

GUGLIELMO
MALIZIA
CARLO
NANNI
VITTORIO
PIERONI

Verso un servizio di orientamento polifunzionale e transnazionale

Il Progetto Ofinet-Mobil 2000.

Transnazionalità di un Modello

oggetto di ricerca-valutazione

in Francia, Germania, Italia, Spagna

Il Progetto Ofinet-Mobil 2000 rientra nel quadro dell'iniziativa della UE denominata "Youthstart" che è finalizzata allo sviluppo delle possibilità di lavoro per i minori di anni 20 che non possiedono qualifiche riconosciute. In particolare il Progetto in questione ha inteso disegnare, sperimentare e diffondere modelli di orientamento personale e professionale, di motivazione e formazione al lavoro e di inserimento nel lavoro, a servizio dei giovani in difficoltà per abbandono del sistema scolastico, per mancanza di lavoro o per altre situazioni sociali di rischio.

I Soci che hanno partecipato alla realizzazione di *Ofinet-Mobil 2000* sono complessivamente sei e appartengono a quattro Paesi della UE. Più specificamente, sono:

- LANDESARBEITSGEMEINSCHAFT der JUGENDSOZIALARBEIT in NIEDERSACHSEN, LAG JAW - Hannover - Germania (= LAG JAW);
- CAMARA NAVARRA DE COMERCIO E INDUSTRIA - Pamplona - España;

- CNOS-FAP - ROMA (Regioni: Lazio, Sicilia e Veneto);
- DIAKONISCHES WERK AND DER SAAR - Saarbrücken - Germania (= DWS);
- MISSION LOCALE DES VALLÉES DE LA MOSELLE ET DE L'ORNE - Woippy - Francia;
- SECRETARIA REGIONAL SALESIANA DE F.P. - Pamplona - España.

Giunti verso le conclusioni delle attività del Progetto, i partner hanno ritenuto opportuno procedere alla realizzazione di una *ricerca* rivolta all'accompagnamento e alla valutazione del percorso compiuto. Dell'attuazione è stato incaricato l'Istituto di Sociologia della Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana.

La metodologia della ricerca, di tipo quantitativo e qualitativo, prevedeva di coinvolgere due *campioni*:

1) uno, comprensivo sia degli orientatori, degli operatori della FP e dei dirigenti delle organizzazioni dei cinque Soci che hanno partecipato alla valutazione del Progetto, sia dei formatori di formatori che hanno condotto i corsi di formazione (si è ipotizzato di intervistarne circa un centinaio);

3) e uno, degli utenti che sono stati raggiunti dall'azione d'orientamento, formazione e inserimento professionale degli orientatori (si è previsto di metterne sotto inchiesta 50-60 per ogni Paese, per un totale di circa 250).

Di conseguenza anche gli *strumenti d'indagine* approntati e quindi utilizzati nell'indagine sono di due tipi:

- un questionario d'autovalutazione per orientatori, dirigenti e formatori,
- un questionario per gli utenti.

L'indagine si è svolta tra l'ottobre del 1997 e il novembre del 1998 e ha realizzato la valutazione del Progetto Ofinet-Mobil 2000 mettendo a confronto le opinioni degli operatori e degli utenti raccolte mediante l'applicazione di due questionari.

L'obiettivo di questo articolo è di fornire una visione *globale e sintetica* dei risultati della ricerca empirica che è stata condotta sul Progetto Ofinet-Mobil 2000 in vista di una valutazione del suo impatto. In un primo momento saranno presentate le indicazioni principali che discendono dal sondaggio sul campione degli operatori, mentre in un secondo momento saranno illustrati i risultati più importanti relativi agli utenti. Seguirà una conclusione sintetica che cercherà di individuare le indicazioni più significative che emergono dall'indagine sia circa convergenze e divergenze relative a punti nodali sia quanto ad ipotesi per migliorare l'offerta in risposta ai bisogni formativi dei giovani di Ofinet. L'ultima sezione sarà dedicata alla proposta di modello di servizio polifunzionale e transnazionale.

1. Il sondaggio sugli operatori

Gli intervistati ammontano complessivamente a 159. Essi presentano le seguenti caratteristiche, in base alle principali variabili di status e professionali:

- la distribuzione per sesso: il 60% maschi ed il 40% femmine;
- la ripartizione per età: il gruppo degli intervistati appare relativamente giovane in quanto il 40% circa si situa al di sotto dei 35 anni e un terzo fra i 36 e i 44;

- la residenza: la metà circa - ed è il sottocampione più numeroso - abita in Italia dove, però, il Progetto è attivo in tre Regioni; il 30% circa vive in Germania, ma i soci sono due, la DWS con il 5,4% del totale e la LAG JAW con il 24,2%; il 13,4% risiede in Francia e il 10,1% in Spagna, ma nei due paesi opera una sola organizzazione;

- il ruolo svolto in Ofinet-Mobil 2000: il sottocampione dei coordinatori delle attività di orientamento, degli orientatori, dei consiglieri tecnici e degli assistenti sociali costituisce la maggioranza relativa con il 45% circa di soggetti; al secondo posto si trovano gli operatori della FP che ammontano a più di un quarto (26,5%) e al terzo i docenti del Corso Ofinet che sono un quinto (20,4%); all'ultimo posto si situa la dirigenza del Progetto con l'8,2%.

I principali risultati emersi dal questionario degli Operatori possono essere così riassunti.

1.1. Venendo a valutare il possesso delle competenze necessarie per l'orientamento, la formazione, e l'inserimento lavorativo dei giovani, si riscontra che:

- la più gran parte dei partecipanti al Progetto padroneggia le abilità professionali che servono per condurre una *relazione personale* con gli utenti o per operare sul piano dell'analisi, della informazione, della progettazione o dell'accompagnamento. In riferimento a tale ambito va tuttavia notato che un terzo circa degli operatori si trova in difficoltà ad aiutare i giovani nella realizzazione del proprio progetto personale e professionale e a predisporre la documentazione richiesta per il funzionamento di Ofinet-Mobil 2000;

- al tempo stesso la metà quasi dei partecipanti al Progetto possiede poco o per nulla le competenze necessarie per svolgere le *nuove funzioni* di aiutare i giovani a superare i blocchi psicologici (almeno nel senso di saperli indirizzare agli esperti in materia), di integrare i giovani nella società e di facilitare l'inserimento nelle imprese: come si è già sottolineato precedentemente, questo si può spiegare, soprattutto in Germania, anche per il fatto che gli operatori pensano di non essere in grado di opporsi con le strategie di natura personale di cui dispongono all'azione dei fattori macrostrutturali operanti nella società e nell'economia e che inoltre tali compiti non rientrano nella loro missione, compresi quelli al sostegno nei casi di disturbi gravi della condotta che dovrebbero essere svolti da psicologi specialisti;

- sempre in riferimento a questa area delle abilità professionali degli operatori, una maggioranza consistente dei partecipanti al Progetto è in grado di padroneggiare almeno abbastanza le *competenze per la cooperazione con le strutture del contesto* in cui si agisce;

1.2. Scendendo a considerare le *condizioni istituzionali per la realizzazione del Progetto*:

- pure in questo caso una maggioranza assoluta consistente esprime un giudizio *sufficientemente favorevole* sull'esistenza dei requisiti organizzativi e strutturali nei vari soci per l'orientamento, la formazione e l'inserimento professionale dei giovani.

1.3. La parte centrale della *verifica dell'efficienza e dell'efficacia dell'impianto progettuale* è consistita nel *valutare in che misura esso sia stato di fatto messo in pratica*:

- in generale, oltre i due terzi degli intervistati esprimono un giudizio abbastanza positivo sul modo in cui i *punti principali di Ofinet-Mobil 2000* (obiettivi, contenuti, metodologie, risorse) sono stati *tradotti in pratica*;

- quest'apprezzamento complessivo non deve però far sottovalutare alcuni elementi che rendono il quadro meno soddisfacente: i giudizi pienamente positivi, le segnalazioni di «molto» per capirci, si avvicinano al massimo al quarto dei consensi e si situano in media intorno al 15%; sempre in media il 30% circa ritiene che i punti principali siano stati attuati poco o nulla;

- infine sulla traduzione in pratica di quanto previsto nel Progetto a proposito della valutazione, il campione si divide esattamente a metà fra giudizi positivi e negativi.

1.4. Passando a *verifiche di carattere più puntuale* a riguardo dell'efficacia di Ofinet-Mobil 2000:

- la più gran parte degli intervistati è dell'opinione che il Progetto sia riuscito a trasmettere ai giovani *le competenze che facilitano l'inserimento professionale*;

- un punto, su cui il campione si è spaccato in due parti tra valutazioni favorevoli e negative, riguarda la misura in cui le attività del Progetto hanno *migliorato le condizioni per l'integrazione professionale sul territorio*: in questo caso, però, il totale non esprime adeguatamente le differenze tra i vari soci perché si passa da un giudizio entusiastico in Spagna sull'incidenza in positivo di Ofinet-Mobil 2000 ad uno più che soddisfacente in Germania, ad uno negativo dei due terzi e dell'80% in Francia e in Italia;

- di nuovo gli intervistati si dividono *sull'influsso innovatore del Progetto quanto all'organizzazione interna* di ciascun socio;

- nel confronto tra funzionamento interno e rapporti con l'esterno, la grande maggioranza esprime una valutazione almeno sufficientemente positiva sulla prima, mentre gli intervistati si distribuiscono quasi esattamente a metà nel giudicare in quale misura Ofinet-Mobil 2000 offra le condizioni esterne per realizzare le finalità essenziali. In altre parole, viene confermato che sono le relazioni con il contesto a rappresentare il punto debole del Progetto: questa carenza pone in discussione anzitutto le strutture del territorio, ma non esime, se non in parte, i soci da responsabilità, per cui dovranno rivedere seriamente il loro approccio verso l'esterno.

1.5. Relativamente alle azioni transnazionali:

– per i più esse hanno conseguito un *buon livello d'efficienza e d'efficacia*: è un giudizio molto significativo dato che tale dimensione rappresenta la caratteristica centrale del Progetto, in un certo senso la sua stessa ragion d'essere;

– scendendo a valutazioni più puntuali, l'apprezzamento è stato espresso soprattutto a riguardo della prospettiva transnazionale in senso stretto e cioè circa lo scambio di esperienze tra i soci, la conoscenza di nuove prospettive culturali e il potenziamento dell'attenzione all'Europa in ciascuna organizzazione e nei partecipanti al Progetto;

– il giudizio non è stato egualmente positivo, anche se rimane più che sufficiente, quanto ad altri aspetti meno direttamente connessi con la dimensione transnazionale in senso proprio come la formazione degli orientatori, il miglioramento delle metodologie e, più in generale, lo sviluppo del Progetto stesso;

– l'attuazione della transnazionalità non ha in generale incontrato difficoltà rilevanti: né la diversità delle lingue e delle culture né le relazioni tra i soci hanno creato ostacoli; gli unici problemi consistenti si sono avuti solo sul piano organizzativo o dei costi;

– la buona riuscita del Progetto sotto l'aspetto transnazionale è confermata dal fatto che, qualora in futuro fosse data agli intervistati la possibilità di partecipare ad altri progetti europei, più dei due terzi sarebbero pronti a ripetere l'esperienza con tutti i soci di Ofinet-Mobil 2000 e un altro terzo quasi è disposto a farlo almeno con alcuni.

1.6. Una conferma delle tendenze emerse finora circa la verifica dell'efficacia del Progetto viene in negativo dalla segnalazione delle carenze:

– in generale, gli intervistati non riscontrano limiti consistenti riguardo ad Ofinet-Mobil 2000 preso per se stesso: più specificamente essi non hanno chiamato in causa né il Progetto (obiettivi, contenuti, metodologie), né il funzionamento della struttura di ciascun socio (dirigenza, personale), né le relazioni con i giovani; le uniche eccezioni sono la valutazione e in parte l'organizzazione interna;

– le carenze realmente significative si riferiscono ai rapporti con il territorio e, in specie, alle risorse che provengono da fonti esterne e alle relazioni con le imprese, con l'amministrazione pubblica, con le agenzie e le reti informative e comunicative del territorio.

1.7. Passando all'andamento dei dati specifici delle singole organizzazioni, va osservato che:

– le valutazioni che seguono riguardanti le varie organizzazioni non devono essere intese in senso assoluto, non vogliono stabilire una specie di gerarchia di merito, ma vanno interpretate in relazione alle differenze tra i singoli progetti e fra i contesti in cui sono stati realizzati, diversità riscontrabili quanto all'esperienza di lavoro sociale di ciascun partner, al ventaglio degli

obiettivi proposti, alle metodologie utilizzate e alla fase raggiunta nell'attuazione di Ofinet-Mobil 2000.

- le valutazioni degli intervistati della *LAG JAW* e della *Spagna* tendono ad essere più positive del totale;

- la tendenza ad esprimere apprezzamenti più favorevoli del totale è presente pure nella *DWS*, anche se è meno evidente che nelle organizzazioni appena menzionate;

- in *Francia* valutazioni più positive e più negative della media tendono a bilanciarsi con una leggera prevalenza delle seconde;

- in *Italia*, le valutazioni tendono in generale ad essere più negative del totale: come si è detto più volte, il dato ha una sua giustificazione nel ritardo nella realizzazione del Progetto per motivi burocratici. L'eccezione più rilevante in positivo è costituita da un apprezzamento superiore alle media per l'attuazione delle azioni transnazionali.

2. L'indagine sugli utenti del Progetto Ofinet-Mobil 2000

Gli utenti del servizio di orientamento Ofinet-Mobil 2000 presentano le seguenti caratteristiche, in rapporto alle varie tematiche affrontate dall'inchiesta.

2.1. Se si considerano dal punto di vista delle *principali variabili personali e di status*:

- si riscontra una prevalente presenza di maschi, per lo più adolescenti (sotto i 16 anni) e in ogni modo giovani (intorno ai 20 anni), mentre le femmine si collocano preferibilmente nella fascia 20-30. L'inchiesta ha colto quest'ultimo gruppo in un particolare stato di disagio a causa della disoccupazione in atto;

- il campione inoltre si distingue per avere al proprio interno una maggioranza di studenti (reperibili per lo più nella fascia dei più giovani) e di studenti-lavoratori o apprendisti del sistema duale tedesco, mentre i lavoratori risultano un numero assai ridotto ed emerge al contrario una certa quota in condizione di disoccupazione;

- se poi si passa a considerare il loro patrimonio culturale in base al titolo di studio conseguito, questo appare decisamente di livello medio-basso o basso, coerentemente a quello della famiglia d'estrazione: appena il 13.8% ha ottenuto un titolo di scuola superiore, oltre un terzo non ha conseguito neppure la licenza del ciclo inferiore della secondaria.

2.2. Passando alla considerazione del loro *sistema di significato esistenziale*, va anzitutto sottolineato che per molti l'obiettivo principale è quello di dare una sistemazione stabile alla propria vita centrando l'obiettivo "occupazione" e quindi ricercando una risposta appagante anche alle pulsioni affettive che in questo periodo dell'esistenza si fanno intense. Parecchi hanno or-

mai superato il momento delle "ragazzate" avventate, quando si è più facilmente inclini ad agire senza troppo riflettere e alla violazione delle regole sociali; quasi tutti, infatti, si rendono conto che è giunta l'ora delle scelte impegnative e non a caso il lavoro si situa al primo posto in assoluto tra i problemi che li preoccupano e che richiedono una soluzione. E tuttavia, ad una maggioranza che dimostra di possedere valori e stili di vita socialmente condivisi, si contrappone una minoranza composta in prevalenza da maschi, al di sotto dei 20 anni, per lo più studenti ma anche disoccupati, che si colloca nell'area del rischio e persino della devianza per aver già sperimentato la droga, per aver avuto a che fare con la Giustizia o per dimostrarsi particolarmente incline alla trasgressione delle regole sociali.

2.3. Il servizio di *orientamento, formazione e inserimento lavorativo* di Ofi-net-Mobil 2000 ha cercato di affrontare proprio il disagio d'origine occupazionale che dipende da un lato dalle esperienze educative e lavorative pregresse e dall'altro dalle aspirazioni per il futuro dei suoi utenti. Tale attività sembra aver ottenuto particolare successo:

- in merito all'*inserimento formativo* (e più dettagliatamente alla partecipazione ai corsi di FP), grazie alle indicazioni offerte attraverso la banca dati e da altri mezzi a disposizione del servizio;
- per quanto riguarda la *conoscenza di sé*, dei propri *interessi, abilità e aspirazioni*, a motivo dei colloqui individuali e dell'utilizzo di questionari e di test;
- degli operatori è stata apprezzata in particolare la *capacità di accogliere l'utente* e di mettersi a sua disposizione, facendolo sentire a proprio agio, così da rendere più efficace l'intervento di orientamento nelle scelte e nella presa delle decisioni che solo a quest'ultimo spetta assumere in definitiva.

2.4. Il successo al contrario appare più contenuto per quanto riguarda l'*inserimento lavorativo*:

- a questo riguardo è necessario tuttavia distinguere tra:
 - gli *studenti-lavoratori*, comprensivi degli apprendisti tedeschi, nei cui confronti il servizio sembra essere riuscito positivamente in entrambi i casi, ossia nell'orientarli tanto negli studi che nel lavoro;
 - e gli attuali *disoccupati* i quali, sebbene si dichiarino anch'essi soddisfatti dell'aiuto ricevuto, in realtà non hanno trovato ancora un preciso spazio nel mercato del lavoro e delle professioni anche a causa di alcuni svantaggi di fondo derivanti dalla presenza concomitante di più fattori negativi quali l'età avanzata, talora l'insuccesso scolastico e/o il possesso di bassi titoli di studio e soprattutto la condizione-donna;
- allo stesso tempo una metà circa degli utenti ha fatto notare che *si sarebbero aspettati un aiuto più sostanziale ed efficace* tanto da parte degli operatori — nei quali hanno riscontrato carenze nella fase di accompagnamento del giovane nell'elaborare un progetto di vita — che da parte della stessa struttura, la quale si sarebbe dimostrata poco incisiva ai fini pratici, in particolare nel tradurre l'intervento in un effettivo inserimento lavorativo.

2.5. Nei confronti del *Progetto Ofinet-Mobil 2000*, di conseguenza, i giudizi sono di due tipi, benché la differenza sia di grado e non di sostanza:

- il servizio si è dimostrato particolarmente efficiente ed efficace quando si è trattato di indirizzare verso la formazione;
- mentre si è rivelato di minore aiuto ai fini occupazionali, anche se nel complesso si è dimostrato sempre sufficientemente utile.

2.6. Se si fa riferimento ai *Paesi* e alle diverse *organizzazioni* che hanno partecipato al Progetto, si rilevano le seguenti caratteristiche:

- in *Francia* la *Mission Locale* si occupa di utenti connotati da una concatenazione di svantaggi. Ed effettivamente sembrano aver tratto buoni vantaggi dal Progetto: si dichiarano tra i più soddisfatti dell'aiuto ricevuto, nonostante non manchino di far riscontrare alcune lacune nel servizio, in particolare nei colloqui e nella capacità di riprogettare itinerari formativi personalizzati;

- le due organizzazioni *tedesche* operano per destinatari in particolari condizioni di svantaggio, che presentano notevoli somiglianze con il gruppo francese, sebbene non manchino alcune differenze. In genere valutano positivamente il servizio di orientamento ricevuto, ma in particolare gli utenti della *LAG JAW* sono anche tra quelli che si sarebbero aspettati di più;

- il gruppo dell'*Italia* è composto soprattutto da allievi della FP e da maschi (gran parte dei quali nella fascia più giovane d'età). Del servizio di orientamento danno un giudizio favorevole, anche se non nascondono che si sarebbero aspettati di più, soprattutto dal punto di vista dei colloqui;

- infine il gruppo della *Spagna* si distingue per una maggioranza di studenti e soprattutto perché gli utenti si dichiarano tra i più soddisfatti dell'aiuto ricevuto. Al tempo stesso fanno rilevare carenze nell'inserimento lavorativo, nell'accompagnamento e nel sostegno alla progettazione di un itinerario formativo personalizzato.

3. Una conclusione in trasversale

In generale si può affermare che i due gruppi protagonisti dell'inchiesta, gli operatori e gli utenti del Progetto, si trovano su posizioni sostanzialmente concordanti nell'esprimere le proprie valutazioni sull'andamento di *Ofinet-Mobil 2000*, tanto nel rilevarne gli aspetti più riusciti che quelli dove si sono riscontrati limiti significativi.

3.1. Un primo accordo si è manifestato a riguardo dei destinatari:

- gli operatori hanno evidenziato come nella scala delle attenzioni il primo posto è stato dato ai giovani privi di qualificazione professionale o di titolo scolastico dell'obbligo e agli inoccupati/disoccupati;

- proprio questa categoria, individuata nel campione degli utenti come il "gruppo-più-a-disagio", alla fine ha dimostrato di essere la più soddisfatta

dell'intervento Ofinet, a prescindere o meno dall'inserimento occupazionale, e al tempo stesso ha ammesso che non si sarebbe aspettato un aiuto più efficace.

3.2. Nell'esprimere una *valutazione complessiva* circa l'efficienza e l'efficacia dell'impianto progettuale e la sua messa in pratica, in generale tutti gli intervistati appartenenti all'uno e all'altro gruppo hanno rilasciato giudizi sostanzialmente positivi relativamente al conseguimento degli obiettivi sottesi al Progetto.

3.3. Nel passare dal generale al particolare:

- gli operatori hanno ammesso di saper padroneggiare le abilità professionali che servono per condurre una relazione con gli utenti sul piano del rapporto personale e dell'analisi e dell'informazione. Gli utenti dal canto loro hanno ampiamente convalidato l'aiuto ricevuto in tal senso, avendo apprezzato la capacità degli operatori di accogliere i giovani e di mettersi a loro disposizione, facendoli sentire a proprio agio, e avendo segnalato ampiamente di aver potuto usufruire di banche dati e d'informazioni di vario genere;

- al tempo stesso una metà circa degli operatori che hanno partecipato al Progetto ha ammesso di possedere poco le competenze relative alle nuove funzioni che si richiedono in quest'ambito quali favorire la transizione dei giovani al mondo del lavoro o l'integrazione nella società; ed è proprio sull'inserimento lavorativo che una minoranza consistente di utenti ha segnalato significative carenze;

- un punto in cui si è notata una qualche divergenza riguarda i colloqui individuali e l'accompagnamento nell'elaborare un proprio progetto di vita rispetto al quale gli operatori ritengono in gran parte di padroneggiare le relative competenze, mentre i destinatari mettono in risalto in percentuale rilevante i limiti negli interventi compiuti a loro favore.

3.4. Al fondo di tutto rimane, in ogni modo, da parte degli operatori, un peculiare atteggiamento di *"attenzione" ai giovani*, nel tentativo di offrire una formazione mirata non solo alla professionalità ma anche alla personalità nel suo complesso, così da permettere loro di superare la difficoltà del disagio attuale. A sua volta un tale interessamento è stato puntualmente colto e ampiamente apprezzato dagli utenti al momento in cui hanno riconosciuto di *"essersi sentiti a proprio agio"* a contatto con gli operatori e quando hanno ammesso a più riprese l'aiuto offerto dal servizio nella presa delle decisioni o nell'orientarli nelle principali scelte di studio e di lavoro.

Unendo le osservazioni provenienti dai due campioni, a questo punto è possibile avanzare alcune *ipotesi di indicazioni* da seguire al fine di migliorare gli interventi sottesi al Progetto.

3.5. *Potenziare le metodologie per il conseguimento di un'occupazione.* Uno degli scopi generali del Progetto, infatti, è quello di implementare un servizio d'orientamento inteso nel senso più ampio, comprensivo della formazione e

dell'integrazione professionale. Più in particolare, viene offerta una pluralità articolata di azioni formative e si mira alla progettazione e all'attivazione d'interventi di sostegno all'inserimento lavorativo, oltre che scolastico e formativo. Ora l'azione a scopi occupazionali comporta l'adozione di strategie rivolte ad una maggiore presa di contatto col territorio, col mondo delle imprese e con gli Enti locali, condizione che in una minoranza consistente di casi si è finora verificata in modo *insoddisfacente* e nei cui confronti sono scattate le critiche tanto da parte degli utenti del servizio che degli stessi operatori. *L'inchiesta dal canto suo ha fatto rilevare che alcuni segmenti deboli del sistema hanno più bisogno di altri di interventi mirati in tal senso: si tratta in particolare, delle donne e di chi non è più tanto giovane ma si trova nello stato di giovane-adulto.*

3.6. Approfondire la formazione degli operatori sotto l'aspetto psicologico e metodologico. Questo secondo tipo d'intervento dovrebbe consentire di attuare pienamente uno dei principali scopi del Progetto che, tuttavia, in base ai dati dell'inchiesta non sembra sia stato realizzato in modo adeguato: ossia quello del *sostegno personalizzato all'elaborazione d'itinerari individuali, educativi e formativi*. Va tenuto conto, infatti, che gli utenti del servizio non sono giovani qualsiasi ma *soggetti portatori di disagi* di varia entità, se non a rischio. A questo punto, una *migliore formazione* degli operatori sotto il profilo psicopedagogico e metodologico costituisce una strategia efficace per conseguire pienamente le finalità sottese al Progetto.

3.7. Sviluppare a monte modelli integrati di azione fra tutte le strutture interessate del territorio. Se le relazioni con il contesto rappresentano uno dei punti meno validi del Progetto, questa carenza pone in discussione anzitutto le istanze del contesto locale e nazionale. Si pone pertanto l'esigenza di sviluppare modelli integrati di azione, capace di collegare tra loro in modo stretto i diversi servizi che forniscono sostegno ai giovani come le scuole, la Formazione Professionale, le imprese e le amministrazioni pubbliche. Questo richiede che il livello politico assicuri il coordinamento di tutte le istanze coinvolte.

3.8. Realizzare una transnazionalità capace di incidere su tutti gli aspetti del Progetto e non soltanto sullo scambio d'esperienze o sulla dimensione interculturale.

4. Verso un modello di servizio polifunzionale e transnazionale

Tenendo conto dei due aspetti appena ricordati delle attività del Progetto che l'inchiesta ha individuato come particolarmente bisognosi di potenziamento, è possibile suggerire un quadro d'interventi strategici in prospettiva di futuro.

4.1. Indicazioni provenienti dalle ricerche

In un'indagine recente a livello europeo che l'ISFOL¹ che ha condotto sugli "standard" di formazione dei formatori, la figura del "formatore-orientatore" è definita in base alle seguenti attività²:

- * informa i richiedenti sull'offerta formativa e sulle opportunità di sbocchi occupazionali esistenti sul mercato del lavoro;
- * analizza le attese e le motivazioni dei candidati o dei partecipanti alle azioni formative, valutando le attitudini professionali e il potenziale dei singoli e dei gruppi;
- * partecipa alla definizione del progetto formativo e professionale in funzione delle esigenze d'individualizzazione dell'intervento e delle opportunità esistenti;
- * prende parte alla rilevazione delle esigenze professionali e personali, alla definizione dei progetti di recupero, formazione-inserimento e ne monitora lo svolgimento;
- * secondo il livello di "seniority" e l'ambito organizzativo d'appartenenza coordina team e gruppi di lavoro e può avere responsabilità di gestione e sviluppo dei rapporti con le imprese, gli attori locali e di promozione dei servizi.

Per quanto riguarda le condizioni generali di attività e gli ambiti organizzativi prevalenti, si prevede che: "La professione viene esercitata nell'ambito di un centro di formazione, agenzia formativa, centro di servizio territoriale, impresa ecc. L'attività si svolge in modo molto autonomo, alle dipendenze del dirigente del centro e/o servizio, generalmente per progetti e richiede disponibilità alla mobilità geografica, flessibilità per quanto riguarda l'orario di lavoro e spiccate capacità di lavoro in gruppo, di collegialità, di ascolto e di relazione, sia a livello personale che istituzionale"³.

In prospettiva di futuro si fa notare, sempre nella stessa indagine, tale figura è destinata a sviluppi significativi: "Il profilo del formatore orientatore può essere propedeutico ad una evoluzione verticale (verso altro profilo nello stesso ambito funzionale, come per esempio formatore progettista, direttore di Centro-Agenzia ecc.) o trasversale (verso altro profilo in un diverso ambito funzionale, come per esempio l'orientatore nei servizi territoriali per l'impiego, responsabile selezione in impresa ecc.). La ridefinizione del profi-

¹ Diretta, per la parte che qui interessa, da G. Malizia dell'Istituto di Sociologia dell'Università Salesiana di Roma. Cfr. ISFOL, *Standard formatori. Per un modello nazionale di competenze verso l'accreditamento professionale*, Roma, ISFOL, 1998. L'indagine, finanziata dall'UE, si è svolta in cinque Paesi della Comunità che, a parte il Belgio, sono gli stessi del progetto Ofinet-Mobil 2000, ossia Francia, Germania, Italia e Spagna. Si fa presente che l'ISFOL (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori) è un'istituzione di diritto pubblico che opera in collaborazione con il Ministero del Lavoro, altre Amministrazioni dello Stato e le Regioni per lo sviluppo della formazione professionale.

² *Ibidem*, pp. 172-176.

³ *Ibidem*, p. 172.

lo deve prevedere: 1. Esperienza professionale pluriennale nel ruolo di partenza; 2. Bilancio di competenze; 3. Percorsi di formazione-azione sulle competenze caratterizzanti il profilo professionale obiettivo”⁴.

4.2. Indicatori di qualità per un modello di servizio di orientamento

Alla luce di quanto si è detto appare chiaro che il servizio di orientamento viene ad essere un pacchetto di “azioni formative polifunzionali”. Esse sono già state previste anche in Ofinet-Mobil 2000.; tuttavia, i risultati della presente ricerca richiedono probabilmente di rivisitare in alcuni punti il modello sottostante il Progetto. Più specificamente, si propone anzitutto che il concetto stesso di “Centro di orientamento”, sia ampliato per assurgere a quello di **“Servizio polifunzionale, di supporto alla formazione e finalizzato all’occupazione”**.

Ai fini della costruzione di tale modello sarà necessario anzitutto basarsi sui seguenti indicatori di qualità:

- 1) per quanto riguarda le **caratteristiche** del servizio, questo dovrà qualificarsi per:
 - l’individuazione dei bisogni formativi e progettuali del territorio;
 - l’apertura al territorio (locale/nazionale/europeo);
 - la capacità di progettare interventi di ricerca, orientamento e formazione;
 - la diversificazione delle risposte da dare al territorio e all’utenza;
 - la flessibilità nella progettazione e nell’attivazione dei servizi;
 - la capacità di formare e/o di “riconvertire” le competenze professionali non solo dei giovani ma anche degli stessi formatori;
- 2) circa l’**offerta**, occorrerà che fornisca una pluralità articolata d’interventi formativi:
 - informazioni sulle opportunità formative, professionali e occupazionali del territorio;
 - servizi d’incontro e d’accoglienza tra il mondo della formazione e quello del lavoro;
 - sostegno personalizzato all’elaborazione d’itinerari educativi e formativi;
 - supporto alla progettazione del curriculum professionale;
 - progettazione e attivazione d’interventi di sostegno all’inserimento nei percorsi scolastici, formativi e lavorativi;
- 3) in quanto **servizio polifunzionale**, bisognerà che esso sia in grado di:
 - attivare interventi qualificati d’accompagnamento dei giovani verso la scuola, la formazione professionale ed il lavoro;
 - qualificare permanentemente le competenze dei formatori;
 - contribuire al rinnovamento dei sistemi formativi;
 - assicurare la formazione continua degli esperti;
 - restituire flessibilità ai processi formativi a livello progettuale, professionale e metodologico;

⁴ *Ibidem*, p. 176.

- avviare progetti sinergici d'integrazione dei servizi informativi, formativi, culturali e produttivi;
- 4) con riferimento agli **operatori**, dovrà aiutarli a:
- acquisire **competenze specialistiche**, funzionali ai compiti da svolgere, quali la capacità di progettare e mettere in atto piani d'intervento formativo-orientativo, d'animazione, di comunicazione, di relazioni umane, di lavoro in équipe;
 - assumere **compiti specifici** quali la raccolta d'informazioni, la rilevazione e comunicazione dei dati, il trasferimento delle competenze, il riorientamento;
 - apprendere adeguate **metodologie** riferite alle modalità d'interazione tra i vari componenti il servizio e tra essi e gli utenti, allo svolgimento degli interventi formativi, agli strumenti utilizzati, alle verifiche e alle valutazioni adottate; in esse va compresa anche la capacità di rapportarsi con i referenti più significativi del territorio (personalità operanti nel settore pubblico e privato, Enti, associazioni, mondo della formazione e del lavoro...);
 - saper perseguire **obiettivi specifici** quali la progettazione e l'attivazione degli interventi, l'applicazione di particolari tecniche di animazione, l'individuazione dei "soggetti-portatori-di-disagi" e/o di "rischio" o comunque di casi ad elevato tasso di problematicità, l'elevazione del grado di motivazione, la lettura e l'analisi del territorio;
- 5) in tema di strategie per l'**occupazione**, occorrerà che il servizio assicuri:
- la **mappatura del territorio** in cui opera il servizio, con particolare riferimento al bacino d'utenza e alla sua connotazione economica, alla tipologia dei settori aziendali, alla presenza di strutture formative (quali? di che tipo?), alla presenza di servizi socio-assistenziali;
 - la **raccolta d'informazioni** su una potenziale domanda formativa di utenze/imprese, su possibili aree d'intervento, sull'offerta formativa delle imprese, sulle offerte di lavoro;
 - l'**analisi e la raccolta dei dati sui "soggetti-a-rischio"** (drop-out, disoccupati, giovani a contatto con gli ambienti della droga e della devianza...);
 - l'**accompagnamento nell'inserimento lavorativo**;
 - il supporto alla **progettazione e alla realizzazione di percorsi formativi** finalizzati all'acquisizione di skill professionali.

4.4. *Il modello di servizio e le sue funzioni*

A questo punto mettendo a confronto le competenze attribuite all'operatore e quelle del servizio, è possibile riunirle in un unico quadro sinottico che dà luogo al seguente prospetto⁵:

⁵ Le funzioni attribuite all'operatore sono state prese direttamente dall'indagine ISFOL sugli standard formatori, pp. 173-175.

MODELLO di SERVIZIO
in base alle FUNZIONI svolte dai singoli OPERATORI
e dal SERVIZIO nel suo insieme

OPERATORI	FUNZIONI	SERVIZIO
Diagnosi dei bisogni e della domanda individuale di formazione	A) DIAGNOSI	Mappatura dei bisogni formativi, professionali, occupazionali del territorio
Analisi della domanda sociale od organizzativa di formazione		Analisi dei fabbisogni economici e delle professionalità emergenti
Pianificazione dei programmi di formazione	B) PROGETTAZIONE	Definizione degli obiettivi, delle tipologie e dei settori d'intervento
Progettazione d'azioni o sessioni di formazione		Definizione delle azioni formative e dei contributi specifici
Progettazione e produzione di strumenti per l'apprendimento (Nuove Tecnologie dell'Educazione)		Definizione delle metodologie, delle modalità di realizzazione e degli strumenti a disposizione
Insegnamento scientifico, tecnico/pratico	C) EROGAZIONE	"Metodo scientifico" nella raccolta dati e trasferimento delle conoscenze/competenze ai vari campi d'intervento
Animazione e facilitazione all'apprendimento individuale e di gruppo		Coordinamento degli interventi a livello multidisciplinare, interattivo, integrato, polifunzionale
Counseling e/o tutoring all'inserimento lavorativo		Mantenimento di stretti rapporti con il territorio (scuole, imprese, Enti pubblici e privati...)
Valutazione e monitoraggio delle azioni	D) VALUTAZIONE e MONITORAGGIO	Misurare il grado di precisione degli obiettivi formulati
Valutazione dei risultati d'apprendimento e/o delle competenze		Valutare il grado di formazione per settori e funzioni in rapporto all'utenza diversificata e la ricaduta in termini di costi-benefici
Valutazione del potenziale delle persone		Validare i ruoli e le competenze attivate, i contatti, le relazioni, le iniziative comuni
Valutazione e monitoraggio dei requisiti di qualità del servizio verso clienti/utenti		Analizzare i processi e le procedure attivate, valutare la qualità dei servizi e degli interventi erogati, valutare il grado di coerenza-congruenza tra le azioni formative e la loro ricaduta sul territorio, in termini costi-benefici

SISTEMI	ATTIVITÀ	SISTEMI
Gestione delle relazioni esterne con l'impresa, con gli organismi e attori locali	E) PROMOZIONE	Analisi dei fabbisogni economici e delle professionalità emergenti e collaborazione con le agenzie locali/nazionali/europee dell'impiego
Promozione e marketing del servizio		Attivazione d'interventi qualificati d'accompagnamento dei giovani verso la scuola, la formazione professionale ed il lavoro
Commercializzazione del servizio		Avvio di processi sinergici d'integrazione dei servizi sociali, culturali, informativi, formativi, lavorativi e produttivi
Gestione del sistema qualità e identificazione delle azioni di miglioramento	F) QUALITA' e RICERCA	Gestione del sistema qualità, attraverso la progettualità negli interventi di ricerca, d'orientamento e di formazione alle diverse funzioni operative
Ricerca e sviluppo del servizio (innovazione)		Flessibilità nella progettazione, attivazione e offerta dei servizi
Automiglioramento e sviluppo		Diversificazione nelle risposte all'utenza e al territorio
Definizione delle strategie del servizio	G) COORDINAMENTO e DIREZIONE	Funzione di: - ricerca e analisi; - documentazione; - informazione/informatizzazione; - consulenza; - progettazione; - valutazione.
Reperimento delle risorse umane, tecnologiche, finanziarie e organizzative		Programmazione di persone, strumenti, mezzi, tempi, spazi, scadenze... funzionali alla realizzazione dei progetti
Supervisione della manutenzione e miglioramento del servizio		Valutare per verificare, attraverso: - check-up organizzativo in rapporto all'ambiente interno ed esterno; - parametri per la qualità del servizio; - parametri d'efficacia della struttura.
Direzione e coordinamento delle risorse umane e organizzative		Coordinamento di team e gruppi di lavoro nello sviluppo e gestione dei rapporti con le imprese e con gli attori sociali e nella promozione dei servizi
Presidiare la negoziazione con i fornitori ed i clienti del servizio		Sviluppo della cultura dell'orientamento in proiezione di futuri itinerari formativi

Il modello va letto in rapporto ad una serie di funzioni, successivamente tradotte in interventi e azioni formative, da svolgersi in concomitanza e contemporaneità tra quelli che sono i compiti specifici degli operatori e quelli più generali del servizio. Di conseguenza esso va così interpretato:

A) Per quanto riguarda la funzione della **diagnosi**, occorrerà che questa sia realizzata attraverso una mappatura del territorio, da parte della struttura, sulla base dei bisogni formativi, professionali e occupazionali emergenti; dal canto suo l'operatore sarà così in grado di arrivare a ricostruire il peso e l'entità della domanda formativa, professionale e occupazionale scaturita sia a livello delle diverse realtà (mondo delle imprese, singoli individui d'ogni fascia d'età, sesso, livello sociale e culturale), sia dall'area in osservazione presa nel complesso.

B) La fase di **progettazione** prevede che il servizio si attivi definendo anzitutto gli obiettivi, gli ambiti operativi, i tipi ed i settori d'intervento; vanno specificate di conseguenza le azioni formative che intende svolgere, i contributi specifici, le metodologie di realizzazione e gli strumenti a disposizione. Tenendo conto dell'impostazione di fondo data al servizio, l'operatore passerà conseguentemente a progettare le proprie attività in rapporto alle problematiche che s'intendono affrontare di volta in volta. In altre parole, mentre il servizio individua gli ambiti precisi dell'intervento, i destinatari cui intende fare riferimento (e quindi mette a punto le metodologie e gli strumenti "ad hoc"), l'operatore traduce in pratica l'apparato di sostegno del servizio organizzando l'intervento in rapporto ad ogni singolo destinatario.

C) Nell'**erogazione** delle azioni formative l'attività del singolo operatore dovrà sempre coordinarsi e fare riferimento all'impostazione che caratterizza il servizio e alla sua filosofia^{*} d'intervento. Di conseguenza nello svolgere le varie attività (informativo/formativa, tecnico/pratica, di counseling/tutoring...) dovrà fare capo a criteri che caratterizzano l'attività del servizio nell'insieme delle azioni formative svolte: ossia "scientificità" nella raccolta dei dati, "trasferibilità delle conoscenze e delle competenze", "coordinamento" tra gli operatori in funzione d'interventi integrati, multidisciplinari e polifunzionali e soprattutto il mantenimento di stretti rapporti con il territorio (uno dei punti deboli emersi dall'indagine).

D) Nel **monitorare e valutare** gli interventi formativi, il servizio dovrà avere messo a punto una propria impostazione, che in questo modello attin-

^{*} Ciascuno la definisce per conto suo? A nostro parere c'è «un minimo denominatore comune» che s'ispira ad un fondamentale umanesimo che trova la sua determinazione storica nelle dichiarazioni sui diritti umani del nostro tempo e nei principi costituzionali del proprio paese e dell'UE; e che si traduce operativamente in un impegno formativo inteso come modo specifico di operare per la promozione umana e per uno sviluppo civile, democratico e concretamente sostenibile nel nostro prossimo futuro con la partecipazione corresponsabile dei cittadini a pieno titolo e non solo clienti dello stato.

ge ampiamente agli indicatori di qualità. Tra servizio e singolo operatore scaturisce così una sinergia d'intenti mirati:

- a rilevare l'efficacia degli interventi tanto a livello complessivo delle attività svolte dal servizio che della singola azione formativa;
- a misurare i risultati in termini d'apprendimento e di potenzialità acquisite grazie alle azioni messe in atto;
- a validare nuove tipologie d'intervento, i settori di riferimento, i processi attivati, la qualità delle prestazioni erogate;
- a valutare, da ultimo, il grado di precisione raggiunto e la congruenza tra gli obiettivi (generale e particolari) formulati e quelli effettivamente conseguiti.

Tali interventi vanno realizzati alla luce della ricaduta che hanno sul territorio in termini formativi (della personalità dei soggetti, particolarmente di quelli a rischio) e professionali (nell'occupazione). Al tempo stesso non bisognerà trascurare di valutare l'insieme degli interventi e delle azioni formative nell'ambito del rapporto costi-benefici, in termini non solo economici ma anche d'investimento delle risorse umane e professionali del singolo operatore, all'interno del servizio e nel rapporto di quest'ultimo col territorio.

E) La **promozione** del servizio dal canto suo richiede agli operatori competenze manageriali e di marketing, le quali a loro volta comportano la messa in opera delle seguenti azioni:

- rilevamento anzitutto dei fabbisogni formativi emergenti dai vari attori dell'area in osservazione;
- interventi qualificati e mirati ad una domanda diversificata (che a loro volta richiamano all'aspetto della flessibilità e della polifunzionalità);
- attività di cooperazione e d'integrazione al fine di portare i progetti ad integrarsi e a coordinarsi con altri servizi del territorio.

La capacità di rispondere ad una domanda diversificata attraverso le caratteristiche di una progettualità flessibile, polifunzionale e integrata con le altre realtà del territorio rappresenta quindi una condizione che assicura al servizio caratteristiche d'attendibilità, credibilità e affidabilità che lo possono far apprezzare sul mercato e, in quanto tale, rendono le sue attività "commercializzabili".

F) L'attendibilità, la credibilità e l'affidabilità di un servizio a loro volta sono strettamente collegate con la gestione di un **sistema di qualità** che si fa garante sia delle metodologie adottate nella ricerca dei fabbisogni formativi, sia delle strategie e strumenti utilizzati nei processi di sviluppo e d'innovazione del servizio sia delle valutazioni e verifiche messe in atto per controllare la flessibilità degli interventi nel venire incontro alla domanda diversificata del territorio.

G) Infine, la fase di **coordinamento e direzione** comporta la capacità di lavorare in gruppo e, quindi, di coordinare gli interventi nel rapporto con i vari attori sociali. Nel gestire tali attività è necessario avere di mira, sullo

sfondo, uno sviluppo della cultura dell'orientamento sempre più in direzione "formativa-integrale" della personalità e, in prima linea, dei suoi "indicatori della qualità". A questo riguardo le funzioni di ricerca e analisi, di documentazione e di valutazione dell'esperienza rappresentano i punti-chiave dell'intero processo di qualità; in particolare la verifica si rende insostituibile per valutare l'intero complesso degli interventi realizzati dal servizio d'orientamento. Ai fini di un'efficacia piena è importante che il check-up sia indirizzato all'ambiente sia interno sia esterno.

4. Conclusione: perché l'orientamento diventi una "cultura"

A questo punto la stessa **trasferibilità** del progetto è assicurata dall'adozione di alcune linee di fondo **comuni** a tutti e quattro i Paesi che hanno adottato il Progetto Ofinet-Mobil 2000:

- anzitutto essi convergono sulla tendenza a considerare le politiche della formazione in integrazione con quelle dell'orientamento e dell'impiego;
- la cultura della professionalità e la capacità di leggere l'insieme dei bisogni formativi rappresentano i percorsi lungo i quali ricercare una diversa qualità del sistema formativo così da rispondere, con flessibilità e polivalenza, ad un ventaglio di richieste sempre più diversificate, complesse e variabili nel tempo;
- nell'accreditamento e nella certificazione dei servizi la qualità delle risorse umane assume una posizione centrale, dominante.

Una sempre più estesa *polivalenza e flessibilità* è condizione essenziale per rispondere con prontezza e competenza ad una domanda che si affaccia alle frontiere dell'orientamento in forma sempre più articolata. Tutto questo comporta la messa in atto e la diffusione di una cultura dell'orientamento in grado di:

- porre al centro la persona dell'utente e la sua formazione;
- predisporre metodologie e strumenti efficaci d'intervento;
- fornire agli operatori del settore una formazione iniziale e in servizio di qualità;
- valutare la qualità del funzionamento dei servizi d'orientamento e la ricaduta degli interventi nell'attuale momento di trasformazione della società;
- creare rapporti a rete, di tipo sistemico, tra le diverse istituzioni coinvolte nei processi educativi (scuola, famiglia, associazionismo, altre agenzie educative...).