: l'incontro domanda e offerta avviene sul terreno della competenza richiesta (dalle imprese) e proposta da coloro che vogliono entrare nel 'recinto' del mercato del lavoro.

Il "buon" lavoro rappresenta quindi un obiettivo finale, per raggiungere il quale è necessario costruire un sistema integrato, che operi in modo sinergico, tra le diverse agenzie di socializzazione al lavoro. Mi riferisco, in questo caso, sia alle agenzie informali - gli amici, il gruppo dei pari, il mondo dell'associazionismo, la famiglia - che a quelle formali, appartenenti al sistema, dalla scuola ai servizi per l'impiego.

L'orientamento costituisce la base su cui innestare 'buoni prodotti': in questo senso è opportuno progettare percorsi orientativi - specifici, ma integrati - finalizzati alle diverse strutture e all'erogazione dei servizi. L'orientamento è quindi un servizio flessibile, utile

- alla formazione professionale,
- ai percorsi scolastici
- alle *work experience*
- al lavoro

I servizi di orientamento rappresentano uno snodo tra persona e 'mondo del lavoro', essi infatti contribuiscono

- alla crescita della capacità di progettazione personale e professionale dei giovani,
- alla diffusione e istituzionalizzazione dei programmi formativi (della scuola e del sistema di formazione professionale),
- alla interattività tra percorsi formativi e territorio e tessuto socio economico (le imprese e il mercato del lavoro in generale)
- alla strutturazione di una metodologia di lavoro per l'utilizzo e l'elaborazione di strumenti specifici nei percorsi di orientamento

Il quadro generale dell'insieme dei servizi orientativi offerti a livello nazionale evidenzia una vivacità notevole e la progettazione di

puntuali interventi mirati alle esigenze dei singoli territorio e delle categorie di utenza.

Emergono tuttavia delle criticità che rimandano ad una visione di prospettiva dei servizi: non emerge, infatti, una regia uniforme, una rete reale di servizi che sia in grado di valorizzare tutte le risorse esistenti nel territorio. I singoli soggetti (i servizi pubblici e privati, le imprese, i 'clienti') non rappresentano un unico insieme, ma pezzi di un sistema: occorre lavorare ancora perché le Aziende e i servizi possano costituire una risorsa formativa e orientativa.

Il progetto professionale - laddove viene definito in tutto il suo percorso - è ancora troppo agganciato alle risorse - individuali, familiari e amicali - di cui la persona dispone, evidenziano diverse opportunità nell'uso del 'diritto di cittadinanza'.⁸

La molteplicità dei diversi servizi offerti, inoltre, rende necessario un intervento professionale, in grado di aiutare ad individuare a 'quale' opportunità - o meglio a quale insieme di opportunità - può accedere il singolo cliente: l'informazione diventa un pilastro importante dei servizi per l'impiego: è cioè necessario facilitare il percorso di ricerca all'interno del sistema per trovare di volta in volta quale servizio può rispondere in maniera più adeguata alla specifica esigenza (informativa, orientativa, formativa, ecc.)

Da questa molteplicità può nascere la **rete** dei servizi di orientamento: se l'eccesso di offerta - spesso più informativa che orientativa - sembra talvolta costituire un vincolo, proprio perché rischia di essere 'disorientante', dal sistema e dall'integrazione dei servizi stessi è risorsa.

L'esigenza di capire - prima di tutto tra i soggetti a vario titolo coinvolti nell'insieme dei sistemi per l'impiego - rappresenta l'origine dell'idea progettuale di questa indagine.

E' un primo tentativo e non contiene sicuramente tutte le esperienze significative, ma è una proposta concreta per procedere verso un cammino di integrazione - su tutto il livello nazionale - e di creazione di sinergie e connessioni forti tra servizi.

Fin dalle prime fasi della progettazione del 1° *Forum nazionale dell'Orientamento* ho promosso, con molta convinzione, l'idea di riuscire a 'mettere insieme' alcune esperienze significative di orientamento e di capire se è possibile attivare legami tra servizi e operatori.

Il contributo che questa ricerca intende offrire non è quindi quello di catalogare e valutare le buone pratiche, ma quello di iniziare un serio dialogo con chi, quotidianamente, eroga servizi.

La capacità della progettazione sta infatti nel riuscire a coniugare le risorse disponibili - spesso limitate - ai bisogni espressi e latenti dei singoli territori: il 'cliente' dell'orientamento, infatti, non è solo il giovane (o l'adulto) che deve disegnare un suo percorso (formativo e professionale), ma anche il tessuto economico e sociale.

⁸ Maria Teresa Torti, riprendendo l'immagine del *tapis roulant* di Ralf Dahrendorf, sottolinea come il rischio da evitare sia proprio quello di non escludere vasti strati sociali non solo dal lavoro, ma dai diritti di cittadinanza. E. Garbarino, M.T. Torti, *In cerca di lavoro*, Genova, Marietti, 1990

L'orientamento costituisce un punto nodale forte, di congiunzione tra domanda e offerta: una buona conoscenza del territorio, delle opportunità e dei vincoli in esso presenti, e una progettazione vicina ai diversi segmenti che compongono l'offerta possono contribuire a migliorare le relazioni tra mondi che spesso sono apparentemente distanti.

Per usare un'immagine, è come se l'orientamento fosse un ingranaggio che riceve impulsi dal sistema e che al tempo stesso trasmette informazioni, personalizzate e mirate al contesto. Una 'nebulosa' complessa che richiede senza dubbio un ripensamento verso l'integrazione e la messa a fattor comune delle conoscenze.

Da questa idea, apparentemente semplice, è nato il progetto di ricerca che oggi presentiamo. L'obiettivo principale era quello di iniziare un dialogo tra istituzioni e in qualche modo 'catalogare' quali sono i servizi offerti.

Il tempo e la ricchezza progettuale che si è evidenziata nelle singole Regioni non hanno certo consentito di censire tutto l'esistente, motivo per cui ci scusiamo fin da ora con eventuali soggetti non coinvolti, a cui chiediamo di arricchire il bagaglio di conoscenze che abbiamo cercato di mettere a disposizione.

L'idea è nata all'inizio dell'estate: approfittando di una riunione con i Direttori delle Agenzie⁹, ho proposto un progetto che coinvolgesse le istituzioni nei singoli territori regionali, partendo dal presupposto che le Agenzie stesse potessero esse terminali intelligenti, conoscitori del tessuto sociale di appartenenza e interlocutori privilegiati per l'individuazione di attività progettuali nel campo dell'orientamento.

Il Forum nazionale dell'Orientamento - promosso dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali - UCOFPL - rappresenta sicuramente un'occasione unica di confronto tra operatori, tra istituzioni e tra decisori. Portare questo contributo conoscitivo - se pur parziale - rappresenta implicitamente una proposta di ripensamento comune e di volontà di lavorare insieme per costruire un sistema integrato che sappia dialogare con il territorio, ma anche con le altre istituzioni.

La scarsità del tempo di rilevazione¹⁰ non ha sicuramente permesso di realizzare una ricerca che garantisca la completezza delle informazioni; al tempo stesso ritengo che sia stato meglio concentrare in un lasso di tempo limitato la rilevazione, perché emerge con chiarezza che la progettualità in questo campo ha un andamento

⁹ Uso questo termine generale, perché la Riforma dei servizi per l'impiego ha modificato la natura, le finalità e le competenze di queste strutture, modificazioni anche leggibili nei diversi nomi attribuiti a questi enti: Ente lavoro, Agenzia per l'impiego, Agenzia del lavoro e così via...

¹⁰ Il periodo estivo ha contribuito a contrarre ulteriormente il tempo dedicato alla raccolta delle informazioni

molto veloce: un tempo di rilevazione lungo rischierebbe di rendere 'vecchie' le informazioni raccolte.

Mi auguro che il vincolo temporale consenta in realtà di procedere su un cammino di ricerca comune: il confronto e l'implementazione potrebbero rappresentare la Fase 2 di un'indagine iniziata e che non si vuole considerare conclusa.

Ancora una precisazione doverosa: la finalità dell'analisi dei progetti raccolti non è certo quella valutativa, ma quella di iniziare un ragionamento comune sulle modalità, sugli strumenti, sulle sperimentazioni, perché - a livello nazionale - sia possibile cercare di impostare una sorta di 'cabina di regia', che - ovviamente - nulla toglie all'autonomia dei singoli soggetti, ma che molto aggiunge nel miglioramento costante del sistema nel suo insieme.

Il termine 'buona pratica' non è quindi mai usato, in questo contesto, come valutazione di 'bontà', anzi il compito di individuare quali progetti presentare è stato volutamente decentrato ai diversi interlocutori, ossia agli erogatori stessi del servizio.

Il successo delle azioni di orientamento dipende non solo dall'efficacia ed efficienza dei servizi in sé, ma anche da quanto gli elementi che partecipano al processo di orientamento (persona, mercato, agenzie formative) sono in grado di investire e trasformarsi per raggiungere un equilibrio funzionale.

Il valore aggiunto che questa ricerca spera di offrire è quindi quello di contribuire a sistematizzare le conoscenze, a capire quali siano le finalità e gli strumenti utilizzati nelle singole attività progettuali e a sollecitare le Istituzioni verso la creazione di sinergie forti tra i diversi mondi: perché i diversi 'ingranaggi' girino nel modo giusto e perché insieme costituiscano una 'macchina' ben progettata.

PARTE I: Il quadro di riferimento

Le premesse dell'indagine

A cura di Elisabetta Garbarino
AGENZIA LIGURIA LAVORO - Osservatorio Mercato del Lavoro

~~~~~

I servizi per l'impiego stanno vivendo un momento di grande evoluzione sia dal punto di vista organizzativo che da quello dell'erogazione diretta dei servizi stessi.

Il quadro legislativo nel quale definire tale evoluzione deriva dal processo di decentramento della pubblica amministrazione avviato dalla Bassanini che ha trovato applicazione, per la parte relativa ai servizi per l'impiego, nelle diverse leggi regionali di attuazione; l'insieme della legislazione regionale e di quella nazionale<sup>11</sup> costituisce l'architettura entro cui, attualmente, è possibile individuare e definire le attività proprie di programmazione, gestione ed erogazione dei servizi per l'impiego.

La riforma ha quindi modificato sensibilmente la 'geografia' delle strutture che si occupano di politiche attive del lavoro, ma allo stesso tempo ha definito in modo chiaro nelle finalità generali i macro obiettivi, lasciando alle singole Regioni ampia discrezione nell'attuazione e nell'organizzazione di servizi che siano sempre più vicini all'utenza, o meglio dire ai 'clienti', siano essi cercatori di lavoro o imprese.

Il contesto in cui inserire l'evoluzione è poi anche quello europeo: le direttrici per il lavoro indicano una serie di obiettivi che passano da una profonda trasformazione nella cultura dell'erogazione dei servizi, sicuramente meno certificatoria, ma più di accompagnamento e di orientamento.

Le direttrici stabilite dall'Unione Europea, infatti, indicano come priorità:

1. migliorare le capacità di inserimento professionale
  - aggredire la disoccupazione dei giovani e prevenire la disoccupazione di lunga durata
  - passare dalle misure passive a quelle attive
  - incoraggiare un approccio di partnership
  - facilitare il passaggio dalla scuola al lavoro
  - promuovere un mercato del lavoro aperto a tutti
2. sviluppare lo spirito imprenditoriale
  - facilitare l'avvio e la gestione di impresa

---

<sup>11</sup> Ad esempio i dettami contenuti nel Decreto 181

- analizzare le possibilità per la nuova creazione di impresa
  - rendere il sistema fiscale maggiormente favorevole all'impiego
3. incoraggiare la capacità di adattamento delle imprese e dei lavoratori
    - modernizzare l'organizzazione del lavoro
    - sostenere la capacità di adattamento delle imprese
  4. rinforzare le politiche di parità tra uomo e donna

Le prime due direttrici, in particolare, vedono nel complesso delle attività collegate all'orientamento un punto di attenzione ed impongono la necessità di procedere ad approfondimenti che diano, come risultati di ricerca:

- ⇒ una conoscenza per migliorare la diffusione dell'informazione e delle opportunità,
- ⇒ l'individuazione di buone pratiche, per definire modelli di riferimento e arricchire il panorama progettuale.

I nuovi servizi per l'impiego prevedono una gamma di servizi di base ed altri, più specialistici, che rimandano alla consulenza orientativa, al sostegno all'inserimento lavorativo, all'incrocio domanda e offerta di lavoro, alla consulenza alle imprese; il tutto in un'ottica di maggior rilevanza delle esigenze dell'individuo rispetto a quelle della struttura.

In questo contesto e in linea con gli obiettivi generali del Forum nazionale dell'Orientamento che si sta svolgendo a Genova, l'Osservatorio Mercato del Lavoro dell'Agenzia Liguria Lavoro ha ritenuto importante proporre questo progetto di ricerca, finalizzato a promuovere sia processi di *networking* tra tutti gli operatori del sistema nazionale dei servizi, sia di avviare una sistematizzazione dei criteri valutativi intorno alla catalogazione di esperienze di *eccellenza* nel campo dell'orientamento.

La valenza di un simile progetto ha reso opportuna la creazione di un sistema di *partnership*, sin dalle fasi di impostazione progettuale, con soggetti istituzionali, radicati nei singoli territori regionali. Per questo motivo, si è ritenuto essenziale per la riuscita del progetto il **coinvolgimento forte delle altre Agenzia Regionali**; ciò trova giustificazione nel già citato radicamento nelle realtà locali e la funzione di strumento 'innovativo' che le diverse Agenzie hanno assunto nella geografia istituzionale della riforma.

Le **finalità della ricerca** possono essere ricondotte ad un macro obiettivo: acquisire **informazioni** utili per la pratica professionale quotidiana in tema di orientamento; la ricaduta conoscitiva è quella di

- a. Condividere l'informazione

- b. Creare una rete reale di relazione tra servizi
- c. Fornire indicazioni per la progettazione e la programmazione delle politiche di orientamento

**Oggetto** della ricerca è quello di individuare le **buone pratiche**, sperimentali e non, realizzate anche solo da singole **strutture**, affinché sia possibile individuare modelli di pratica professionale, di erogazione dei servizi e strutture di 'eccellenza'

I **prodotti finali** attesi sono quindi strumenti di lavoro che hanno livelli di approfondimento e di presentazione differenti, rivolti a **tre target specifici**:

1. i decisori
2. gli operatori
3. i clienti (studenti, giovani in cerca di occupazione, persone in cerca di un nuovo lavoro)

L'orientamento si sta caratterizzando sempre più: da un lato come un azione avente finalità formative ed educative; dall'altro come **processo globale** e **continuo** e come **servizio** rivolto a giovani ed adulti nelle diverse fasi di scelta, sia del percorso di studi che professionale.

Coerentemente con le nuove consapevolezze, soprattutto negli anni '90 si è diffusa l'offerta di servizi per l'orientamento sia nel settore pubblico sia in quello privato. Le agenzie attive sono varie: i Centri per l'impiego, le scuole, i centri di formazione professionale, le università, le associazioni imprenditoriali e sindacali, gli enti privati e del privato sociale, gli Informagiovani, etc.

La presenza di numerose agenzie si giustifica con la necessità di fornire un servizio adeguato a bisogni di orientamento molteplici e diversificati, ma pone esige un'attenta azione di integrazione e coordinamento degli attori in campo e delle loro iniziative.

Il quadro legislativo di riforma dei servizi per l'impiego in Italia ha trovato applicazione, a partire dalla Bassanini, nelle diverse leggi regionali di attuazione lasciando alle singole Regioni ampia discrezione nell'attuazione e nell'organizzazione di servizi che siano sempre più vicini all'utenza, o meglio dire ai "clienti" siano essi ricercatori di lavoro o imprese.

### **Elementi definatori delle Buone pratiche**

La necessità di puntualizzare e condividere il significato del termine "buone pratiche", è data dall'assenza di concettualizzazioni univoche e di una definizione unica e condivisa da tutti coloro che, a vario titolo, si sono occupati del tema delle "Buone pratiche".

I termini "best practices" e "good practices" sono stati introdotti nei documenti dell'Unione Europea per indicare il "risultato delle sperimentazioni condotte nell'ambito delle diverse iniziative comunitarie che apportano un valido contributo alla messa in opera delle politiche occupazionali in linea con le strategie coordinate a favorire lo sviluppo dell'occupazione elaborate a livello nazionale".

Sollecitato dall'Isfol, un recente dibattito<sup>12</sup> relativo alla scelta tra l'espressione "buone prassi" e "buone pratiche" ha condotto all'adozione di quest'ultima in quanto il **termine pratica** fa esplicito riferimento alla condivisione di elementi significativi acquisiti attraverso l'esperienza, quindi ad azioni aventi valenza positiva, infatti "per pratica si intende il complesso delle attività svolte nell'esercizio continuo e prolungato sintesi dell'esperienza, molto assimilabile alla performance"<sup>13</sup> ; mentre il **temine prassi** rimanda ad un significato di azioni ripetitive ed ordinarie.

E' importante, infatti, citare il lavoro di ricerca condotto in questi anni dall'ISFOL nell'ambito delle attività di assistenza al Ministero del Lavoro per il Fondo Sociale Europeo, poiché permette di :

1. comprendere meglio l'importanza e l'opportunità della diffusione delle buone pratiche;
2. suggerire alcuni ragionamenti di base utili a definire ed identificare una "buona pratica".

L'Unione Europea e, a livello nazionale, il Ministero del Lavoro sono attenti promotori di azioni di diffusione delle buone pratiche realizzate nell'ambito della formazione e dell'orientamento. L'obiettivo è quello di promuovere processi di trasferimento di iniziative innovative già sperimentate da progetto a progetto, da progetto a sistema e da sistema a sistema.

La divulgazione<sup>14</sup> delle buone pratiche, in sostanza, genera un "sistema di comunicazione aperto grazie al quale l'esperienza accumulata, le soluzioni efficaci ed innovative"<sup>15</sup> possono:

1. diventare patrimonio comune
2. favorire il confronto
3. favorire la trasferibilità e l'integrazione di strategie di intervento

Si favorisce così un trasferimento di pratiche riconosciute come "buone" dagli attori "in quanto esse accrescono la loro expertise (apprendere tramite tentativi ed errori che fanno crescere competenze, autonomia e responsabilità"<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> "Sul concetto e sul significato di buona pratica" a cura di Claudia Montedoro Primo ricercatore ISFOL

<sup>13</sup> Le buone pratiche della formazione continua, (acd) Claudia Montedoro, in: Quaderni di formazione, Isfol.

<sup>14</sup> Raccondazioni, tra l'altro tanto della UE che del Ministero del lavoro, promotori di azioni di diffusione delle buone pratiche realizzate nell'ambito della formazione e dell'orientamento.

<sup>15</sup> ibidem

<sup>16</sup> cfr. SRS - Associazione Professionale Studio Ricerche Sociali

Il vantaggio che può trarre ogni struttura dalla condivisione e dal confronto delle buone pratiche è dato dall'opportunità di valorizzare e dare risonanza alle proprie sperimentazioni o pratiche consolidate. Dallo scambio è possibile raccogliere spunti, stimoli e indicazioni utili ad individuare nuovi spazi di azione e rilevare nuovi bisogni su cui implementare iniziative progettuali ad hoc.

In sostanza le buone pratiche assumono potenzialmente la caratteristica di agente moltiplicatore di procedure, comportamenti, strategie, azioni capaci a loro volta di produrre processi innovativi o introdurre elementi di qualità, di miglioramento.

Considerato quanto sopra esposto si è reso opportuno e necessario, nella fase di socializzazione con gli attori coinvolti nella realizzazione dell'indagine, giungere ad una concettualizzazione del termine che diventi patrimonio comune e condiviso tra i partner.

A tale proposito, come quadro di riferimento, ci è parso utile, valutando l'autorevolezza dei lavori di ricerca ed analisi condotti dall'ISFOL, scegliere fra le diverse definizioni quella fornita dalla Montedoro, per cui una **buona pratica** è "una modalità di sviluppo dell'esperienza (...) che presenta elementi significativi in ordine alle strategie adottate per raggiungere gli obiettivi (...); alla qualità del contenuto delle singole azioni sul piano delle metodologie, dell'impiego e delle risorse interne ed esterne; alla riproducibilità e della trasferibilità dell'impianto progettuale."<sup>17</sup>

Come si evince, le buone pratiche sono rappresentate da metodologie, da modelli organizzativi, da strumenti e da prodotti che traducono le sperimentazioni risultate efficaci in iniziative particolarmente innovative, le quali, se opportunamente socializzate, possono produrre effetti moltiplicatori a livello locale, o in contesti più ampi.

Una buona pratica, in sostanza, si caratterizza per:

- Aver raggiunto i risultati e gli obiettivi attesi;
- Le strategie adottate per raggiungere gli obiettivi prefissati
- Aver prodotto dei cambiamenti visibili nei destinatari finali, nelle organizzazioni e nel territorio;
- Essere riproducibile, pur tenendo presente vincoli di natura normativa e finanziaria, organizzativa e di contesto;
- Essere trasferibile e finalizzata a risolvere bisogni o problemi di natura analoga.

---

<sup>17</sup> ibidem

Nello specifico, una iniziativa progettuale di orientamento è da considerarsi buona pratica se apporta ricadute significative sugli individui, sul sistema produttivo, sul sistema scolastico/formativo.

### **Elementi metodologici relativi alla realizzazione dell'indagine**

Come già accennato la realizzazione dell'indagine è derivata dalla cooperazione e dal coinvolgimento tra il realizzatore della stessa (Agenzia Liguria Lavoro) e i partner coinvolti e attivati a livello regionale e la molteplice galassia che a livello nazionale si occupano di orientamento grazie al coinvolgimento delle Agenzie Regionali.

E' doveroso sottolineare che tale metodo di campionamento (*Snow balling* o a palla di neve) si basa soprattutto su elementi di carattere soggettivo più che a tendere ad una rappresentatività su basi scientifiche, essendo, di fatto, certi che tanto sul territorio ligure che quello nazionale vi siano altri casi ed esempi di buone pratiche in materia di orientamento non rientranti nella presente ricerca. Nella sostanza si è richiesto alla Regione Liguria e alle Agenzie Regionali d'Italia di segnalare agenzie e attori del sistema lavoro/formazione/istruzione del territorio ligure che a vario titolo si occupano di orientamento.

Alla luce di quanto sinora affermato, ricordiamo che l'oggetto della ricerca è costituito da pratiche (sperimentali e non) di orientamento realizzate dagli attori del sistema formazione/istruzione/lavoro.

L'avvio di un processo di raccolte di buone pratiche, ponendo attenzione a preservare e tutelare il *Know How* di ogni singola struttura, ha l'intento di costruire un percorso di capitalizzazione e valorizzazione dell'esperienza di ciascuno al fine di rendere visibili i progetti e favorire la comunicazione tra le strutture che ne sono titolari.

Per tale ragione, si è ritenuto importante utilizzare una metodologia induttiva e valutativa al fine di raccogliere dal territorio, dai servizi che direttamente si occupano di orientamento, i criteri che definiscono una buona pratica, consentendone la formalizzazione.

La metodologia della ricerca prevede, inoltre, una rilevazione di tipo quantitativo e qualitativo, integrate tra loro e che consentono una ricostruzione sia delle strutture che delle pratiche consolidate.

Il percorso di indagine si è strutturato nelle seguenti fasi:

| <b>Fasi</b>                  | <b>Soggetti coinvolti</b>                                                                               | <b>Obiettivo</b>                                                                                                                                                     |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. impostazione              | Agenzie regionali, dirigenti regionali e provinciali liguri dei settori formazione, istruzione e lavoro | condivisione e validazione della piano di ricerca, definizione strumento di rilevazione e individuazione degli interlocutori dell'indagine                           |
| 2. rilevazione <sup>18</sup> | servizi territoriali che a si occupano, a vario titolo, di orientamento                                 | rilevazione e lettura delle buone pratiche                                                                                                                           |
| 3. sintesi                   | Agenzia Liguria Lavoro e servizi del territorio nazionale                                               | analisi ed elaborazione dei dati raccolti, condivisione dell'analisi con i servizi territoriali, condivisione di ciò che si intende buone pratiche dell'orientamento |

La comunità di pratiche è un obiettivo ambizioso finalizzato ad avviare, da un lato, un processo di creazione di un sistema di informazione e orientamento e, dall'altro, un percorso di standardizzazione delle azioni di orientamento, al fine della catalogazione, del monitoraggio e della valutazione all'interno di una comunità di orientatori aventi una deontologia comune ed un riconoscimento reciproco<sup>19</sup>.

Lo strumento di rilevazione utilizzato è risultato essere di un questionario strutturato in diverse aree conoscitive:

- Elementi sulla struttura/servizio promotore e realizzatore delle buone pratiche
- Informazione generali sull'iniziativa di orientamento
- Ruolo dell'orientamento all'interno dell'iniziativa
- Elementi su processi, metodologie e risultati in particolare: il strategie progettuali ed elementi che rendono l'iniziativa innovativa, qualità delle azioni attivate, competenze e professionalità utilizzate, strumenti utilizzati, metodologie attivate, controllo delle variabili intervenute, elementi di innovazione.

<sup>18</sup> attività che sicuramente dovrà proseguire

<sup>19</sup> Il vantaggio che può trarre ogni struttura dalla condivisione e dal confronto delle buone pratiche è dato dall'opportunità di valorizzare e dare risonanza alle proprie sperimentazioni o pratiche consolidate. Dallo scambio è possibile raccogliere spunti, stimoli e indicazioni utili ad individuare nuovi spazi di azione e rilevare nuovi bisogni su cui progettare azioni. E' comunque interesse di tutti, sia degli Enti promotori sia dei Soggetti Attuatori, preservare e tutelare il Know How di ogni singola struttura per favorire la crescita delle specificità e la specializzazione

## PARTE II: I risultati dell'indagine

### *Alcune notazioni preliminari*

*A cura di Elisabetta Garbarino*  
*AGENZIA LIGURIA LAVORO - Osservatorio Mercato del Lavoro*

~~~~~

Come è già stato esplicitato dall'intervento di Giorgio Pescetto in apertura di questo libro²⁰, la ricognizione realizzata delle buone pratiche non può considerarsi esaustiva; questa limitazione è dovuta a diversi fattori.

Prima di tutto la scarsità del tempo disponibile per la rilevazione; nonostante ciò la disponibilità degli interlocutori è stata elevatissima e le Agenzie che non hanno potuto inviare il materiale hanno avuto problemi oggettivi (interni, di tipo organizzativo o esterni, nella fase di raccolta)

I tempi stretti di ricerca²¹ hanno inoltre coinciso con una fase particolarmente stimolante che i servizi per l'impiego stanno vivendo: l'applicazione della riforma - se pur avviata da quasi due anni - vede oggi la realizzazione concreta, con tempi e modalità differenti nel territorio nazionale: diverse organizzazioni, molteplici meccanismi di delega (dallo Stato alle Regioni, da queste sia alle Agenzie che alle Amministrazioni Provinciali). Questo comporta la presenza di un quadro di riferimento estremamente ricco, ma anche molto segmentato, in cui non è facile individuare con certezza tutti gli interlocutori.

Questo giustifica la scelta, nell'impostazione della ricerca, di individuare come unico referente le Agenzie, soggetti che, se pur ancora in una fase di evoluzione nelle competenze e nell'organizzazione interna, sono radicate nei territori.

Nella rilevazione delle informazioni, nei contatti presi e nella ricerca di materiali bibliografici si è quindi escluso di ampliare i referenti, per non inficiare il quadro generale della rilevazione. I materiali disponibili nella rete Internet o la conoscenza diretta di esperienze di progettualità forte²² non costituiscono quindi oggetto di analisi.

²⁰ Cfr. Il perché della ricerca, p. 6

²¹ Dall'idea, proposta a Giugno in una riunione dei Direttori delle Agenzie a Novembre, per il Forum Nazionale dell'Orientamento, passando dall'esplicitazione del progetto al Ministero del Lavoro e delle politiche sociali - UCOFPL, che peraltro ha accolto la proposta promuovendola attivamente.

²² Ad esempio ci si riferisce, tra i tanti, ai progetti delle Province Toscane, volutamente non rilevate in modo diretto.

Un terzo fattore è dato dal momento di grande evoluzione legislativa, nelle tematiche inerenti il lavoro, ma anche l'orientamento in senso stretto. Alla riforma dei servizi per l'impiego, si è affiancata anche la riforma dei sistemi educativi e formativi - a tutti i livelli - il che comporta un panorama estremamente ricco, ma anche complesso dal punto di vista della traduzione degli stimoli in progetti.

Un lavoro svolto nelle Province di Pesaro e Urbino²³ evidenzia con molta chiarezza l'evoluzione del quadro di riferimento rispetto alla normativa attuale in tema di orientamento, alla luce della riforma dei sistemi educativi e formativi.

Ne emerge "una visione dell'orientamento come processo 'puntuale', che viene a sintesi nei momenti di cambiamento e di transizione Sia un'idea dell'orientarsi di tipo ' diacronico', che si sviluppa nel tempo attraverso l'apporto dell'esperienza formativa"²⁴.

Da questo deriva l'opportunità di una progettazione mirata, ma che la tempo stesso sia integrata con i diversi servizi (o discipline orientative) e soprattutto renda espliciti i criteri di programmazione ed erogazione dei servizi.

Un ultimo fattore, ma non meno importante, è che il cammino verso la definizione delle buone pratiche - in tutti i settori, non solo in quello dell'orientamento - richiede tempi di integrazione e di condivisione in realtà molto lunghi, sicuramente più lunghi che non il coinvolgimento in un progetto di ricerca ideato da una sola struttura.

E' perciò utile ribadire che l'Agenzia Liguria Lavoro ha proposto uno stimolo, realizzando un'indagine che potrebbe essere considerata un primo passo verso un obiettivo comune finalizzato al miglioramento dei servizi per l'impiego.

L'analisi delle buone pratiche, quindi, lungi dall'aver finalità valutative - in particolar modo in questa sede - diventa uno strumento di riflessione comune per la definizione di standard e per la messa a fattor comune di esperienze, che possono raggiungere livelli di eccellenza, ma che necessitano di una regia e di un ripensamento comune.

Il quadro di riferimento è quindi complesso e ricco al tempo stesso; la proposta è quindi quella di proseguire su questo cammino di analisi, elaborazione e sintesi delle esperienze.

Si è più volte affermato, nelle pagine precedenti, che questo contributo non sintetizza certo il totale dei progetti, ma propone un modello di analisi. Nella descrizione dei progetti si è cercato di

²³ *Il laboratorio dell'orientamento. Le buone prassi della Provincia di Pesaro*, a cura di Primula Lucarelli, in collaborazione con Anna Rosa Buda, Pesaro, giugno 2001

²⁴ *Ibidem*, p. 1

descrivere quanto trasmesso direttamente dai servizi e non di valutare la 'bontà' dei progetti.

Le variabili in gioco sono molte e altrettanto è anche il lavoro da svolgere: a questo fine l'Agenzia propone di continuare - nell'ambito delle attività istituzionali delle singole Agenzie - la raccolta di materiali e di coordinarsi a livello nazionale con le strutture interessate a questo tema. Per questo motivo potrebbe essere utile attivare - utilizzando le tecnologie informatiche - un forum di discussione, in cui far confluire idee, progetti e analisi.

Nelle pagine che seguono si cercherà di mettere a sintesi la ricchezza delle informazioni raccolte e proporre un metodo di lettura e di analisi.

Le **single schede progettuali** - base di questa elaborazione - sono disponibili nella loro versione analitica nel sito dell'Agenzia - www.sirio.regione.liguria.it/all nello spazio O.M.L..

Un ringraziamento - doveroso, ma sentito - a tutti coloro che hanno collaborato all'indagine, inviando materiali e compilando la traccia di intervista.

Un grazie anche a quelle strutture che non hanno potuto trasmettere le schede, perché l'attuale complessità insita nell'attuazione della riforma ha impedito di rispettare i tempi stretti imposti dalla rilevazione.

A questi - e a chi non era a conoscenza, diretta o indiretta, dell'indagine - e a coloro che desiderano inviare ulteriore materiale, diamo un arrivederci sul sito dell'Agenzia (www.sirio.regione.liguria.it/all nello spazio O.M.L..) certi che l'occasione di incontro offerta dal Forum Nazionale possa rappresentare un momento di condivisione e di ripensamento del processo di ricerca.

L'indagine su campo

A cura di *Massimiliano Di Massa*
AGENZIA LIGURIA LAVORO - Osservatorio Mercato del Lavoro

Il quadro di riferimento

Nella fase di indagine su campo sono state coinvolte tutte le Agenzie regionali, individuate come interlocutori in grado di costituire un raccordo con i singoli territori.

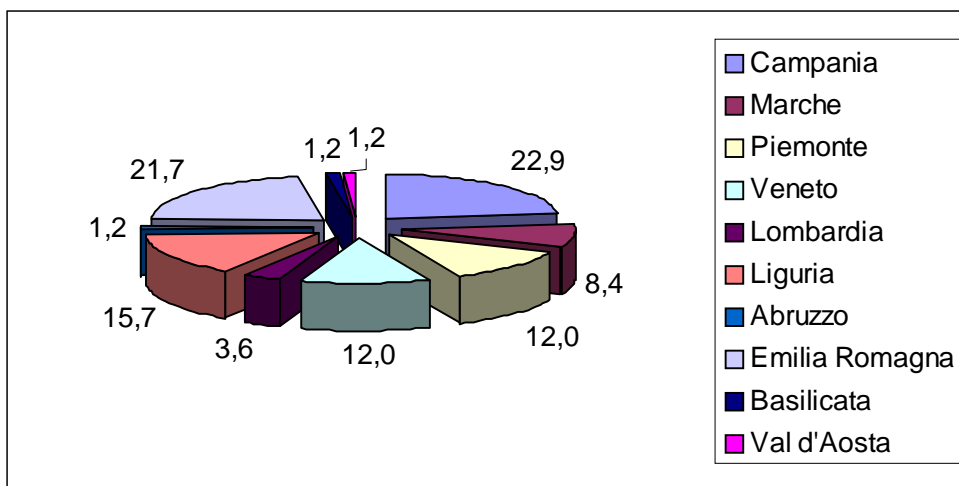
Come si è più volte accennato, il grado di risposta delle singole Regioni non è stato completo²⁵, anche se i materiali pervenuti e le tracce di intervista compilate consentono un'analisi che può considerarsi - se non totalmente rappresentativa - almeno molto significativa.

Rispetto alle 10 Regioni che hanno inviato i materiali, i progetti disponibili risultano essere un numero abbastanza elevato: 83 infatti sono le buone pratiche censite.

Come si può osservare dal grafico che segue, la **distribuzione delle interviste** vede una concentrazione particolare in Campania e in Emilia Romagna, evidenziando peraltro una diffusione a livello regionale di progetti ideati a livello locale e riprodotti nei contesti provinciali. Liguria, Piemonte e Veneto mostrano la presenza di molteplici soggetti e di altrettanti progetti, includendo soggetti - in regime di convenzione o costole del pubblico - autonomi.

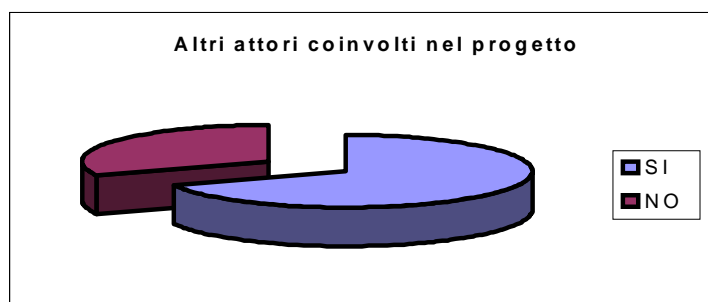
Distribuzione regionale interviste	
Campania	22,9 19
Marche	8,4 7
Piemonte	12,0 10
Veneto	12,0 10
Lombardia	3,6 3
Liguria	15,7 13
Abruzzo	1,2 1
Emilia Romagna	21,7 18
Basilicata	1,2 1
Val d'Aosta	1,2 1
TOTALE	100,0 83

²⁵ Si rimanda alla premessa di questa parte, in cui vengono esplicitate alcune delle possibili motivazioni che hanno ridotto la risposta: in sintesi esse sono dovute alla **scarsità del tempo** a disposizione, alla **complessità** indotta dall'attuazione della riforma e all'attuale evoluzione dei servizi, fattori, questi ultimi, che hanno determinato notevoli difficoltà nell'individuazione dei referenti e che implicano un maggior sforzo di condivisione e progettazione comune.



Fonte: Elaborazioni Agenzia Liguria Lavoro - OML - su indagine diretta

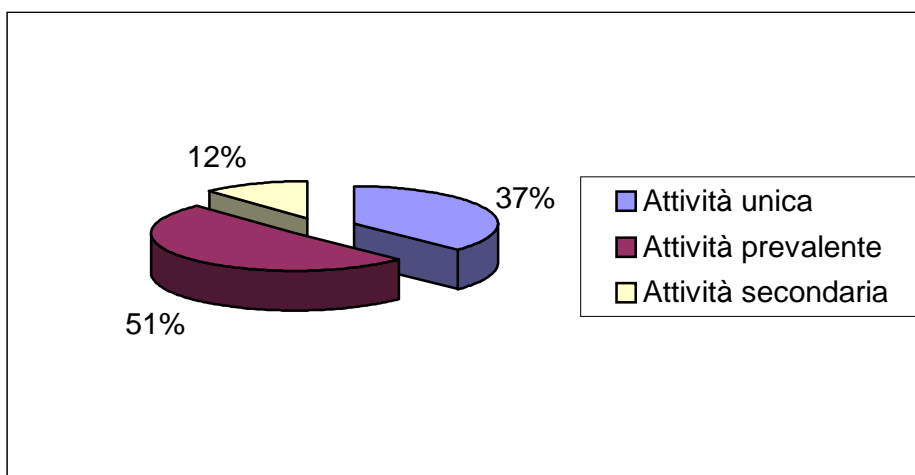
La vitalità dei singoli sistemi è inoltre confermata anche dalla prevalenza di progetti realizzati in *partnership* con altre istituzioni: l'87% dei progetti prevede il coinvolgimento di altri soggetti del territorio.



Fonte: Elaborazioni Agenzia Liguria Lavoro - OML - su indagine diretta

Rispetto alle **competenze istituzionali** delle diverse strutture - e in particolare al ruolo che le attività di orientamento ricoprono - si può osservare una concentrazione notevole che attribuisce alle pratiche orientative un ruolo connotativo alla struttura stessa. L'88% delle strutture ha tra i suoi compiti prioritari quello di 'orientare'. Tra queste, il 37,3% ha tale funzione come attività unica.

Ruolo dell'orientamento per la struttura		
	Valore assoluto	Valore %
Attività unica	31	37,3
Attività prevalente	42	50,6
Attività secondaria	10	12,0
Attività marginale	0	0,0
Totale	83	100,0



Fonte: Elaborazioni Agenzia Liguria Lavoro - OML - su indagine diretta

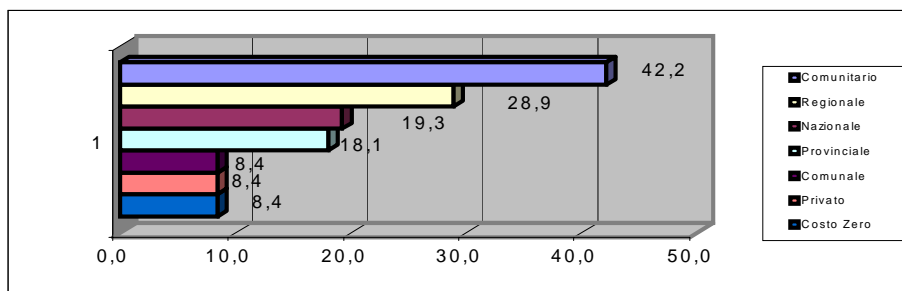
Rispetto alle tipologie di **finanziamento** dei diversi progetti attuati, si può osservare, innanzitutto un ricorso a canali multipli, con una prevalenza dell'intervento comunitario (42,2%). E' in questo caso interessante osservare come le Regioni e le Province abbiano comunque un ruolo propulsivo: oltre il 50% delle attività è attuato grazie ad un finanziamento di Enti locali (dalla Regione - 28,9% - ai Comuni - 8,4%).

Nella distribuzione delle risposte si evidenziano, inoltre, due filoni su cui vale la pena soffermare l'attenzione.

Da un lato il ricorso istituzionale ai bilanci interni delle strutture: quello che è definito 'costo zero' si riferisce infatti all'attivazione di progetti nell'ambito dei piani di attività delle singole strutture. Dall'altro è significativa la partecipazione di soggetti privati (in 7 progetti, per una percentuale dell'8,4%, ossia pari a quella comunale e istituzionale interna).

Senza iniziare già in questa sede una analisi della 'buona pratica', può essere utile riferirsi a questa modalità di relazione: il privato - sia esso Banca o Azienda - viene messo in gioco dal sistema pubblico nella programmazione delle attività finalizzate ad innalzare il livello - di competenze e motivazionale - delle risorse umane.

Tipologia di finanziamento adottato		
	Valori assoluti	Valori %
Comunitario	35	42,2
Regionale	24	28,9
Nazionale	16	19,3
Provinciale	15	18,1
Comunale	7	8,4
Privato	7	8,4
Costo Zero	7	8,4

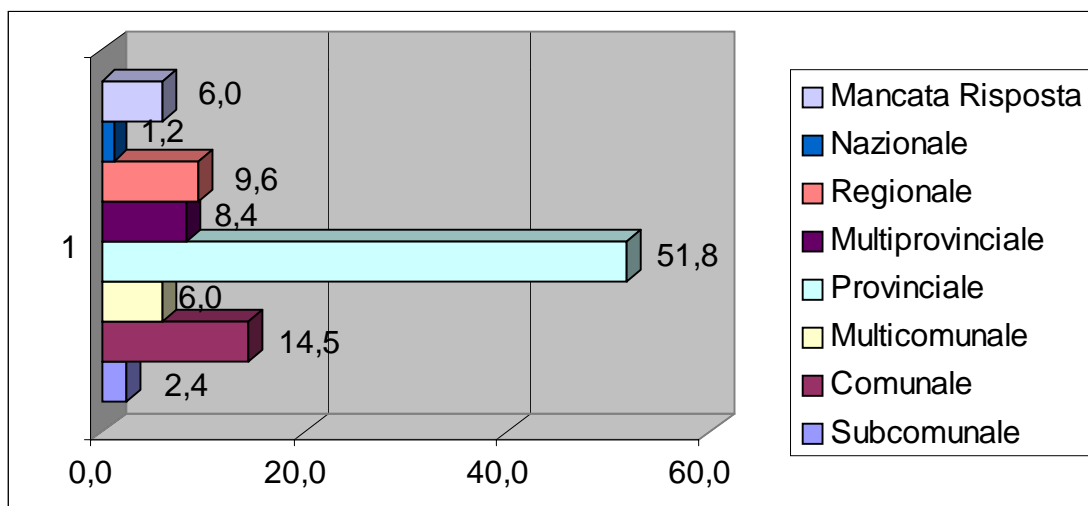


Fonte: Elaborazioni Agenzia Liguria Lavoro - OML - su indagine diretta

L'**area geografica** di riferimento per l'attuazione dei progetti considerati è prevalentemente quella provinciale, in cui è concentrata oltre la metà delle risposte, a cui si possono aggiungere i progetti 'multiprovinciali' (8,4%).

Questo dato, in linea con l'evoluzione dei servizi per l'impiego e con la funzione di raccordo attribuita agli Enti Locali, evidenzia l'attuarsi di una riforma che - se pure in forme legislative differenti - attribuisce alle istituzioni più radicate nel territorio funzioni di gestione dei servizi. E' significativo anche il dato comunale e multi comunale che complessivamente raggiunge il 20,5%. La funzione di regia delle Regioni (e quindi di attuazione di servizi su scala regionale) è presente in 8 progetti (sugli 83 complessivi). Questa informazione - unita a quella relativa alle fonti di finanziamento - conferma un ruolo delle Regioni più orientato alla programmazione e alla regia che non alla gestione vera e propria.

Area geografica di riferimento dei progetti		
Subcomunale	2,4	2
Comunale	14,5	12
Multicomunale	6,0	5
Provinciale	51,8	43
Multiprovinciale	8,4	7
Regionale	9,6	8
Nazionale	1,2	1
Mancata Risposta	6,0	5
Totale	100,0	83



Fonte: Elaborazioni Agenzia Liguria Lavoro - OML - su indagine diretta

Per completare il quadro di insieme, può essere utile analizzare quali sono i soggetti 'clienti' dell'orientamento e le attività proposte.

Il target di **utenza** di ogni struttura è - ovviamente - plurimo. Il totale dei soggetti citati - rispetto agli 83 progetti - è pari a 437 risposte, la cui articolazione risulta distribuita in modo sostanzialmente equo e uniforme.

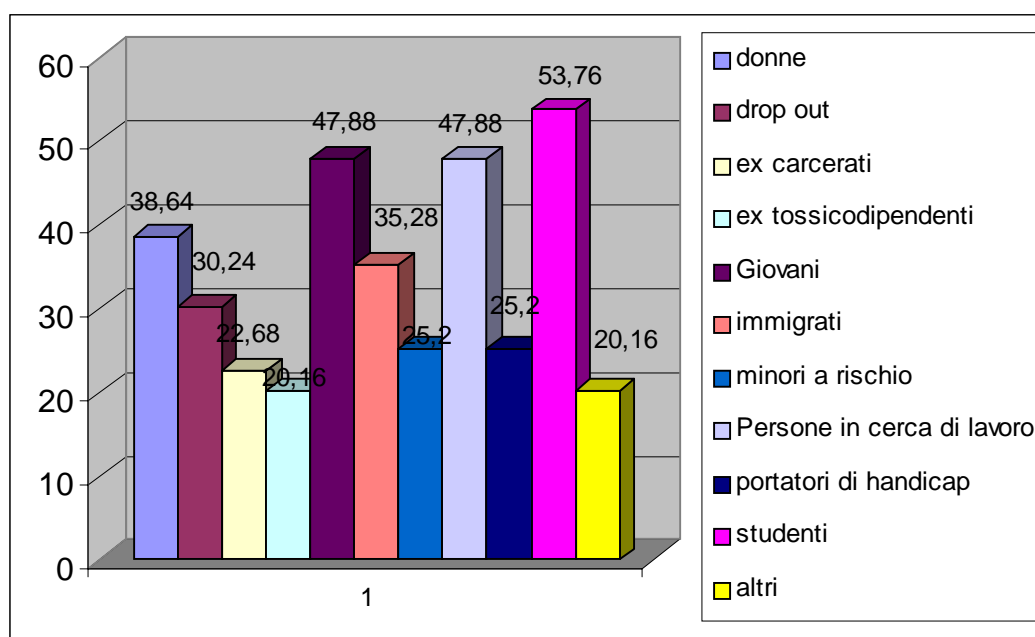
La 'graduatoria' dei clienti delle strutture rispetta l'elencazione delle cosiddette fasce deboli del mercato del lavoro, così come citate nelle diverse accezioni legislative, ma include tutti quei soggetti che, pur non essendo in condizione di debolezza, possono essere considerati 'a rischio'. La presenza di studenti e giovani indica una attenzione posta più sul terreno della prevenzione che non su quello della 'cura'.

L'ordine in cui ricorrono i soggetti nelle schede analizzate è il seguente:

- | | |
|-----|----------------------------|
| 1. | Studenti |
| 2. | Persone in cerca di lavoro |
| 3. | Giovani |
| 4. | Donne |
| 5. | Immigrati |
| 6. | Drop out |
| 7. | Minori a rischio |
| 8. | Portatori di handicap |
| 9. | Ex carcerati |
| 10. | Ex tossicodipendenti |
| 11. | Altre categorie residuali |

La distribuzione delle frequenze è sintetizzata nella tabella e nel grafico seguenti; da tale distribuzione si può proprio osservare la forte attenzione posta sui giovani (in generale o studenti) e sulle persone in cerca di occupazione.

Target d'utenza strutture		
	Valori %	Valori assoluti
donne	38,64	46
drop out	30,24	36
ex carcerati	22,68	27
ex tossicodipendenti	20,16	24
Giovani	47,88	57
immigrati	35,28	42
minori a rischio	25,2	30
Persone in cerca di lavoro	47,88	57
portatori di handicap	25,2	30
studenti	53,76	64
altri	20,16	24



Fonte: Elaborazioni Agenzia Liguria Lavoro - OML - su indagine diretta

Operando un raffronto con quanto ormai consolidato - in via teorica - rispetto alle categorie di utenza, si può osservare come i soggetti 'tipici' dell'orientamento siano rappresentati in modo significativo nei progetti oggetto di questa analisi.

Le categorie appartenenti alle fasce deboli in senso stretto - donne, immigrati, ex carcerati, ex tossicodipendenti, minori a rischio, portatori di handicap - costituiscono una realtà comunque forte a cui l'orientamento deve far fronte, mettendo in campo l'insieme degli strumenti delle politiche attive del lavoro e integrando azioni di orientamento ad azioni di accompagnamento e reinserimento (nel circuito formativo o nel lavoro)

Le tipologie e i target dell'orientamento²⁶

CHI	QUANDO	PERCHE'	COME
Giovani 11-14 anni (studenti scuole medie e <i>drop out</i>)	<ul style="list-style-type: none"> All'ingresso nel percorso scolastico Durante il triennio del percorso scolastico Al conseguimento della licenza 	<ul style="list-style-type: none"> Inserimento nel nuovo percorso scolastico Transizione verso la scuola superiore Transizione verso la formazione o l'obbligo formativo Transizione verso il mondo del lavoro (apprendistato) Prevenzione del disagio Sostegno allo studio Prevenzione abbandono, recupero drop out 	<ul style="list-style-type: none"> Integrazione al ruolo dei docenti (formazione per operatori)
Giovani 15-19 anni (studenti scuole medie superiori e <i>drop out</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Durante il primo biennio Durante l'intero percorso scolastico Al conseguimento del diploma 	<ul style="list-style-type: none"> Inserimento nel nuovo percorso scolastico Transizione verso l'Università Transizione verso la formazione Transizione verso il mondo del lavoro Prevenzione del disagio Sostegno allo studio Prevenzione abbandono, recupero drop out 	<ul style="list-style-type: none"> Integrazione al ruolo dei docenti (formazione per operatori) Alternanza scuola-lavoro Moduli formativi - formativi Consulenza individuale e di gruppo counselling
Giovani 19-25 anni (universitari)	<ul style="list-style-type: none"> In ingresso Durante l'intero percorso di studi 	<ul style="list-style-type: none"> Inserimento nel nuovo percorso di studi Sostegno motivazionale allo studio 	<ul style="list-style-type: none"> individuale e di gruppo counselling
Giovani e adulti in cerca di occupazione ^{1ª}	<ul style="list-style-type: none"> Ricerca del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Transizione verso percorsi formativi Transizione verso il mondo del lavoro <ul style="list-style-type: none"> autonomo dipendente) 	<ul style="list-style-type: none"> Consulenza individuale e di gruppo Counselling Moduli formativi di orientamento Moduli propedeutici o trasversali alla formazione professionalizzante Moduli di supporto alla creazione di impresa

²⁶ Le buone pratiche ENAIP, materiale estratto dal sito www.enaip.it/laboratori

Segue Le tipologie e i target dell'orientamento²⁷

CHI	QUANDO	PERCHE'	COME
Giovani e adulti disoccupati	<ul style="list-style-type: none"> Reinserimento nel mercato del lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> Transizione verso percorsi formativi Transizione verso il mondo del lavoro <ul style="list-style-type: none"> autonomo dipendente) 	<ul style="list-style-type: none"> Consulenza individuale e di gruppo Counselling Moduli formativi di orientamento Moduli propedeutici o trasversali alla formazione professionalizzante Moduli di supporto alla creazione di impresa
Giovani e adulti occupati	<ul style="list-style-type: none"> Ricerca diversa occupazione Scelte legate alla professione 	<ul style="list-style-type: none"> Integrazione professionale Formazione continua 	<ul style="list-style-type: none"> Consulenza individuale e di gruppo Counselling Moduli formativi di orientamento Moduli propedeutici o trasversali alla formazione professionalizzante

Fonte: Le buone pratiche ENAIP, materiale estratto dal sito www.enaip.it/laboratori

E' a questo punto opportuno provare ad analizzare il percorso dell'orientamento - considerandone le variabili e i contenuti - fino ad arrivare al 'cuore' del problema: l'attività erogata in senso stretto.

Il percorso dell'orientamento

Cosa	L'attività di orientamento può essere definita come un'azione a sostegno di una scelta consapevole ed autonoma rispetto ad un percorso personale di formazione o lavoro
Chi	Al centro del processo di orientamento: <ul style="list-style-type: none"> la persona le relazioni personali (famiglia, amici) le relazioni con la comunità e i contesti di riferimento
Come	<ul style="list-style-type: none"> Il percorso si caratterizza come ricerca della congruenza tra le condizioni oggettive e quelle soggettive (fattibilità reale del percorso formativo o professionale) Le possibili tappe del percorso: <ul style="list-style-type: none"> Conoscenza delle proprie potenzialità analisi delle motivazioni sviluppo e rafforzamento delle capacità decisionali consapevolezza di come esse possono essere 'spese' nel percorso professionale analisi e lettura critica degli ambiti e dei contesti di riferimento studio di fattibilità rispetto alle alternative emerse elaborazione di un progetto personale (formativo o professionale)

²⁷ Le buone pratiche ENAIP, materiale estratto dal sito www.enaip.it/laboratori

Le variabili dell'orientamento

Personali	Caratteristiche individuali
Sociali	Contesto familiare e geografico - culturale
Strutturali	Contesto economico locale, opportunità formative, dinamiche dell'occupazione

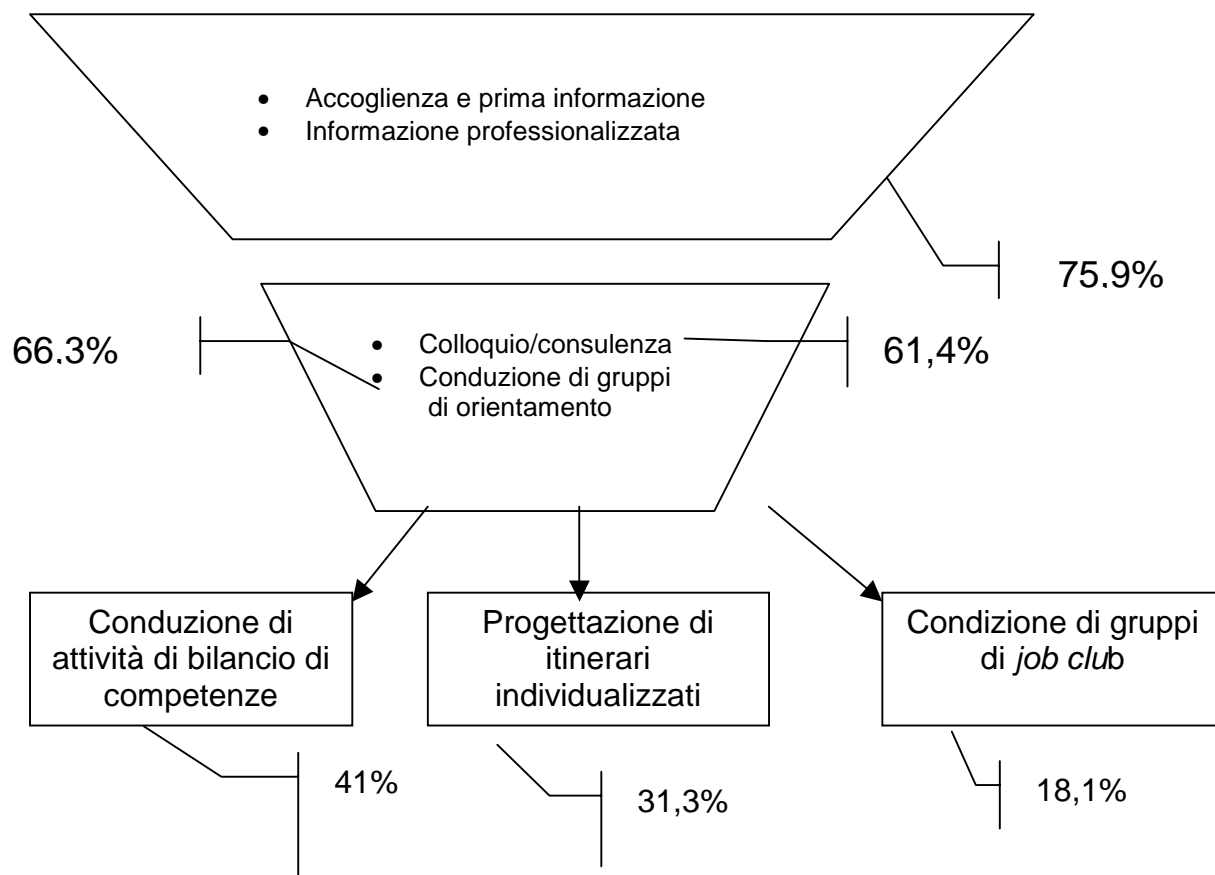
I contenuti dell'orientamento

- ✎ Analisi delle competenze, capacità, abilità, desideri e risorse
- ✎ Studio e conoscenza della domanda di lavoro
- ✎ Analisi delle diverse aree e profili professionali
- ✎ Acquisizione o rafforzamento di alcune competenze trasversali
- ✎ Acquisizione di tecniche di ricerca del lavoro, redazione curricula mirati e gestione dei colloqui di lavoro
- ✎ Elaborazione di un piano personale di sviluppo professionale coerente e consapevole

I metodi dell'orientamento

- ✎ Attivazione di situazioni da esperienze concretamente vissute
- ✎ Rilevanza aspetto relazionale
- ✎ Centralità competenze trasversali
- ✎ Sviluppo dell'autostima
- ✎ Capacità di individuare i problemi e risolverli
- ✎ Approccio operativo
- ✎ Coinvolgimento attivo dei soggetti

Le attività del servizio di orientamento



Dall'analisi dei progetti pervenuti in Agenzia emerge che i 'macro interventi' di cui è composta l'**attività** dell'orientamento costituiscono, appunto, le modalità di erogazione dei servizi: dall'informazione (75,9% dei progetti la prevede) al sostegno all'inserimento lavorativo (31,3%).

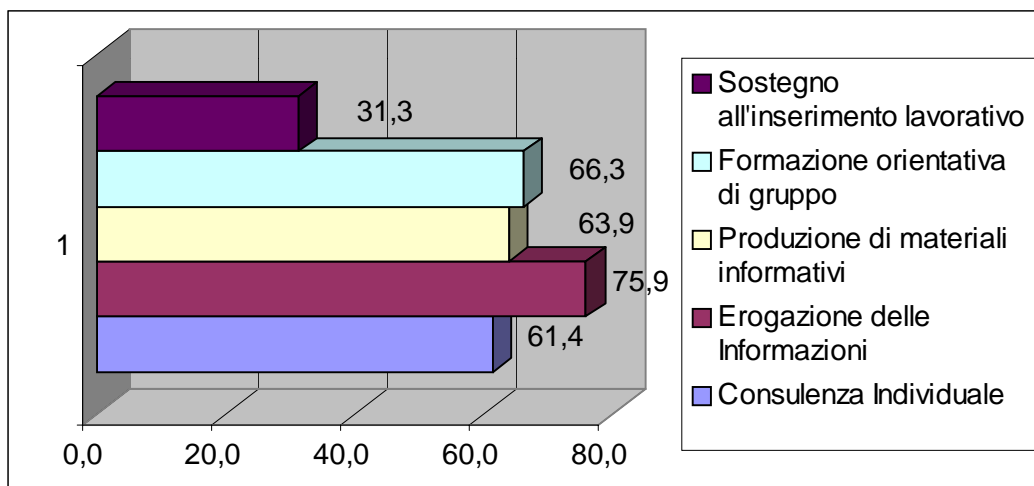
L'attività di consulenza vera e propria prevede sia incontri di gruppo (66,3%) che individuali (61,4%)

Tipologie di azioni adottate nei progetti di orientamento		
Consulenza Individuale	51	61,4
Accoglienza	31	37,3
Sostegno alla ricerca lavoro	27	32,5
Colloquio di orientamento	39	47,0
Counselling	19	22,9
Altro	17	20,5
Erogazione delle Informazioni	63	75,9
Produzione di materiali informativi	53	63,9
Formazione orientativa di gruppo	55	66,3
Accoglienza	22	26,5
Aspetti socio economici	28	33,7
Tecniche di ricerca del lavoro	28	33,7
Job Club	15	18,1
Bilancio di orientamento	34	41,0
Altro	16	19,3
Sostegno all'inserimento lavorativo	26	31,3
Supporto CV	23	27,7
Job club	7	8,4
Tirocini	12	14,5
Attività di orientamento	22	26,5
altro	16	19,3

Principale modalità di orientamento adottate nei progetti

	V.A.	Valori %
Consulenza Individuale	51	61,4
Erogazione delle Informazioni	63	75,9
Produzione di materiali informativi	53	63,9
Formazione orientativa di gruppo	55	66,3
Sostegno all'inserimento lavorativo	26	31,3

Fonte: Elaborazioni Agenzia Liguria Lavoro - OML - su indagine diretta



Le pratiche di orientamento

Prima di procedere ad un'analisi di taglio più qualitativo dei progetti pervenuti, può essere utile sintetizzare, grazie agli approfondimenti e ai materiali prodotti da ISFOL, quali sono i principali **campi di applicazione** delle buone pratiche che riguardano, in via generale:

- l'accesso ai servizi
- la qualità nella prestazione dei servizi
- le prestazioni dei servizi

Sarà poi opportuno passare ad una lettura delle schede progettuali elaborate dall'Agenzia sulla base delle informazioni pervenute. Si ricorda in questa sede che le schede analitiche sono disponibili nel sito dell'Agenzia²⁸

Per favorire l' accesso ai servizi	<ul style="list-style-type: none">• la possibilità di accesso fisico per tutti ai luoghi della formazione;• la diffusione sul territorio di luoghi di incontro non burocratici, ma "conviviali";• l'inserimento di moduli di orientamento nei diversi programmi scolastici e formativi• l'elaborazione di repertori e guide per la fornitura dei servizi che facilitano l'accesso dell'utente al servizio più appropriato per la soluzione del suo problema;• l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione si rivela uno strumento molto utile per presentare i servizi disponibili, i loro obiettivi, le categorie di utenti ai quali sono rivolti;• l'utilizzazione di un linguaggio semplice e chiaro che favorisca la scelta di servizi adatti da parte dell'utente;• la definizione di standard di comunicazione in relazione ai gruppi di utenti di riferimento;• la creazione di una rete a livello territoriale delle agenzie e delle persone che offrono i servizi facilita l'utilizzo del servizio più appropriato al tipo di problema da risolvere;• il sostegno di iniziative di counseling autogestite per consentire l'accesso di alcune categorie di persone, ad esempio dei lavoratori eccedenti.
---	--

²⁸ www.sirio.regione.liguria.it/all nello spazio O.M.L..

<p>Per garantire la qualità nella prestazione dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • l'erogazione di un servizio di base continuo rivolto a coloro che sono stati reinseriti o accedono per la prima volta al lavoro per assistere e rafforzare la loro capacità di permanenza sul mercato del lavoro; • l'orientamento ad un altro servizio ritenuto più idoneo nel caso in cui quello richiesto non lo sia, per assicurare il raggiungimento dei risultati; • l'organizzazione di un ampio servizio di informazione e di dati a supporto dell'azione dei consiglieri per metterli in grado di rispondere alle casistiche e alle questioni più varie; • la natura istituzionale dell'organizzazione che dovrebbe essere senza fine di lucro, per evitare l'orientamento ad obiettivi diversi da quelli del servizio stesso; • l'organizzazione di servizi mirati alle categorie specifiche di utenti consente di raggiungere risultati più soddisfacenti, in quanto favoriscono l'esame di problematiche specifiche; • il rapporto numerico fra operatore e utente deve essere tale da consentire di dedicare il tempo necessario a ciascuno.
--	--

<p>Per le procedure di prestazione dei servizi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • i bisogni dell'utente devono rappresentare il cuore del percorso di prestazione del servizio; • il carattere strettamente confidenziale delle informazioni, circa il proprio progetto professionale, offerte dall'utente deve essere sempre garantito dall'operatore; • il servizio erogato dall'operatore deve tener conto non solo della problematica d'inserimento professionale o di creazione di impresa in senso stretto, ma anche degli aspetti più strettamente personali connessi, come l'insieme degli aspetti psicologici, delle insicurezze, ecc; • l'orientamento verso altri organismi deve essere basato su informazioni precise e con motivazioni opportune, in modo da non dare l'impressione di voler "abbandonare" l'utente; • i dossier compilati dall'operatore devono essere corretti, precisi, facili da consultare; • l'attivazione di un sistema di monitoraggio è importante al fine di consentire all'utente e all'operatore di seguire e valutare i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi previsti; • il servizio è erogato sulla base di dati e riferimenti sempre aggiornati per garantire che le informazioni offerte siano utili; • la metodologia di erogazione del servizio tiene conto della specificità dell'utente e non utilizza approcci standardizzati: ciò richiede come buona pratica l'elaborazione di un progetto di erogazione del servizio per ogni utente; • l'erogazione del servizio per gruppi di utenti appare una buona pratica nel caso di lavoratori in sovrannumero e di lavoratori appartenenti alla stessa impresa.
---	---

Fonte: Elaborazione di materiali vari ISFOL

Premessa

Come già ampiamente sottolineato, la presente elaborazione deve considerarsi una prima analisi dei materiali raccolti durante la rilevazione. In questo senso sarà nostro scopo, cominciare a raccontare i risultati raggiunti in sede di rilevazione estrapolando alcuni macroaggregati e altri casi tipici.

In questa sezione del rapporto si descrivono, a livello complessivo, i risultati della sezione più propriamente qualitativa. Quella dove si chiedeva di *raccontare*, in sintesi, quali fossero le caratteristiche peculiari dei percorsi orientativi indicati quali buone prassi: obiettivi e tipologia dell'azione orientativa, i risultati attesi e quelli ottenuti, il ruolo degli operatori nello svolgimento delle buone pratiche, gli strumenti utilizzati per la realizzazione dei progetti, la definizione e la percezione per le quali i progetti vengono considerate buone pratiche, una descrizione del processo relativo all'azione orientativa ed infine gli elementi considerati innovativi e riproducibili del progetto.

Naturalmente in un'indagine nazionale come quella proposta entrano in gioco alcune variabili di carattere territoriale, di contesto socioeconomico e di approccio, che disegnano una geografia delle pratiche presentate che non può prescindere dal proprio contesto.

Inoltre deve essere necessariamente sottolineata, in sede di rilevazione, una certa disomogeneità di metodo e soprattutto di flussi comunicativi in relazione alle modalità di individuazione dei soggetti a livello di realtà regionale.

Per tutti questi motivi teniamo a sottolineare la funzione preminente della presente analisi quale animatrice del dibattito sulle nuove pratiche, un tentativo verso quel percorso di confronto ed integrazione delle molteplici esperienze progettuali che a livello diffuso sorgono e prosperano nelle molte e diverse strutture che operano nel campo dell'orientamento.

Infine, speriamo, un omaggio e un riconoscimento per tutte quelle intelligenze e competenze dedicate al sostegno e al supporto alla ricerca del più adatto percorso formativo e lavorativo di tutti quei soggetti coinvolti in percorsi transizione personale e professionale.

Tipologia e obiettivi delle Buone pratiche di orientamento

Come abbiamo avuto occasione di osservare in sede di analisi quantitativa, i progetti definiti quali buone pratiche, raccolti durante la rilevazione, si ascrivono sostanzialmente alle più diffuse modalità affermatesi nell'ultimo decennio a livello nazionale ed europeo.

I macroaggregati della consulenza individuale, dell'erogazione delle informazioni e delle attività di sportello, la produzione di materiali informativi, della formazione orientativa di gruppo e del sostegno diretto all'inserimento valutativo sono modalità di orientamento che sono state adottate in via esclusiva, e più tipicamente in forma integrata, nella gran parte dei progetti presentati.

Ad arricchimento della definizione del percorso di orientamento contribuisce l'espressione degli obiettivi perseguiti nei diversi progetti.

In linea di massima si rilevano molto diffusi alcuni obiettivi generali tipici del lavoro orientativo: rafforzare l'identità in chiave professionale; educare alla scelta; educare all'informazione, alla cultura del lavoro; l'attivazione di reti territoriali e l'integrazione tra le agenzie di socializzazione intervenenti nell'orientamento (tipicamente: famiglia, scuola, formazione professionale, mondo del lavoro).

In pratica si registra il prevalere di azioni tese a considerare i seguenti principali campi di azione:

➤ a livello di soggetto: attraverso obiettivi di carattere socio pedagogico tesi a supportare il soggetto nel rafforzare l'autostima, l'autonomia decisionale, la capacità ad approcciarsi alla scelta e di automotivarsi. In molti progetti rilevati emerge forte, al di là della razionalizzazione e la strutturazione delle procedure, l'esigenza di mantenere centrale la soggettività dell'utente. In questo senso l'orientamento deve essere visto come un vero e proprio compagno di viaggio nella crescita e nell'emancipazione della persona. In pratica volendo utilizzare uno slogan potremmo dire *la partire dal soggetto per arrivare al percorso*.

➤ A livello di metodo: l'attenzione sul metodo, sulla sua efficienza e sulla sua efficacia rappresenta un altro dei grandi obiettivi dell'orientamento nelle buone pratiche. In questo senso sembra che l'attenzione sulla procedura, la sua riproducibilità e sistematizzazione diventi elemento essenziale per la sua riproposizione e qualificazione. L'analisi dei processi delle attività esprime fortemente da parte dei progettisti e dei realizzatori l'esigenza di definire nettamente i modelli d'intervento realizzati. Definendo procedure e tecniche e lavorando sulla trasmissibilità. Lo slogan in questo caso potrebbe essere *organizzare il percorso per arrivare alla scelta*.

➤ A livello di informazioni: gli obiettivi diventano quelli generali dell'educazione all'utilizzo dell'informazione a sostegno della scelta. Nella filosofia portante di molti progetti viene sottolineata l'esigenza di fornire al cliente la famosa cassetta degli attrezzi grazie alla quale iniziare i percorsi di inserimento lavorativo veri e propri. Quello del dotare di strumenti per orientarsi nella tempesta informativa caratterizzante la nostra società, diventa uno dei cardini nel supporto alla scelta, è diventato campo di lavoro diretto in molti progetti, con forte incidenza di azioni dirette all'analisi territoriali e ad un approccio strategico delle risorse. Lo slogan in questo caso è *non tutte le informazioni sono informazioni buone*.

➤ A livello di reti relazionali: il *networking* sembra essere la caratteristica essenziale di molte delle pratiche di orientamento segnalateci. Creare relazioni, incrementare e stimolare la rete di sostegno, ma non solo, educare alla relazione evoluta attivando percorsi di integrazione tra i diversi ambiti territoriali e sociali. L'azione di *networking* ha

rappresentato la risposta più adeguata nell'avviare percorsi orientativi solidi. Maggiore è la definizione e la percezione del ambito relazionale del soggetto e maggiore è la possibilità che nelle strategie individuali, a seconda delle esigenze, si possa accedere all'ambito relazionale più adatto al momento giusto. Lo slogan potrebbe essere *cooperare per competere*.

I risultati attesi vs i risultati ottenuti.

Dagli obiettivi ai risultati compiamo un avvicinamento progressivo alla definizione dell'efficacia dei progetti indicati quelli buone pratiche.

Nel modello teorico proposto per la definizione delle buone pratiche di orientamento si è data enfasi alla questione della qualità delle pratiche stesse: in questo senso, ovviamente, diventa essenziale compiere una prima valutazione circa l'efficacia delle azioni orientative, misurabile in parte attraverso un'analisi della percezione dei risultati, sia attesi sia conseguiti.

A livello complessivo la rassegna dei risultati fa registrare l'esistenza sia di risultati congruenti con quelli che erano gli obiettivi del progetto sia di risultati inaspettati ma considerati di particolare valore.

In questa sede ci limitiamo ad aggregare alcuni grandi categorie di risultati rimandando alle schede dei singoli progetti alla pagina web www.sirio.regione.liguria.it/all:

➤ Risultati attinenti l'accrescimento personale dell'utenza: maggiore conoscenza delle possibilità scolastiche, formative e lavorative; creazione del progetto formativo e personalizzato; maggiore propensione alla conoscenza di sé, corrispondenza tra i consigli di orientamento e le scelte effettuate;

➤ Risultati attinenti le strategie integrate di orientamento al lavoro: in pratica lo sviluppo di un approccio strategico alla questione della scelta avviando percorsi di integrazione tra le utenze e il sistema famiglia-scuola - formazione professionale – lavoro, dal coinvolgimento degli utenti ad una collaborazione attiva.

➤ Risultati attinenti al coinvolgimento dell'utenza nel percorso orientativo: determinato dai percorsi di socializzazione preventiva al lavoro, all'interazione singolo-gruppo, alla partecipazione ad un progetto comune, ai rapporti tra docenza e utenza, al gradimento e apprezzamento da parte dell'utenza delle modalità attuative.

➤ Risultati attinenti alla congruità degli strumenti utilizzati con gli obiettivi dei progetti: determinati dalla taratura degli strumenti stessi, dalla verifica delle procedure sia in termini di efficienza che di efficacia.

➤ Risultati attinenti al successo in termini quantitativi: dimostrabile grazie ad indicatori numerici relativi a

transizioni effettive, calmieranti della dispersione scolastica, di effettivi inserimenti lavorativi o in stages, nel caso delle attività di sportello poi relativi all'affluenza dell'utenza.

➤ Risultati attinenti il lavoro del cercare lavoro: individuabile nella tendenza, da parte dell'utenza, di riconoscere ed accrescere le proprie capacità nell'affrontare le più tipiche fasi della ricerca del lavoro, sia in termini di approccio che di conoscenze tecniche, sulla predisposizione di curriculum, di risposta a test e questionari, di colloqui ecc.

➤ Risultati attinenti l'accrescimento degli aspetti di sistema: determinato dalla costituzione-accrescimento-rafforzamento di reti di servizi e relazionali. Di circoli virtuosi di collaborazione tra orientamento, scuola, formazione professionale mondo del lavoro.

Il ruolo degli operatori nelle buone pratiche di orientamento

Altro aspetto fondamentale nell'analisi delle buone pratiche di orientamento è quello relativo alle indicazioni circa il ruolo degli operatori all'interno del processo. A livello generale emerge un'evoluzione complessiva del milieu professionale del sistema dell'orientamento, che vede coinvolti in diversa misura gli operatori professionali. In sintesi questi sono le indicazioni più ricorrenti circa il ruolo degli operatori:

- ruolo di tutoraggio
- docente orientatore
- orientatore consulente
- somministrazione moduli, test, informazioni
- assistenza continua nelle attività messe in essere
- ruolo istituzionale
- ruolo di verifica, validità ed efficacia
- esperti del mercato del lavoro
- interfaccia tra utenza e territorio
- orientatori quali formatori e propugnatori di metodi attivi di strategie comportamentali non tradizionali
- attivatori di processi psico-dinamici per l'orientamento
- attivatori di misure psico-pedagogiche nei docenti e negli allievi
- progettazione, coordinamento e conduzione del progetto utilizzando competenze progettuali relazionali ecc.

Elementi innovativi delle buone pratiche di orientamento

Si è più volte sottolineato quanto sia definito centrale il carattere innovativo nella definizione di buona pratica. Ovviamente tale caratteristica più che mai deve essere correlata al contesto di definizione e di utilizzo del progetto considerato. A livello nazionale l'esatta percezione dell'innovatività dei progetti deve essere necessariamente ricondotta ai singoli contesti territoriali.

L'indagine ha mostrato:

- come risultato più evidente e diffuso di indicatore di innovazione, quello relativo alla costituzione di reti di soggetti che partecipano al processo di orientamento attraverso per esempio di misure interattive di conoscenza del territorio.
- Altro elemento di eccellenza che scaturisce a quello legato all'utilizzo delle risorse legate allo sviluppo delle nuove tecnologie. In particolare alle possibilità di internet e dei supporti multimediali.
- Elementi innovativi legati al rapporto con il mondo del lavoro: per esempio attraverso il coinvolgimento del mondo imprenditoriale nella definizione di figure professionali definibili d'eccellenza, anche in proiezione futura; ancora attraverso l'individuazione e il coinvolgimento di settori del mondo del lavoro non propriamente tipici dei percorsi orientativi (vedi per esempio le pubbliche amministrazioni).
- Elementi innovativi relativi allo sviluppo di studi, ricerche e pubblicazioni relative ai progetti intese ad allargare l'esperienza orientativa al maggior numero di soggetti, favorendo la riproducibilità e la trasferibilità delle esperienze.
- Elementi innovativi relativi alla implementazione ed ottimizzazione delle risorse esistenti (anche in relazione all'evoluzione tecnologica).
- Elementi innovativi relativi alla capacità di supportare l'utente rispetto al momento di transizione;
- Elementi innovativi relativi alla capacità integrativa tra le varie componenti del sistema orientativo;
- Elementi innovativi relativi alla coerenza con le indicazioni del Nuovo Ordinamento Formativo e del Nuovo Ordinamento Scolastico;
- Elementi innovativi relativi allo sviluppo di metodologie e strumenti direttamente tarati sui target di riferimento;
- Elementi innovativi relativi all'integrazione tra modelli teorici e moduli operativi;
- Elementi innovativi relativi all' utilizzo di risorse finanziarie miste (pubblico-privato);
- Elementi innovativi relativi al posizionare la famiglia al centro del percorso di orientamento;
- Elementi innovativi relativi alla flessibilizzazione e individualizzazione dei percorsi formativi;

- Elementi innovativi relativi alla capacità di riprodurre modelli di orientamento importati da altri contesti territoriali;
- Elementi innovativi relativi alla costituzione di sistemi complessi di erogazione di servizi atti alla ricerca attiva del lavoro (vedi modelli Città dei mestieri, job club, job centre ecc.)
- Elementi innovativi relativi all'esternalizzazione delle funzioni di valutazione e monitoraggio del progetto;

Elementi di riproducibilità delle buone pratiche

Altro punto saliente della definizione delle caratteristiche permeanti le buone pratiche ritroviamo le indicazioni relative alle motivazioni per le quali i progetti orientativi segnalatici possano essere riprodotti e trasferiti in altri contesti territoriali.

Anche in questo ambito riportiamo una rassegna delle principali indicazioni di riproducibilità che emerge da una prima analisi delle schede progetto pervenute:

- Anche a riguardo degli elementi di riproducibilità si evidenzia quale più diffusa l'indicazione relativa alla creazione della rete;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'integrazione con le istituzioni;
- Elementi di riproducibilità inerenti la rispondenza con le esigenze del territorio;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'interazione mondo del lavoro-università;
- Buon livello di riproducibilità degli strumenti utilizzati;
- Elementi di riproducibilità inerenti ad aspetti sinergici e integrativi dei progetti;
- Grado di successo e gradimento del modulo proposto può rappresentare un buon indicatore della riproducibilità;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'interdisciplinarietà dell'approccio metodologico;
- Elementi di riproducibilità inerenti la creazione di spazi di ascolto delle esperienze di orientamento vissute dagli orientatori;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'attivazione di processi formativi degli operatori dell'orientamento;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'interfacciamento tra sistema regionale di formazione e lavoro e componenti del sistema scolastico;
- Elementi di riproducibilità inerenti la considerazione dell'orientamento come educazione permanente;
- Elementi di riproducibilità inerenti la pubblicazione e la promozione dei risultati raggiunti;

- Elementi di riproducibilità inerenti la concettualizzazione dei modelli;
- Elementi di riproducibilità inerenti la formalizzazione delle pratiche e procedurizzazione delle attività;
- Elementi di riproducibilità inerenti la costruzione di data base sperimentali;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'attualità dei temi trattati;
- Elementi di riproducibilità inerenti il mantenimento del contesto quale elemento costitutivo del processo e quindi trasferibilità possibile;
- Elementi di riproducibilità inerenti la costruzione di indicatori riproducibili in ogni contesto;
- Elementi di riproducibilità inerenti il buon rapporto costi-benefici;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'alto livello di autonomia operativa;
- Riproducibilità assicurata dalla possibilità di utilizzare professionalità esperte che coordinino e assicurino la tenuta dell'impianto metodologico;
- Avviamento di un sistema di controllo di qualità per la valutazione dei servizi erogati, al fine di sviluppare un processo di ottimizzazione della qualità sia delle prestazioni sia degli operatori;
- Elementi di riproducibilità inerenti il carattere multilocalizzato dei progetti che garantisce in via preventiva la riproducibilità
- La creazione di una pista aperta con le aziende per tirocini meno selvaggi;
- Elementi di riproducibilità inerenti l'attinenza alle direttive europee;
- Elementi di riproducibilità inerenti la semplicità e la linearità nell'attuazione del progetto;
- Elementi di riproducibilità inerenti la flessibilità dell'orario e del servizio attraverso la concordanza ai bisogni dell'utenza.

Perché buona pratica

Uno dei principali obiettivi della presente indagine era quello relativo al tentativo di dare un contributo conoscitivo al processo definitorio delle buone prassi di orientamento. In questo senso abbiamo chiesto ai referenti dei progetti quale fosse la percezione del perché questi progetti segnalatici potevano essere considerati buone pratiche.

Come sempre rimandiamo alle schede dei progetti per una lettura analitica del ricco e stimolante repertorio di risposte date alla domanda "Perché buona pratica", e in questa sede tenteremo

di dare un quadro sintetico delle principali categorie di risposte date.

Una prima osservazione deve essere dedicata alla differenziata lettura delle risposte offerte, nel senso che di volta in volta, è stata posta l'attenzione su diversi aspetti delle azioni di orientamento: per una più sintetica lettura abbiamo aggregato le risposte in relazione ai buoni effetti attribuiti alle azioni nei confronti: degli utenti, del sistema orientativo e sulla sua progettualità, sugli attori partecipanti all'azione (FP, scuola, mondo del lavoro), al trattamento delle informazioni, delle metodologie e degli strumenti:

Indicazioni di buona pratica in relazione agli effetti sull'utenza:

Rispetto l'utenza viene più volte sottolineata l'esigenza di una congruità delle azioni con le esigenze dei soggetti.

E' buona pratica quella che tende alla costruzione, ricostruzione, valorizzazione del patrimonio di competenze dell'individuo, effettuata con percorsi che rispettino e valorizzino la soggettività, aumentando il potenziale individuale e la motivazione ad investire, con conseguenti importanti effetti sulla crescita e il rafforzamento dell'autostima.

Molte delle tecniche utilizzate nei progetti incentrano la propria azione su metodologie che favoriscono un inserimento o reinserimento *consapevole* partendo dalle soggettività, dalle esperienze e competenze maturate.

A riguardo molte delle esperienze rilevate hanno inteso accrescere in senso culturale l'utenza, creando simulazioni e palestre che permettano di acquisire la mentalità necessaria ad affrontare il mondo del lavoro: dove ricoprire ruoli, acquisire conoscenze, verificare attitudini e conoscenze e dove infine acquisire linguaggi.

La promozione di una nuova cultura del lavoro, significa anche permettere al soggetto di comprendere le trasformazioni che stanno permeando il sistema stesso.

Infine vogliamo segnalare l'indicazione relativa al gradimento all'azione di orientamento rilevata o avvertita per i progetti, determinata attraverso indicatori di successo delle iniziative.

Indicazioni di buona pratica in relazione agli effetti sul sistema orientativo e la sua progettualità:

Un altro approccio che ha caratterizzato la definizione di *buona pratica* ha interessato, naturalmente, gli effetti rispetto ai processi orientativi sia a livello di qualità, di procedure e di organizzazione dei singoli progetti sia, più in generale, in relazione all'evoluzione e al contributo alla crescita del sistema orientativo su scala territoriale più ampia.

A riguardo segnaliamo i contributi attribuiti ai progetti in relazione all'elaborazione e diffusione di metodologie di lavoro in network che permettessero una cooperazione degli operatori dei servizi territoriali, innescando un processo di superamento della

frammentazione e della dispersione dei servizi integrati. Forte efficacia viene attribuita a quei progetti che contribuiscono ad avviare un collegamento di rete stabile.

Ancora viene segnalato il contributo offerto in termini di accrescimento della sistematicità delle azioni: questi effetti passano soprattutto in relazione alla durata dei progetti, alla capacità di standardizzare procedure e metodologie e alla loro capacità di verificarsi, validarsi e autovalutarsi, in un continuo processo di adeguamento delle azioni attuate e degli strumenti utilizzati adeguandoli ai bisogni dell'utenza. E' giudicata buona pratica quella che conduce ad un processo continuo di riprogettazione e rielaborazione dei progetti che portano valore aggiunto sia a livello di scala locale sia all'intero sistema dell'orientamento.

Indicazioni di buona pratica in relazione agli effetti sugli attori partecipanti all'azione (FP, scuola, mondo del lavoro):

Sembra ormai dato acquisito quello del stretto rapporto tra la percezione della buona pratica e la creazione e il rafforzamento delle reti dei soggetti intervenenti nell'orientamento. Quel stretto raccordo e quel percorso di integrazione che disegna la cadenza *dell'orientamento continuo*, per il quale uno degli obiettivi principali delle azioni deve essere teso a colmare la distanza tra i diversi sistemi che possono intervenire nei processi formativi dell'individuo (tipicamente famiglia, scuola, formazione professionale e mondo del lavoro). Tale distanza avviene anche grazie all'azione dell'orientamento che si esprime fundamentalmente in due direzioni: una di carattere diretto, tesa a garantire azioni di interfacciamento tra l'utenza e i vari sistemi sopraccitati e l'altra tesa a fornire, a chi si avvia all'orientamento, una cassetta degli attrezzi che aiuti di affrontare i successivi momenti di trasformazione con una cultura e un patrimonio di strumenti efficaci, adeguabili e aggiornabili. Ma l'azione di orientamento è buona pratica anche quando contribuisce ad avviare processi di autoanalisi e di aumento di consapevolezza nei sistemi educativi, sociali ed economici che possono essere coinvolti nella progettazione. Tale aumento di consapevolezza favorisce a diminuire la distanza e a creare procedure consolidate di comunicazione tra il sistema dell'educazione tout court e il mondo del lavoro favorendo dei circuiti virtuosi tra lavoratori e aziende.

Buona pratica poi appare quella che sviluppa capacità autonoma nell'analisi delle risorse e disponibilità del mondo del lavoro, andando ad aprire nuovi filoni di approccio e riesce a coinvolgere nuovi settori del mondo del lavoro, fuori dai tradizionali filoni di collaborazione tra sistema dell'orientamento e mondo del lavoro. A riguardo viene particolarmente valorizzato l'avviamento di collegamenti di rete che siano stabili ed in continua evoluzione.

Indicazioni di buona pratica in relazione agli effetti sull'utilizzo degli strumenti delle metodologie e delle informazioni:

Fare una rassegna delle metodologie, degli strumenti e della modalità di trattamento delle informazioni permette, in linea di massima di comprenderne la ricchezza.

In questo senso vengono evidenziate molteplici sperimentazioni e pratiche consolidate che sembrano essere sicuramente possedere il valore di buona pratica. Verso alcuni obiettivi più generali della creazione di strumenti condivisi, l'originalità degli stessi, l'integrazione delle risorse e la riproducibilità e trasferibilità di metodologie e strumenti. Buona pratica è anche quella che è stata in grado di adattare modelli importati in realtà territoriali diverse.



1. Il gruppo di lavoro
2. Gli interlocutori e i progetti
3. La scheda di rilevazione
4. Alcuni riferimenti bibliografici

1. Il gruppo di lavoro

Il **gruppo di lavoro** è costituito:

- Dall'AGENZIA LIGURIA LAVORO:
 - Massimiliano Di Massa
 - Elisabetta Garbarino
 - Alessandra Scotti
 - Alessandra Ravetti

- dalle Agenzie:
 - ABRUZZO LAVORO E SERV. COORD. CENTRI IMP. DELLA REGIONE ABRUZZO
 - SERV. COORD. CENTRI IMP. DELLA REGIONE ABRUZZO
 - ENTE LAVORO BASILICATA
 - RIPARTIZIONE DEL LAVORO PROVINCIA DI BOLZANO
 - CENTRO PER L'IMPIEGO DI CATANZARO - CALABRIA
 - REGIONE CAMPANIA - SETTORE ARMAL SERV. P.A.L.
 - AGENZIA EMILIA ROMAGNA LAVORO
 - AGENZIA REGIONALE PER L'IMPIEGO DEL FRIULI VENEZIA GIULIA
 - AGENZIA LAZIO LAVORO
 - AGENZIA IMPIEGO LOMBARDIA
 - ARMAL AGENZIA REGIONALE MARCHE ATTIVITA' LAV.
 - AGENZIA MOLISE LAVORO
 - AGENZIA PIEMONTE LAVORO
 - AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO PUGLIA
 - AGENZIA REGIONALE DEL LAVORO SARDEGNA
 - AGENZIA SICILIA LAVORO
 - AGENZIA DEL LAVORO DI TRENTO
 - ENTE TOSCANA LAVORO
 - AGENZIA UMBRIA LAVORO
 - AGENZIA REGIONALE DEL LAVORO VALLE D'AOSTA
 - AGENZIA VENETO LAVORO

- dall'ATI ORSO CSEA:
 - Fiorenza Coatto (CSEA)
 - Alessandra Corrias (CSEA)
 - Anna Forlenza (CSEA)
 - Francesca Gesmundo (CSEA)
 - Luca Marega (ORSO)
 - Ivana Melli (CSEA)
 - Sergio Oggero (ORSO)
 - Patrizia Rossi (ORSO)

2. Gli interlocutori e i progetti

Le **interviste** sono state svolte dalle Agenzie nelle singole Regioni e dall'ATI ORSO CSEA in Liguria. Un particolare ringraziamento agli **interlocutori** contattati: la loro disponibilità – nei temi brevi concessi - ha reso possibile la realizzazione dell'indagine. Ci scusiamo per eventuali omissioni o inesattezze, dovute alla necessità di contrarre al massimo i tempi di elaborazione. Nella parte finale sono elencati quei progetti che non sono pervenuti in tempo per essere inseriti nell'elaborazione vera e propria, ma che sono comunque stati analizzati e le cui schede sono reperibili nel sito.

Gli interlocutori

Abruzzo

Regione Abruzzo Servizio coordinamento dei servizi dell'impiego	Antonio Varzelli Valeria Rastelli	Implementazione dei servizi per l'impiego e prevenzione per la disoccupazione di lunga durata
---	--------------------------------------	---

Basilicata

Ente lavoro Basilicata	Nicola D'Agostino Candido De Canio	Assistenza tecnica, Gestione, convenzioni e monitoraggio, LSU, PIP, Tirocini formativi
------------------------	---------------------------------------	--

Campania

C.O.P. 16	ALDO TERRACCIANO, GIOVANNI VASATURO, GIUSEPPE DI NOTOLO	ORIENTAMENTO SCOLASTICO E FORMATIVO
C.O.P. 20	ADELAIDE URBINO, MARCO BALZANO	
C.O.P. 21	LUCA FRANCHINO	
C.O.P. BATTIPAGLIA	MODESTO MONTEMURO	
C.O.P. BENEVENTO	GIUSEPPE DE IESO, MARIANO DE LUCA	
C.O.P. CAVA DE' TIRRENI	ATTILIO BISOGNO, MARGHERITA RAGNI	
C.O.P. CELLONE	ALFREDO RUSSO, GIOVANNI PUCINO	
C.O.P. MADDALONI	GIUSEPPE DI LULLO, MARIALUISA PASCARELLA	
C.O.P. TEANO	ELIO CHIOCCHIO, MARCELLO FIORILLO	
C.O.P. U.C. 18 CASTELLAMARE DI STABBIA	CIRO MARESCA	

Emilia Romagna

Orientalavoro --Centro Impiego. Provincia di Parma	Simona Morini Stefania Contesini	Accoglienza; informazione mirata; preselezione; attività di orientamento; gestione di tirocini
Provincia di Bologna Assessorato alle politiche scolastiche, formative ed all'orientamento	Laura Venturi, Anna del Mugnaio, Marinella Lazzari, Wilma Bonora	Servizi Formazione professionale e Servizi scuola
Provincia di Ferrara	Maria Grazia Adorni	Servizi per l'impiego
Provincia di Modena Servizio orientamento	Maria Grazia Roversi Annamaria Arrighi	Programmazione, promozione, finanziamento e coordinamento azioni di orientamento
Provincia di Ravenna Centri per l'impiego	Claudia Pari	Servizi per l'impiego
Provincia di Reggio Emilia - Polaris Servizi per l'orientamento	Emma Leonardi	Centro di orientamento della Provincia di R.E. che offre servizi di informazione, formazione e consulenza.
Provincia di Reggio Emilia - Polaris Servizi per l'orientamento	Emma Leonardi Maria Cristina Bacci Lucia Strusi Silvana Romiti Cinzia Bigi Barbara canei Claudio Corbelli	Centro di orientamento della Provincia di R.E. che offre servizi di informazione, formazione e consulenza.
Provincia di Rimini	Maria Grazia Tonti Tatiana Giorgietti	Servizio informazione accoglienza dei Centri per l'Impiego. Fornire informazione orientativa propedeutica all'incontro tra domanda e lavoro
Regione Emilia Romagna Assessorato al lavoro, Formazione, scuola Università, e Pari Opportunità - Agenzia Emilia Romagna Lavoro	Maurizio Pozzi Rosanna Altizio Luana Grilli	Programmazione e promozione di interventi di politica attiva del lavoro. analisi, valutazione e monitoraggio delle politiche. Assistenza tecnica alla rete dei servizi per il lavoro

Liguria

ARCI NA Genova		Ente convezionato per il servizio civile, tutela dei diritti, lotta all'esclusione sociale, promozione culturale, inserimenti socio lavorativi per stranieri, cooperazione internazionale
CIOFS - FP Liguria		Prima formazione, Orientamento
Comune di Genova Job Centre		Orientamento, transizione al lavoro
Comune di Genova		Ente Locale
IG students Liguria Srl		Progettazione, pianificazione e controllo.
Istituto F. Santi-Onlus		Progettazione, formazione professionale, ricerca socio economica
Provincia di Imperia Ufficio Orientamento		Informazione, orientamento individuale, scolastico e stage

Lombardia

AGENZIA REGIONALE PER IL LAVORO	MASSIMO GIUPPPONI, SARA D'L	ENTE STRUMENTALE REGIONE
ORIENTAMENTO LAVORO ONLUS	MARINA CAVALLINI, SARA D'INCAL	ORIENTAMENTO AL LAVORO
REGIONE LOMBARDIA DIREZIONE GENERALE ISTRUZIONE, FORMAZIONE, LAVORO	RENZO RUFFINI, VINCENZO CENTOLA	ENTE LOCALE

Marche

AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE ANCONA	CESARE BECCARIA, ANNA RITA PALECO	FORMAZIONE E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO
AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE ASCOLI PICENO	EMIDIO DE ANGELIS, ROBERTA GAROFALO	
ASSESSORATO ALLE POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO E FORMAZIONE PROFESSIONALE	EMIDIO DE ANGELIS, ROBERTA GAROFALO	
ORIENTAMENTO LAVORO DONNA ONLUS	GIOVANNA PATARCA, CARLA VIRILI	ORIENTAMENTO, FORMAZIONE PER DONNE
REGIONE MARCHE - SERVIZIO FORMAZIONE PORFESSIONALE E LAVORO	MARIA CRISTINA CECCHINI, NCESCA DAMIANI	FORMAZIONE PORFESSIONALE LAVORO

Piemonte

ASSOCIAZIONE PER EDUCATORI E FORMATORI (ApEF)	VALENTINA PELAZZA, SILVIA CANNIZZO	FORMAZIONE/ORIENTAMENTO
CASA DI CARITA' ARTI E MESTIERI	ATTILIO BONDONE, CESARE ROSSO, GIORGIO ROSSO	ORIENTAMENTO SCOLASTICO/FORMATIVO
PROVINCIA TO - UFFICIO ORIENTAMENTO - AREA ISTRUZIONE	MARIA PIA BURONZO	PROGETTAZIONE ATTIVITA' ORIENTAMENTO

Valle d'Aosta

Agenzia Regionale del lavoro	Savoini Nadia	POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO
------------------------------	---------------	-----------------------------

Veneto

COMITATO PROVINCIALE PER L'ORIENTAMENTO SCOLASTICO E PROFESSIONALE	VALERIO DANILO, VALENTINA MAURISSE	ORIENTAMENTO
DIEFFE S.C.A.R.L.	FABIO DI NUZZO, FRANCESCO DOTTA	ORIENTAMENTO AL LAVORO E FORMAZIONE
ORIENTAMENTO LAVORO VENETO	ANNA TANTINI	
UFFICIO SCOLASTICO PROVINCIALE DI TREVISO	ROBERTO SPAMPINATO, MARIA ANTONIA AMORETTI	UFFICIO SCOLASTICO

Ulteriori progetti reperibili nel sito

Liguria

ISFORCOOP	PAOLO SCIACCALUGA	FORMAZIONE/ORIENTAMENTO
INFORMAGIOVANI DI CELLE LIGURE		INFORMAZIONE/ORIENTAMENTO
CFP MIRETTI	GIUSEPPE VALLERGA	FORMAZIONE/ORIENTAMENTO
A.F.E.T. AQUILONE	EDA INNOCENTI ROSSELLA RIDELLA	ORIENTAMENTO TOSSOCIDIPENDENTI, EX TOSSICODIPENDENTI
IAL	ANNA TORTAROLO	FORMAZIONE/ORIENTAMENTO
DISTRETTO SOCIALE N. 38		M. LUISA BONACCORTI

Trento²⁹

AGENZIA DEL LAVORO DELLA PROVINCIA DI TRENTO	ANNA WIDMAR	POLITICHE DEL LAVORO
--	-------------	----------------------

Veneto

AGFOL AGENZIA FORMAZIONE LAVORO SCARL	CARLO BOLPIN, GIANCARLO ZEFIRO	FORMAZIONE/ORIENTAMENTO
---	--------------------------------------	-------------------------

²⁹ Per la particolare struttura dei materiali pervenuti, il testo relativo alla presentazione dei servizi di orientamento dell'Agenzia del Lavoro di Trento saranno disponibili in versione integrale sul sito

I progetti

TITOLO PROGETTO (in ordine alfabetico per titolo)	RIF.TO REGIONE
Acquisizione di professionalità	EMI
Agenzia Regionale del lavoro	VDA
Atlante regionale dei servizi per l'impiego	LOM
Attività istituzionale	CAM
Azioni di orientamento integrate in percorsi formativi professionali per giovani diplomati e laureati	VEN
Azioni di sostegno all'inserimento lavorativo	EMI
Baia del re	LIG
Bilancio di competenze	EMI
Bilancio di competenze in azienda	EMI
Centro servizi per l'orientamento scolastico, universitario e professionale "futuro prossimo"	EMI
Colloqui individuali di orientamento	EMI
Consulenza informativa	EMI
Consulenza orientativa per giovani	EMI
Corso di orientamento per donne adulte	VEN
Corso di Orientamento propedeutico ad un corso di qualifica per drop out	LIG
Costruire la scelta-genitori che orientano	EMI
Disco	CAM
Dispositivo di accompagnamento	PIE
Eureka	CAM
Euroform	CAM
Ex Estella	CAM
F.A.P.I. Formazione Assistenza alla Prima Infanzia	PIE
Flavio Gioia - Orientamento per le ultime classi, con particolare riferimento all'orientamento universitario	CAM
Formazione formatori	EMI
Giovani e territorio	LIG
I manuali	LIG
I servizi di informazione, orientamento ed incontro domanda e offerta dell'Agenzia del lavoro di Trento	TN
Ideazione, elaborazione ed acquisizione di strumenti di supporto multimediali e cartacei da fornire ai Centri per l'impiego per il loro utilizzo nell'ambito delle azioni di orientamento	ABR
Il Mondo del lavoro	CAM
Incontri di Gruppo di informazione e orientamento	EMI
Informagiovani	LIG
Informagiovani Centro di orientamento e formazione	LIG
Informazioni sulle opportunità di lavoro e sui percorsi di inserimento individuale	EMI
Integra	LIG
Interventi individualizzati per la rimotivazione personale e/o per la scelta dei percorsi	LIG
Intervento integrato per l'occupabilità femminile	LIG
Investire Formazione	VEN
ITINERA	VEN
JOB Centre	LIG
La scuola organizza il sociale	CAM
La scuola orienta la scuola	CAM
Lavori Socialmente Utili	BAS
Modulo di orientamento all'interno di un percorso formativo	LIG
Mondo del lavoro	CAM
Network dei club per il lavoro	VEN
Obbligo formativo	MAR
OPTO Orientamento professionale. Costruzione di una rete di servizi	EMI

territoriali e dei servizi di supporto L. 492/88	
Orientamento alla scelta universitaria	CAM
Orientamento e competenze trasversali per il lavoro	LIG
Orientamento e formazione iniziale a Savona	LIG
Orientamento e ri orientamento in ingresso nella scuola secondaria superiore	VEN
Orientamento integrazione scuola FP	PIE
Orientamento scolastico	LIG
Orientamento scolastico e professionale	CAM
Orientamento scolastico e professionale	CAM
Orientamento scolastico nelle S.M.I. e S.M.S.	CAM
Orientarsi per scegliere	MAR
P.A.O.L.A. Percorsi di <i>assessment</i> per l'orientamento al lavoro autonomo	MAR
P.A.S. (Prevenzione Abbandono Scolastico)	CAM
Percorsi di orientamento formativo	MAR
Percorso di orientamento per migranti	PIE
Percorso Integrato per prevenire la dispersione scolastica all'interno del 1° biennio della scuola superiore	LIG
POM azioni positive per favorire l'orientamento e l'occupazione femminile	MAR
Prima scelta	CAM
Progetti di orientamento	LIG
Progetto Alioth	CAM
progetto Arianna	VEN
Progetto Bottega scuola	MAR
Progetto sperimentale	PIE
Progetto sul nuovo Obbligo formativo	EMI
Progetto Teseo	LIG
Progetto Tirocini	EMI
Programma IG Students	LIG
Raccordo scuola media inferiore - scuola superiore	PIE
Rete Job Club	VEN
Ri orientamento nel 1° anno superiori	PIE
Ricerca azione su orientamento e handicap	VEN
Ricerca azione sull'attivazione di strategie di insegnamento/apprendimento che sviluppino la motivazione	VEN
Riordino e sviluppo di strumenti orientativi	EMI
Robin	CAM
Scuola V	PIE
Servizio di <i>Job Placement</i>	PIE
Servizio di orientamento e consulenza per la valorizzazione e l'inserimento professionale delle donne immigrate	LOM
Settimana di orientamento universitario	MAR
SOFIA	VEN
Sportello di accompagnamento all'utilizzo dei servizi al lavoro	LOM
Sportello donna	EMI
Synjob	VEN
Tirocini aziendali	LIG
Un servizio integrato di informazione orientativa e accoglienza per i centri per l'impiego	EMI
Una finestra sulla realtà universitaria e sull'offerta formativa post diploma	PIE

3. La scheda di rilevazione

La scheda struttura è una per ogni Ente, ad essa vanno allegate le schede progetto (quindi 1 o più di 1)

SCHEDA STRUTTURA

Denominazione Ente	
Indirizzo	
Telefono	Fax
Sito internet	e-mail
Attività prevalente della struttura	
Eventuali target di utenza specifici	
Donne	1
Drop out	2
Ex carcerati	3
Ex tossicodipendenti	4
Giovani	5
Immigrati	6
Minori a rischio	7
Persone in cerca di lavoro	8
Portatori di handicap	9
Studenti	10
Altro (specificare)	11
Numero progetti allegati	
Responsabile della struttura	
Referente per intervista	

SCHEDA PROGETTO (una scheda per ogni singolo progetto)

Titolo del progetto Si tratta qui di inserire il titolo del progetto o del servizio o della singola azione di orientamento. Si suggerisce di prendere in considerazione preferibilmente i progetti, i servizi o le azioni di orientamento più strutturate (non quelli sporadici o casuali).
Anno di attuazione del progetto (se è stato realizzato più volte, specificare l'anno di inizio e il numero di edizioni)
Ente promotore (ente, associazione, impresa titolare di un fabbisogno che si attiva con la finalità di promuovere iniziative in risposta alle esigenze espresse). Si intende un "ente associazione impresa titolare di un fabbisogno che si attiva con la finalità di promuovere iniziative in risposta alle esigenze espresse" ³⁰ . Indicare dunque i soggetti, la loro natura sociale e dare una breve descrizione delle loro attività.
Ente/i attuatore/i del progetto (ente, organismo, impresa responsabile della realizzazione del progetto) Si intende un "ente organismo impresa responsabile della realizzazione del progetto" ³¹ . Indicare il numero dei soggetti realizzatori, la natura sociale, la tipologia di azione orientativa realizzata.
Altri attori coinvolti nel progetto (es. collaborazioni attivate...) Inserire le reti attivate, le collaborazioni con altre agenzie coinvolte.
Beneficiari del progetto (utenti finali, a chi era rivolto il progetto) Si intende a chi è rivolto il progetto. Indicare il/i gruppo/i target e il relativo numero di posti disponibili.
Tipologia di finanziamento (specificare i riferimenti legislativi) <input type="checkbox"/> Comunitario _____ <input type="checkbox"/> Nazionale _____ <input type="checkbox"/> Regionale _____ <input type="checkbox"/> Provinciale _____ <input type="checkbox"/> Comunale _____ <input type="checkbox"/> Privato _____

³⁰ Regione Emilia Romagna, "Guida di supporto al sistema regionale delle qualifiche e altre certificazioni".

³¹ idem

<p>Indicare chi finanzia il progetto, specificando: il tipo di programma se si tratta della U.E, il Ministero/ufficio se nazionale</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'Assessorato/ufficio se regionale, provinciale, comunale • la fonte legislativa • la percentuale del budget sul totale
<p>Area geografica Indicare l'area coinvolta dalla realizzazione del progetto.</p>
<p>L'orientamento costituisce nel progetto (Crocettare una risposta.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Attività unica <input type="checkbox"/> Attività prevalente <input type="checkbox"/> Attività secondaria (di supporto ad altre finalità) <input type="checkbox"/> Attività marginale
<p>Le azioni di orientamento realizzate nel progetto riguardano</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consulenza individuale <ul style="list-style-type: none"> o Accoglienza o Sostegno alla ricerca del lavoro o Colloquio di orientamento o Counseling o Altro (specificare _____) <input type="checkbox"/> Erogazione delle informazioni <input type="checkbox"/> Produzione di materiali informativi <input type="checkbox"/> Formazione orientativa di gruppo <ul style="list-style-type: none"> o Accoglienza o Aspetti socio economici (mercato del lavoro, contratti, cooperazione, avvio di impresa, ecc) o Tecniche di ricerca del lavoro o Job club – simulazione della ricerca attiva del lavoro o Bilancio di orientamento / di competenze – Educazione alla scelta o Altro (specificare _____) <input type="checkbox"/> Sostegno all'inserimento lavorativo <ul style="list-style-type: none"> o Supporto alla predisposizione del curriculum vitae o Job club – sostegno alla ricerca attiva del lavoro o Tirocini o di orientamento – Educazione alla scelta o Altro (specificare _____) <input type="checkbox"/> Altro (specificare _____) <p>La definizione delle azioni di orientamento fa riferimento ad un linguaggio ed a significati ormai abbastanza diffusi ed in parte condivisi (Isfol, Regione Emilia Romagna, Regione Liguria). E' comunque possibile inserire eventuali iniziative/azioni che si ritiene non rientrino in queste definizioni. Consulenza orientativa: la consulenza si realizza fondamentalmente mediante colloqui di sostegno orientativo individuale con finalità esplorativa, i cui contenuti principali riguardano rapporto soggetto/esperienza formativa, soggetto/esperienza lavorativa, immagine di sé e potenziale individuale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accoglienza • Sostegno alla ricerca del lavoro • Colloquio di orientamento • Bilancio di competenze • Counseling <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Informazione orientativa: Insieme di azioni e mezzi attraverso i quali gli utenti accedono alle informazioni utili al proprio processo di orientamento. <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Erogazione delle informazioni <input type="checkbox"/> Produzione di materiali informativi <input type="checkbox"/> Formazione orientativa di gruppo: interventi formativi finalizzati allo sviluppo di capacità cognitive ed abilità legate ai processi di scelta, ed alla raccolta ed analisi degli elementi del contesto ambientale di riferimento (sistema formativo, mercato del lavoro, professioni, aziende...). • Accoglienza • Aspetti Socio - politici Economici (il Mercato del Lavoro e i Contratti, la Cooperazione, ...) • Professioni • Tecniche di ricerca del lavoro • Job club – simulazione della ricerca attiva del lavoro (valenza formativa) • Bilancio di orientamento/Educazione alla scelta <input type="checkbox"/> Sostegno all'inserimento lavorativo: azioni finalizzate a supportare il soggetto nella definizione di un progetto di ricerca di opportunità di lavoro e di inserimento lavorativo o di creazione di attività autonoma.

<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla predisposizione del Curriculum Vitae • Job club – sostegno alla ricerca attiva del lavoro • Tirocini (eventuali iniziative di tutoring per l'inserimento lavorativo: azioni di supporto al processo di socializzazione organizzativa e adattamento al ruolo)
<p>Quali erano gli obiettivi delle azioni di orientamento (Indicare l'obiettivo primario e gli obiettivi secondari) Indicare l'obiettivo primario, cioè quello generale del progetto e gli obiettivi secondari, ossia quelli specifici che si intendono raggiungere attraverso il progetto (descrizione qualitativa).</p>
<p>Risultati attesi/risultati ottenuti (Indicare gli obiettivi che sono stati raggiunti, eventuali divergenze tra i risultati attesi ed i risultati ottenuti e le cause di tali divergenze) Indicare gli obiettivi che sono stati raggiunti anche quelli eventualmente non previsti, eventuali divergenze tra i risultati attesi ed i risultati ottenuti e le cause di tali divergenze</p>
<p>Ruolo degli operatori impiegati nella realizzazione delle azioni di orientamento e competenze messe in atto Indicare le figure professionali coinvolte (come denominate nella propria struttura)</p> <ul style="list-style-type: none"> • operatori/ci di orientamento • psicologi/e • formatori/ci • educatori/ci • personale amministrativo <p>Indicare la funzione svolta, es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • project leadership • counseling • formazione
<p>I prodotti e gli strumenti utilizzati per la realizzazione delle azioni di orientamento Indicare quali sono stati utilizzati e se sono stati o meno elaborati direttamente dall'ente attuatore.</p>
<p>Perché si ritiene il progetto “buona pratica”? Come più volte ripetuto, scopo della presente raccolta non è quello di valutare le buone pratiche sul territorio, ma semplicemente quello di condividerle. La valutazione deve essere pertanto effettuata dai compilatori, i quali sono invitati a motivare le proprie scelte. Indicare brevemente i motivi per cui si ritiene sia stato realizzato un buon processo di erogazione delle azioni orientative (ad es. esistenza di pianificazione o scansione temporale delle fasi, gradualità nell'erogazione delle attività e nel raggiungimento degli obiettivi, collegamento stretto fra le attività svolte e gli obiettivi previsti, individuazione chiara dei risultati attesi e di quelli ottenuti...).</p>
<p>Descrizione del processo (Come si è realizzato l'intervento? A quali fasi, sottofasi e singole attività è composto?) Indicare come è stato realizzato l'intervento, da quali fasi, sottofasi e singole attività è composto, quali comportamenti organizzativi sono stati seguiti e quali metodologie attuate.</p>
<p>Descrizione dei risultati ottenuti (Cosa ha prodotto l'intervento attuato? Quali risultati inaspettati, non previsti dagli obiettivi della struttura, ha prodotto?)</p>
<p>Elementi che rendono l'iniziativa attuata innovativa? (Tecnologie, interdisciplinarietà, creazione di una rete, ecc.) Indicare se l'innovazione è attinente alla componente tecnologica, metodologica, interdisciplinare, relazionale (rete).</p>
<p>Elementi che rendono l'iniziativa attuata riproducibile? (Tecnologie, interdisciplinarietà, creazione di una rete, ecc.) Indicare se il progetto si ritiene riproducibile o meno nello stesso contesto e spiegarne i motivi. Se è possibile, individuare/isolare delle variabili da modificare per permetterne la riproducibilità. Indicare se il progetto si ritiene riproducibile o meno in un altro contesto e spiegarne i motivi. Se è possibile, individuare/isolare delle variabili da modificare per permetterne la trasferibilità.</p>

4. Alcuni riferimenti bibliografici³²

Materiali di lavoro pervenuti

In allegato alle schede di intervista, sono pervenuti – in questa prima fase – alcuni materiali di lavoro, che elenchiamo di seguito.

- *Il laboratorio dell'orientamento. Le buone prassi della Provincia di Pesaro*, a cura di Primula Lucarelli, in collaborazione con Anna Rosa Buda, Pesaro, giugno 2001
- Orient Polis. Progetta oggi il tuo domani, Supplemento de "la Provincia di Pesaro e Urbino", periodico dell'Amministrazione provinciale di Pesaro e Urbino
- Casa di Carità Arti e Mestieri, Iniziativa Comunitaria Youthstart, *Progetto Icaro. Dispositivo di accompagnamento e formazione individualizzata fra adolescenti e giovani in difficoltà*, Torino, 1998
- Casa di Carità Arti e Mestieri, I. Ter. – Integrare nel Territorio, *Migranti e reciprocità nella rete e nella formazione*, Torino, 2000
- Provincia di Torino – Centro Servizi Didattici, *Laboratori didattici per la scuola dell'autonomia*, Torino, 2000
- Associazione per Educatori e Formatori, *Report attività svolte dal servizio di Job placement ed orientamento*, Torino, 2001
- Scuola Media Inferiore Avogadro, *Progetto di orientamento*, Vercelli

Risorse di carattere generale

- Castelli C., Venini L., *Psicologia dell'orientamento scolastico e professionale*, Franco Angeli 1998
- Di Fabio A., *Psicologia dell'orientamento*, Giunti, 1998

Orientamento di gruppo

- Pombeni M.L., D'Angelo M.G., *L'orientamento di gruppo*, Carocci, 1994
- Viglietti M., *Orientamento. Una modalità educativa permanente. Guida teorico-pratica per insegnanti della scuola dell'obbligo*, SEI, 1989

Il colloquio di orientamento

- Pombeni M.L. *Il colloquio di orientamento*, NIS La nuova Italia Scientifica, 1996
- Mucchielli R., *Apprendere il counseling. Manuale di formazione al colloquio d'aiuto*, Edizioni Centro Studi Erickson, ed.originale 1983, 2' ed. italiana 1993
- Carkhuff R., *L'arte di aiutare. Guida per insegnanti, volontari e operatori sociali* (guida introduttiva) Edizioni Centro Studi Erickson, ed.originale 1973, 2' ed. italiana 1992

Bilancio di competenze e stesura del progetto personale

- Selvatici A., M.G. D'Angelo (a cura di), *Il bilancio di competenze*, Franco Angeli
- *il bilancio di competenze su Career point*

³² Fonte: www.orientamento.it/or1b.htm. Per maggiori informazioni, consultare il sito www.orientamento.it. Per informazioni e consulenza diretta di orientamento si veda invece www.aiuto.net (una guida a oltre 600 siti italiani per l'orientamento) e guidalavoro.net (una guida alle scelte professionali e alla ricerca di lavoro)

Obbligo formativo

- Allulli G., Marcigliano F., *L'intervento per l'obbligo formativo nei servizi per l'impiego. Manuale operativo*, ISFOL, 2000 (reperibile sul sito del Ministero del Lavoro)
- Franchi F. (a cura di) *Guida all'obbligo formativo*, La Nuova Italia, 2001

I processi di selezione

- Amadori A., *Come conquistare un posto di lavoro*, Il Sole 24 Ore Libri, 1993

Altro

- Ricciardi L., Conclave M., Corrente E., Lai M., *Guida pratica del lavoratore* Edizioni Lavoro
- Consolini M. *Sapere minimo sull'orientamento. Materiali didattici modulari rivolti agli insegnanti*, Franco Angeli 1998
- Consul E., *La mia azienda sta stirando le cuoia*, Sperling & Kupfer 1992
- Luciano A., *Tornei. Donne e uomini in carriera*, Etaslibri

Risorse per lo svolgimento pratico di attività di orientamento

In ambito scolastico

- Regione Friuli Venezia Giulia, *Orientare, idee e materiali per l'orientamento*, 1993.
- Regione Friuli Venezia Giulia, *OR.I.EN, Orientamento in entrata*, guida per docenti e quaderni di lavoro per realizzare attività di gruppo per l'orientamento degli studenti che entrano nella scuola media superiore. Scaricabile da internet.
- Regione Friuli Venezia Giulia, *OR.I.US, Orientamento in uscita*, guida per docenti e quaderni di lavoro per realizzare attività di gruppo per l'orientamento degli studenti che entrano nella scuola media superiore., Scaricabile da internet
- Balestra G., Tiziano T., *Impariamo a scegliere. Itinerari interdisciplinari di orientamento*, Petrini, 1992 (per lo svolgimento di attività di orientamento nelle scuole medie inferiori)
- Viglietti M., *Orientamento. Una modalità educativa permanente. Guida teorico-pratica per insegnanti della scuola dell'obbligo*, SEI, 1989

Bilancio di competenze e messa a punto di un progetto personale, per adulti

- *Guid@lavoro*, la nostra guida alle scelte professionali e alla ricerca di lavoro. Contiene una serie di schede che, a determinate condizioni, possono essere stampate e utilizzate per la redazione del bilancio di competenze e del progetto personale
- *Donna al lavoro Ticonuno*, un sito sulle scelte professionali e la ricerca di lavoro, rivolto alle donne. Contiene una serie di schede che possono essere stampate e utilizzate per attività di orientamento
- Selvatici A, M.G. D'Angelo (a cura di), *Il bilancio di competenze*, Franco Angeli
- Fiordelli A., Nugnes G., *Trovare lavoro non è solo questione di fortuna*, Franco Angeli 1995
- Quadrio G., *Outplacement*, Franco Angeli 1989

Ricerca di lavoro e uso dei diversi strumenti di ricerca

- *Guid@lavoro*, la nostra guida alle scelte professionali e alla ricerca di lavoro. Contiene una serie di schede che, a determinate condizioni, possono essere stampate e utilizzate per la ricerca di lavoro
- Quadrio G., *Outplacement*, Franco Angeli 1989

Altro

- Come strutturare un Centro per l'impiego, *Regione Toscana* (download)
- Come gestire un servizio di consulenza per giovani, *Consorzio IN&CO*
- Indagine sulle modalità di attuazione della riforma dei servizi per l'impiego nella regione toscana (*ottimo*) *Regione Toscana* (download).
- Pubblicazioni e Riviste Ministero del Lavoro, Isfol (fra cui FOP Formazione Orientamento e Lavoro), Commissione Europea.

Risorse informative su professioni, lavoro autonomo e dipendente, formazione, educazione, università

- *www.aiuto.net*, una guida agli oltre 600 siti italiani suddivisi nei 40 temi più frequenti nella consulenza di orientamento.

Su carta (questi libri, oltre a quelli già citati, possono costituire la **dotazione minima di uno sportello di orientamento**)

- Manuale delle professioni culturali Editore UTET
- Mi sono laureato in lettere e filosofia Editore Alpha Test/Hoepli
- La gestione dei beni artistici nell'ottica del mercato Editore Guerini e Associati
- Trovar lavoro in editoria Editrice Bibliografica
- Le professioni linguistiche Editore Sovera
- Il correttore di bozze Editrice Bibliografica
- Manuale del libraio (organizzazione librerie) Editrice Bibliografica
- La gestione delle librerie Editrice Bibliografica
- L'autore in cerca di editore Editrice Bibliografica
- Come si fa l'editore Editrice Bibliografica
- Come entrare nel mondo della multimedialità Editore F. Angeli
- Le nuove figure professionali nel settore multimediale Ed. Il sole 24 ore
- Il progettista multimediale Editore Bollati Boringhieri
- Il progetto grafico del libro Editrice Bibliografica
- Come entrare nel mondo del giornalismo Editore Franco Angeli
- Giornalista free lance Editore Sperling e Kupfer
- Editoria, comunicazione, giornalismo Editore Il sole 24 ore
- Come entrare nel mondo della fotografia Editore Franco Angeli
- Come entrare nel mondo della pubblicità Editore Franco Angeli
- Fare il copy (pubblicità) Editore Guaraldi
- Come entrare nel mondo del cinema Editore Franco Angeli
- Il reporter televisivo Editore Mc Graw Hill
- Come entrare nel mondo del turismo Editore Franco Angeli
- Come entrare nel mondo del turismo Editore Il sole 24 ore
- Come diventare animatore turistico Edizioni Simone
- Le professioni del no profit e del sociale Editore Alpha Test/Hoepli
- Come entrare nel mondo dell'assistenza Editore Franco Angeli
- Lavorare nel no profit Editore Il sole 24 ore, collana TASK
- L'operatore di strada Editore Nuova Italia Scientifica
- Come entrare nel mondo della finanza Editore Il sole 24 ore
- Il promotore finanziario Editore Il sole 24 ore
- Le professioni dell'ambiente Editore Il sole 24 ore
- Prometeo e Proserpina Editore Somedia
- Information Technology Editore Somedia
- Carriere in azienda Editore Il sole 24 ore, collana TASK
- Come diventare una perfetta segretaria Editore De Vecchi
- Come diventare un grande venditore Editore Sperling e Kupfer
- La professione dell'agente immobiliare Editore Il sole 24 ore
- Le nuove professioni del terziario Editore Franco Angeli
- Qualche lira fai da te Editore Sperling e Kupfer
- Le società di ricerca e selezione del personale Editore Il sole 24 ore

- Guida pratica del lavoratore Edizioni Lavoro
- Collaboratori e dintorni Edit Coop
- Come fare un business plan Editore Sperling e Kupfer
- Professione Skipper (mettersi in proprio) Editore Somedia
- Piccola impresa da casa Editore Il sole 24 ore, collana TASK
- La scelta della facoltà universitaria Editore Il Mulino
- Career Book Università Editore Somedia
- Laurearsi in lettere e filosofia Editore Il Mulino
- Laurearsi in psicologia Editore Il Mulino
- Laurearsi in economia Editore Il Mulino
- Mi sono laureato in giurisprudenza Editore Alpha Test/Hoepli
- Mi sono laureato in economia Editore Alpha Test/Hoepli

Riviste

- *GIPO, Giornale Italiano di Psicologia dell'orientamento*, quadrimestrale, informazioni presso *LaRIOS*, v. Belzoni 80, 35131 Padova
- *Magellano*, bimestrale, Pubblicato da ITER Firenze
- *OSP Orientamento Scolastico e Professionale* E' l'organo trimestrale della Associazione italiana di orientamento scolastico e professionale, Roma, v.Serra 5, tel.06/5885634
- *Professionalità. Rivista bimestrale di cultura, esperienze e innovazione per la formazione al lavoro*, bimestrale, Editrice La Scuola, v.Cadorna 11, Brescia, tel.030/2993246. In ogni numero articoli dedicati all'orientamento
- *Psicologia e Scuola*, bimestrale, Giunti Gruppo Editoriale, v. Bolognese 165, 50139 Firenze, tel.055-50621. In ogni numero articoli dedicati all'orientamento
- *Quaderni di Orientamento*, semestrale, edito dalla Regione Friuli Venezia Giulia, redazione a Gorizia, v.Roma 7, tel.0481/386278. Spedizione gratuita a richiesta. Alcuni numeri *scaricabili* da internet.