

L'orientamento professionale

GUIDA PRATICA PER I DECISORI

Educazione e cultura



L'orientamento professionale

GUIDA PRATICA PER I DECISORI

OCSE

**ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE
E LO SVILUPPO ECONOMICO**

LA COMMISSIONE EUROPEA

Traduzione a cura del
Centro Risorse Nazionale per l'Orientamento

Coordinatore:
Andrea Rocchi

Staff:
Concetta Fonzo
Giuliana Franciosa
Anna Rita Piesco

Si ringraziano:
il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Direzione Generale per le Politiche per l'Orientamento e la Formazione
e
l'Agenzia Nazionale Leonardo da Vinci
per il supporto fornito.

OCSE
ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE
E LO SVILUPPO ECONOMICO
LA COMMISSIONE EUROPEA

ORGANIZZAZIONE PER LA COOPERAZIONE E LO SVILUPPO ECONOMICO

Conformemente all'Articolo 1 della Convenzione sottoscritta a Parigi il 14 dicembre 1960 ed entrata in vigore il 30 settembre 1961, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) persegue l'obiettivo di promuovere le politiche volte a:

- realizzare la più forte crescita possibile dell'economia e dell'occupazione ed accrescere lo standard di vita nei Paesi membri, mantenendo la stabilità finanziaria e, quindi, contribuire allo sviluppo dell'economia mondiale;
- contribuire ad una sana espansione economica nei Paesi membri e non-membri in via di sviluppo economico;
- contribuire all'espansione del commercio mondiale su base multilaterale e non discriminatoria, conformemente agli impegni internazionali.

I membri originari dell'OCSE sono Austria, Belgio, Canada, Danimarca, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Lussemburgo, Norvegia, Paesi Bassi, Portogallo, Regno Unito, Spagna, Stati Uniti, Svezia, Svizzera e Turchia. I seguenti Paesi sono successivamente diventati Membri mediante adesione alle date indicate qui di seguito: Giappone (28 aprile 1964), Finlandia (28 gennaio 1969), Australia (7 giugno 1971), Nuova Zelanda (29 maggio 1973), Messico (18 maggio 1994), Repubblica Ceca (21 dicembre 1995), Ungheria (7 maggio 1996), Polonia (22 novembre 1996), Corea (12 dicembre 1996) e la Repubblica Slovacca (14 dicembre 2000). La Commissione delle Comunità Europee partecipa ai lavori dell'OCSE (Art. 13 della Convenzione dell'OCSE).

Disponibile nella versione inglese con il titolo:

Career Guidance

A HANDBOOK FOR POLICY MAKERS

Le opinioni e le interpretazioni espresse sono esclusivamente pareri degli autori e non devono essere considerati in alcun modo una posizione ufficiale della Commissione Europea, dell'OCSE o dei governi degli Stati membri.

® OCSE/Comunità Europea, 2004

L'autorizzazione per la riproduzione della presente opera a fini non commerciali o didattici in tutti i Paesi, ad eccezione degli Stati Uniti, deve esser richiesta al *Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC)*, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, France, tel. (33-1) 44 07 47 70, fax (33-1) 46 34 67 19. Negli Stati Uniti, l'autorizzazione deve essere richiesta al *Copyright Clearance Center, Customer Service* (508) 750-8400, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 USA, oppure al *CCC Online*: www.copyright.com. Le altre autorizzazioni per la riproduzione o la traduzione, totale o parziale, della presente guida devono essere richieste a *Éditions de OCDE*, 2, rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.

Prefazione

La presente pubblicazione è il risultato delle revisioni condotte dall'OCSE e dalla Commissione Europea, tra il 2001 ed il 2003, sulle politiche nazionali in materia di orientamento professionale. Alla revisione OCSE hanno partecipato: Germania, Australia, Austria, Canada, Corea, Danimarca, Spagna, Finlandia, Irlanda, Lussemburgo, Paesi Bassi, Norvegia, Repubblica Ceca e Regno Unito. Il Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale (CEDEFOP) ha raccolto, per la Commissione Europea i dati provenienti da Belgio, Francia, Grecia, Islanda, Italia, Portogallo e Svezia. La Fondazione Europea per la Formazione (FEF) ha raccolto i dati concernenti Bulgaria, Cipro, Estonia, Ungheria, Lettonia, Lituania, Malta, Polonia, Romania, Slovacchia e Slovenia. Un'indagine parallela è stata condotta nel 2003 dalla Banca Mondiale in Sud Africa, Cile, Filippine, Polonia, Romania, Russia e Turchia. L'obiettivo era di stabilire in che modo l'organizzazione, la gestione e l'erogazione dei servizi di orientamento professionale di ciascuno di questi Paesi contribuiscono alla realizzazione dell'apprendimento permanente ed alle politiche attive del mercato del lavoro.

L'OCSE e la Commissione Europea hanno collaborato alla pianificazione delle revisioni, hanno adottato un questionario comune (messo a punto originariamente per i 14 Paesi partecipanti alla revisione OCSE ed utilizzato dalla Banca Mondiale come base per le sue revisioni), hanno condiviso gli esperti ed i membri dei *team* di ricercatori ed hanno commissionato congiuntamente i rapporti degli esperti per chiarire la valutazione degli aspetti principali. Da questa cooperazione è emersa una mole straordinaria di dati sulle diverse concezioni dei servizi nazionali di orientamento professionale. Le revisioni hanno consentito di estrapolare alcuni messaggi comuni in relazione ai *deficit* dei servizi. Anche se nei vari Paesi esistono numerosi esempi di buone prassi, si riscontrano divari sostanziali tra le modalità organizzative e gestionali, da un lato, ed alcuni obiettivi chiave delle politiche statali. L'accesso ai servizi è limitato soprattutto per gli adulti. Troppo spesso, i servizi non sono orientati all'acquisizione delle capacità individuali per la gestione della carriera, ma preferiscono focalizzarsi sulle decisioni immediate.

I sistemi di formazione e qualificazione degli erogatori dei servizi sono spesso inadeguati od insufficienti. Il coordinamento tra i principali Ministeri e gli *stakeholder* lasciano a desiderare. Le informazioni disponibili non sono sufficienti ad assicurare un'adeguata regolazione dei servizi da parte dei decisori che non dispongono di dati adeguati sui costi, sui benefici, sulle caratteristiche dei clienti o sui risultati. I servizi non utilizzano sufficientemente le TIC od altri strumenti efficaci sotto il profilo dei costi per rispondere in modo più flessibile alle esigenze della clientela.

La presente pubblicazione offre ai decisori alcuni strumenti semplici e pratici da utilizzare nella soluzione dei problemi segnalati, illustra i principali aspetti che contribuiscono alla realizzazione di un sistema completo di servizi di orientamento permanente: il soddisfacimento dei fabbisogni di orientamento professionale dei giovani e degli adulti; un accesso più ampio all'orientamento professionale; il miglioramento delle informazioni sulle carriere; il reclutamento del personale dei servizi per l'orientamento professionale; la garanzia dei finanziamenti ed il miglioramento della direzione strategica. Per ciascuno di questi aspetti, la pubblicazione:

- ❑ illustra i principali problemi che i decisori devono affrontare nel tentativo di migliorare i servizi di orientamento professionale;
- ❑ fornisce alcuni esempi di buone prassi e di risposte efficaci ai problemi, basandosi sulle ricerche condotte in 36 Paesi dell'OCSE e dell'Europa;
- ❑ elenca i quesiti che i decisori devono porsi per superare le difficoltà;
- ❑ illustra alcune opzioni pratiche utilizzabili per azioni più efficaci.

Il materiale della presente pubblicazione è stato preparato da Ronald Sultana (*Euro-Mediterranean Centre for Educational Research*, Università di Malta) e da Tony Watts del *National Institute for Careers Education and Counselling* del Regno Unito che hanno

partecipato entrambi alle revisioni dell'OCSE e della Commissione Europea. La pubblicazione è stata coordinata da Richard Sweet per l'OCSE e dai funzionari della Direzione Generale dell'Istruzione e della Cultura della Commissione Europea ed è pubblicata sotto la responsabilità del Segretario Generale dell'OCSE e del Direttore Generale dell'Istruzione e della Cultura della Commissione Europea.

INDICE

Sintesi	15
1. Introduzione	22
Capitolo 1: Miglioramento dell'orientamento professionale dei giovani	
2. Orientamento e consulenza professionale nella scuola	26
3. Orientamento professionale dei giovani a rischio	37
4. I servizi di Orientamento professionale nell'istruzione terziaria	42
Capitolo 2: Miglioramento dell'orientamento professionale degli adulti	
5. Orientamento professionale degli adulti disoccupati	48
6. Orientamento professionale degli adulti occupati	56
7. Orientamento professionale degli adulti più anziani	63
Capitolo 3: Miglioramento dell'accesso ai servizi di orientamento professionale	
8. Sviluppo dell'accesso ai servizi di orientamento professionale	67
9. I servizi di orientamento professionale per le categorie svantaggiate	73
Capitolo 4: Miglioramento dei sistemi di orientamento professionale	
10. Miglioramento delle informazioni sulle carriere	77
11. Formazione e qualifiche	85
12. Il finanziamento dei servizi di orientamento professionale	92
13. Il coordinamento e la direzione strategica	97
14. Garanzia della qualità dell'orientamento professionale	104
15. Valutazione dell'efficacia dell'orientamento professionale	110
16. Conclusione: Caratteristiche di un sistema di orientamento professionale permanente	117

Allegati

1. Risorse <i>online</i> destinate ai decisori in materia di orientamento professionale	119
2. Obiettivi e principi comuni delle prestazioni di orientamento professionale	121
3. Alcuni criteri comuni utilizzati per la valutazione della qualità dell'orientamento professionale	127
4. Aspetti essenziali di un sistema di orientamento permanente	131

SINTESI

La disponibilità di servizi di orientamento professionale ben organizzati è sempre più importante. I Paesi dell'OCSE e dell'Unione Europea attuano strategie di formazione permanente e politiche volte ad aumentare l'occupabilità dei propri cittadini. Perché le strategie e le politiche siano attuate con successo è necessario che i cittadini siano dotati delle competenze necessarie per gestire autonomamente gli studi e l'occupazione ed abbiano quindi la possibilità di accedere ad informazioni e consulenza di alta qualità in materia di istruzione, formazione ed occupazione. Spesso, le modalità organizzative dei servizi di orientamento professionale e gli obiettivi delle politiche pubbliche sono divisi da un profondo divario. Scopo della presente guida è di aiutare i decisori dei Paesi dell'OCSE e dell'Unione Europea ad elaborare politiche efficaci di orientamento professionale nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione. La guida è stata redatta dalla Commissione Europea e dall'OCSE per rispondere alla continua evoluzione delle politiche dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione. In Europa, questi cambiamenti sono espressi dagli obiettivi della Conferenza di Lisbona (2002) volti a fare dell'Europa, entro il 2010, l'economia e la società basata sulle conoscenze più competitiva del mondo, caratterizzate dalla coesione sociale. La guida si basa sulle revisioni internazionali delle politiche in materia di orientamento professionale condotte dall'OCSE, dal Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale, dalla Fondazione Europea per la Formazione e dalla Banca Mondiale. Usando un linguaggio semplice e chiaro, la guida illustra ai responsabili delle decisioni in materia di istruzione, formazione ed occupazione:

- ❑ le sfide da sostenere affinché i servizi di orientamento professionale realizzino gli obiettivi delle politiche pubbliche;
- ❑ le questioni da affrontare per rispondere a queste sfide;
- ❑ alcune delle opzioni disponibili per organizzare l'orientamento professionale nell'ottica dell'apprendimento permanente e di una politica attiva per l'occupazione;

- alcuni esempi di risposte efficaci osservate nei Paesi dell'OCSE e dell'Unione Europea.

La guida tratta quattro ampi temi politici: il miglioramento dell'orientamento professionale dei giovani; il miglioramento dell'orientamento professionale degli adulti; il miglioramento dell'accesso ai servizi di orientamento professionale; il miglioramento dei sistemi a sostegno dell'orientamento professionale.

Miglioramento dell'orientamento professionale dei giovani

Per migliorare l'orientamento professionale dei giovani, i decisori devono affrontare le sfide poste dalla scuola dell'obbligo, dall'istruzione secondaria e terziaria e dall'istruzione dei giovani a rischio. Altre difficoltà concernono il superamento delle disparità di accesso ed il miglioramento della natura, del livello e della qualità dei servizi. Nelle scuole, occorre innanzitutto disporre di risorse umane e finanziarie idonee ed in quantità sufficiente, sia all'interno delle scuole sia nell'ambiente extrascolastico, assicurare che queste risorse siano dedicate all'orientamento professionale e trarre il maggior profitto possibile dalle risorse disponibili. Le lacune dell'accesso sono particolarmente evidenti nelle scuole primarie e nei percorsi di formazione professionale delle scuole secondarie del secondo ciclo. Le azioni che possono essere intraprese consistono nel rafforzare formalmente la collaborazione tra tutti gli *stakeholder*, nel porre l'acquisizione delle competenze in materia di gestione della carriera da parte degli allievi al centro dei programmi di sensibilizzazione ai mestieri ed alle professioni e nel migliorare i meccanismi della *accountability*.

Numerosi giovani abbandonano prematuramente la scuola senza qualifiche ed hanno bisogno di trovare *in loco* alcuni programmi che li aiutino nella transizione dalla scuola al mondo del lavoro ed a riprendere gli studi. L'orientamento professionale deve necessariamente far parte di questi programmi e rappresentare un elemento solido delle azioni intraprese dalla scuola per evitare gli abbandoni precoci.

In generale, nell'istruzione terziaria mancano prestazioni di orientamento professionale, malgrado l'elevato costo sostenuto sia dai partecipanti sia dai contribuenti per questo livello d'istruzione. È quindi necessario ampliare la gamma dei servizi di orientamento professionale offerti nell'istruzione terziaria e per questo rafforzare le leve politiche che consentono di diversificare le prestazioni. I decisori hanno la possibilità di specificare gli obiettivi dei servizi di orientamento professionale nell'istruzione terziaria e di collegare più esplicitamente il finan-

ziamento di queste iniziative al livello ed alla qualità dei servizi di orientamento professionale.

Miglioramento dell'orientamento professionale degli adulti

Il carattere eterogeneo della popolazione adulta pone tutta una serie di problematiche ai decisori che intendono migliorare i servizi di orientamento professionale. Pochi servizi sono facilmente accessibili agli adulti occupati e poche imprese soddisfano le esigenze di perfezionamento dei propri dipendenti; le prestazioni a pagamento delle quali un individuo può avvalersi a titolo privato sono piuttosto limitate; i datori di lavoro ed i sindacati non sembrano ancora disposti a offrire orientamento professionale anche se spesso riconoscono l'esigenza di erogare una formazione migliore alla popolazione attiva al fine di migliorare la competitività e l'equità. Nonostante questi problemi, i nuovi partenariati tra le organizzazioni dei datori di lavoro, gli istituti d'istruzione e di formazione, i servizi pubblici per l'impiego ed altri *stakeholder* potrebbero portare all'organizzazione delle prestazioni sui luoghi di lavoro pertanto, l'orientamento professionale deve essere parte integrante dell'educazione degli adulti.

Si ritiene che l'orientamento professionale rivesta un ruolo di primo piano per evitare l'ingresso nella disoccupazione ed in particolare nella disoccupazione di lunga durata. Nella maggior parte dei Paesi, i Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI) sono particolarmente attivi sotto questo aspetto, ma i loro servizi di orientamento professionale non sono sufficientemente sviluppati. Una stretta collaborazione tra gli SPI ed i servizi di orientamento professionale privati e di comunità e gli istituti locali d'istruzione e formazione può consentire ai disoccupati di rientrare nel mondo del lavoro e di riprendere gli studi.

In molti Paesi, l'invecchiamento delle popolazioni ed i problemi posti dal finanziamento delle pensioni impongono il rinvio del momento del pensionamento ed una maggiore flessibilità della transizione dall'impiego al pensionamento. Finora, i decisori hanno tardato a mobilitare i servizi di orientamento professionale per sostenere l'invecchiamento attivo. I rappresentanti dei

datori di lavoro e dei lavoratori possono promuovere l'organizzazione dei servizi di orientamento professionale per la terza età attraverso i partenariati pubblici e privati.

Miglioramento dell'accesso ai servizi di orientamento professionale

La domanda di servizi di orientamento professionale è superiore all'offerta. I metodi organizzativi più flessibili, compreso il ricorso alle TIC e ai *call center*, potrebbero dare un enorme contributo all'ampliamento dell'accesso. Affinché tutti i cittadini possano accedere all'orientamento professionale, è spesso necessario avere servizi mirati in grado di raggiungere le categorie a rischio. Attraverso il coinvolgimento attivo delle categorie vulnerabili nella progettazione, pianificazione ed attuazione e nel monitoraggio delle politiche e dei servizi di orientamento professionale a loro destinati, si faciliterebbe sensibilmente l'attuazione di servizi rispondenti ai loro fabbisogni.

Il miglioramento della qualità e della pertinenza dei materiali di orientamento professionale per contribuire all'accesso universale costituisce una sfida permanente. In relazione alla fornitura ed alla condivisione delle informazioni sulle carriere, la collaborazione tra i vari Ministeri ed i servizi governativi e tra le amministrazioni nazionali e regionali lascia spesso a desiderare. I materiali messi a punto dal settore privato non sono conformi a standard concordati. Se si intende elaborare una politica ed una strategia coerente per mettere a disposizione del pubblico un'informazione di qualità, è indispensabile prendere come punto di partenza la mappatura, a livello nazionale, regionale e locale delle informazioni sui mestieri e sulle professioni fornite da tutta una serie di *media* (come la stampa e la televisione) a varie categorie specifiche (giovani, lavoratori, disoccupati).

Miglioramento dei sistemi di orientamento professionale

Si rilevano importanti differenze nella qualità e nel tipo di servizi di orientamento professionale messi a disposizione dei cittadini, sia nei diversi Paesi, sia nel singolo Paese, a causa della notevole variabilità della formazione degli operatori dell'orientamento o degli orientatori. La durata della formazione iniziale va

da tre settimane a cinque anni. Le politiche pubbliche tardano a definire il contenuto ed il processo della formazione iniziale e a correlare il contenuto degli obiettivi dell'azione pubblica in materia di istruzione, formazione ed occupazione. Per colmare questa lacuna, sono necessari segnali più vigorosi da parte dei Ministeri.

Nella maggior parte dei Paesi, manca una valutazione sistematica e regolare della qualità delle prestazioni di orientamento professionale. Gli standard di prestazioni mancano o sono presenti soltanto in alcuni settori. Gli schemi della qualità, se esistono, sono generalmente volontari e non vincolanti ed hanno il ruolo di linee-guida. Gli utenti dei servizi di orientamento professionale devono svolgere un ruolo di primo piano nella loro progettazione e valutazione.

La base di evidenze disponibili per l'elaborazione delle politiche che disciplinano le prestazioni di orientamento professionale sono piuttosto carenti. Raramente, le amministrazioni pubbliche dispongono di dati che consentono loro di avere uno sguardo d'insieme delle prestazioni di orientamento professionale e della loro efficacia in rapporto agli obiettivi dell'azione pubblica. Pochi Ministeri sono in grado di indicare con precisione l'ammontare degli stanziamenti accordati ai servizi di orientamento professionale e le modalità di erogazione. Non sono disponibili informazioni concernenti la spesa e gli investimenti privati in questo campo. La collaborazione a livello nazionale tra i diversi *stakeholder* (utenti, amministratori, Parti Sociali e operatori dell'orientamento) dovrebbe aiutare a definire i dati e le procedure utili e pertinenti per la valutazione dei mezzi, dei processi, dei prodotti e dei risultati delle prestazioni di orientamento professionale.

Nella maggior parte dei Paesi, le politiche in materia di istruzione, formazione ed occupazione non riflettono affatto gli obiettivi dell'orientamento professionale e ciò non sorprende considerata la carenza di dati in questo campo. Inoltre, le prestazioni di orientamento professionale non sono un sistema coerente e integrato ma, spesso, consistono in un insieme disomogeneo di sottosistemi operativi nei settori dell'istruzione, della formazione, dell'occupazione, di comunità e nel settore privato, ciascuno

con la propria storia, la propria ragione di essere ed i propri elementi trainanti. La creazione di un forum nazionale per la gestione delle politiche e dei sistemi di orientamento professionale, costituito dai rappresentanti dello Stato e dai principali *stakeholder* come i datori di lavoro e i sindacati, e le principali organizzazioni erogatrici di servizi, rappresenta una misura importante che le amministrazioni pubbliche potrebbero adottare per contribuire a focalizzare e a sviluppare i programmi d'azione nonché a rafforzare il processo decisionale.

La maggior parte dei costi dei servizi di orientamento professionale sono a carico dei contribuenti. Un'estensione delle prestazioni, della loro copertura e la maggiore differenziazione resa necessaria dalla prospettiva della formazione permanente, impone alle amministrazioni pubbliche nuove esigenze e nuovi impegni in un settore che generalmente non attira investimenti individuali e privati. Se saranno stimolati gli investimenti privati, l'onere imposto alle risorse pubbliche potrà essere più limitato.

1

INTRODUZIONE

Contesto e finalità della presente guida

La presente guida è stata pubblicata congiuntamente dall'OCSE e dalla Commissione Europea¹ per aiutare i decisori dei Paesi membri delle due organizzazioni ad utilizzare l'orientamento professionale come strumento d'azione e ad elaborare, articolare e comunicare efficaci politiche di orientamento professionale nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione. Nel contesto europeo, la guida rappresenta una risposta all'evoluzione costante delle politiche dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione derivanti dagli obiettivi stabiliti dalla Conferenza di Lisbona (2000) per trasformare l'Europa, entro il 2010, nell'economia e nella società basata sulle conoscenze più competitiva, caratterizzata dalla coesione sociale. L'orientamento professionale è divenuto un elemento centrale di questa evoluzione ed è considerato uno degli aspetti chiave delle azioni volte a promuovere l'apprendimento permanente, l'occupazione attiva, l'equità sociale e le strategie per la realizzazione degli obiettivi di Lisbona.

In seno all'Unione Europea, l'elaborazione delle politiche di istruzione e formazione è demandata agli Stati membri che definiscono le politiche in collaborazione con la Direzione Generale per l'Istruzione e la Cultura della Commissione Europea nel quadro del Programma «Istruzione e Formazione 2010». Considerata la rilevanza dell'orientamento professionale per l'elaborazione delle politiche dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione, nel dicembre 2002 la Commissione ha istituito un Gruppo di Esperti sull'orientamento permanente del quale fa parte l'OCSE. La presente guida è un'iniziativa del Gruppo di Esperti.

¹ La presente guida è una pubblicazione dell'OCSE ed un documento di lavoro dei servizi della Commissione.

Il contenuto della guida riflette i risultati delle recenti revisioni internazionali sulle politiche nazionali in materia di orientamento professionale. Nel 2001, l'OCSE ha avviato una revisione internazionale per stabilire in che modo l'organizzazione, la gestione e l'erogazione dell'orientamento professionale possono aiutare i Paesi a realizzare alcuni obiettivi importanti, in particolare gli obiettivi concernenti le politiche volte a promuovere l'apprendimento permanente e l'occupazione attiva. Quattordici Paesi, tra cui dieci membri dell'Unione Europea, hanno partecipato alla revisione realizzata in stretta collaborazione con la Commissione Europea. La revisione OCSE è stata ampliata dalla Commissione Europea e dalla Banca Mondiale che hanno incluso altri 19 Paesi europei. I risultati delle revisioni sono disponibili in OCSE (2004), Sultana (2004) e Watts & Fretwell (2004).

La presente guida intende:

- ❑ servire da opera di consultazione facilmente accessibile per aiutare i decisori europei e di altri Paesi a definire agevolmente le dimensioni politiche da considerare nelle decisioni in materia di orientamento professionale nei diversi contesti ed in un'ottica di apprendimento permanente;
- ❑ proporre esempi validi di politiche per configurare l'azione;
- ❑ definire i metodi che meglio si prestano alla valutazione delle politiche e della loro attuazione.

Il materiale della presente pubblicazione è stato preparato da **Ronald Sultana** (*Euro-Mediterranean Centre for Educational Research*, Università di Malta) e da **Tony Watts** del *National Institute for Careers Education and Counselling* del Regno Unito coadiuvati dai funzionari della Direzione Generale dell'Istruzione e della Cultura della Commissione Europea e da Richard Sweet per l'OCSE. Gli Autori ringraziano vivamente i membri del Gruppo di Esperti sull'orientamento permanente per il loro sostegno e per i loro consigli preziosi e tutti coloro che hanno esaminato e commentato le bozze dei diversi capitoli della presente guida.

Utilizzazione della guida pratica

La parte principale della guida è articolata in 14 aree tematiche della politica statale, suddivise in quattro sezioni: migliorare l'orientamento professionale dei giovani; migliorare l'orientamento professionale degli adulti; migliorare l'accesso all'orientamento professionale e migliorare le politiche ed i sistemi. Per ciascuna area tematica, la presente guida illustra:

- ❑ i quesiti ed i problemi fondamentali da considerare (per esempio, l'accesso limitato ai servizi, la carenza di dati relativi alla spesa);
- ❑ una serie di quesiti che i decisori dovrebbero porsi per risolvere i problemi (per esempio, quali sono le categorie che non beneficiano dell'accesso all'orientamento professionale);
- ❑ alcune opzioni che i decisori potrebbero adottare per migliorare gli indirizzi generali (per esempio, fissare alcuni obiettivi per assicurare l'equità tra le categorie, valutare i benefici in rapporto ai costi). Ovviamente, la rilevanza di ogni singola opzione varia considerevolmente da paese a paese;
- ❑ alcuni esempi di risposte efficaci derivate dalle indagini condotte dall'OCSE e dalla Commissione.

La guida si conclude con uno schema generale dei principali aspetti che i decisori devono considerare per progettare e porre in essere i sistemi di orientamento professionale permanente. Sono, inoltre, riportati alcuni allegati tecnici per consolidare le tematiche trattate nel testo.

Cos'è l'orientamento professionale?

La presente guida pratica adotta la definizione di orientamento professionale utilizzata nelle recenti revisioni internazionali dell'OCSE, della Commissione Europea e della Banca Mondiale.

Per orientamento professionale si intendono i servizi e le attività destinate agli individui di ogni età, in qualsiasi momento della loro vita, per aiutarli a prendere decisioni in materia di istruzione ed occupazione e a gestire i propri percorsi professionali. Questi servizi possono essere erogati presso scuole, università ed altri istituti d'istruzione superiore, presso gli istituti di formazione, i servizi pubblici per l'impiego, i luoghi di lavoro, il settore del volontariato ed il settore privato. Le attività possono essere individuali o di gruppo, svolgersi in classe o a distanza (inclusi i servizi *online* o su supporti informatici) ed includono la produzione e la diffusione di informazioni sull'occupazione e sulla carriera (testi scritti, ricorso alle TIC oppure altre forme), gli strumenti di valutazione e di auto-valutazione, la consulenza, i programmi di preparazione all'occupazione (per aiutare gli individui a conoscersi meglio, a cogliere le occasioni che si presentano ed a gestire la propria evoluzione professionale), gli *stage* esplorativi (per farsi un'idea degli orientamenti possibili, prima di operare una scelta), i programmi per la ricerca di un'occupazione ed i programmi di inserimento.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

OCDE (2004), *Orientation professionnelle et politique publique: comment combler l'écart*, Paris.

Sultana, R.G. (2004), *Guidance Policies in the Knowledge Economy. Trends, Challenges and Responses Across Europe. A Cedefop Synthesis Report*, CEDEFOP, Série Panorama N°85, Office des publications officielles des Communautés européennes.

Watts, A.G. and D. Fretwell (2004), *Public Policies for Career Development. Case Studies and Emerging Issues for Designing Career Information and Guidance Systems in Developing and Transition Economies*, Banque Mondiale, Washington.

2

ORIENTAMENTO E CONSULENZA PROFESSIONALE NELLA SCUOLA

Aspetti generali

Nella scuola dell'obbligo

- Le basi delle competenze necessarie per la gestione della carriera (processo decisionale, auto-consapevolezza, fiducia in sé stessi) si acquisiscono nelle prime fasi della vita. Tuttavia, nella scuola primaria, l'orientamento professionale è limitato o inesistente e mancano disposizioni sistematiche per l'esplorazione del mondo del lavoro.
- I giovani devono poter passare senza problemi dalla scuola primaria ai primi anni della scuola secondaria: le scelte effettuate in questa fase hanno importanti ripercussioni sulle scelte successive relative sia agli studi sia alla vita professionale. L'orientamento professionale deve essere parte di un processo che aiuta i giovani ad una transizione più agevole.
- La consulenza professionale è sempre più presente nei programmi della scuola secondaria inferiore, come materia specifica o come elemento di un'altra materia, ma assume spesso forme molto diverse e, a volte, sembra concepito più per rispondere alle esigenze organizzative della scuola che alle esigenze di orientamento professionale dell'allievo. Di frequente, l'orientamento professionale non ha alcun rapporto con il programma scolastico in generale.
- Nella scuola secondaria inferiore, l'orientamento professionale è spesso rivolto agli allievi che si trovano in un momento cruciale della vita e devono prendere una decisione (quando scelgono le materie di studio; prima della

fine della scuola dell'obbligo ed al momento del passaggio alla scuola secondaria superiore oppure al mondo del lavoro). Tuttavia, di frequente, la consulenza personale erogata agli allievi non tiene conto di fabbisogni ben definiti (per esempio, maturità professionale insufficiente o propensione a prendere una decisione).

Nella scuola secondaria superiore

- Si presume spesso che gli allievi della scuola secondaria superiore abbiano già operato scelte precise in relazione all'istruzione ed alla professione e che non abbiano più bisogno d'aiuto, soprattutto nel caso degli allievi che seguono percorsi di formazione professionale. In numerosi Paesi, le iniziative di consulenza sono molto meno numerose delle iniziative destinate agli allievi che seguono percorsi di istruzione generale. Non si tiene conto della crescente flessibilità dei programmi di formazione professionale della scuola secondaria superiore, né del grande ventaglio di opportunità di carriera e di occupazione che possono emergere da un'istruzione e da una formazione professionale di ampio respiro.
- Nel contesto dell'istruzione generale, il personale addetto all'orientamento professionale dedica spesso molto tempo a preparare gli allievi a scegliere il percorso di istruzione terziaria e a partecipare ai concorsi per l'accesso agli studi. Pertanto, chi non intende accedere all'istruzione terziaria potrebbe non ricevere molto aiuto. Si rischia così di non tenere conto delle conseguenze della scelta di alcuni percorsi di istruzione terziaria sulla carriera e sull'ingresso nel mercato del lavoro.

Alcuni problemi che si pongono a tutti i livelli dell'istruzione scolastica

- Spesso, chi eroga orientamento professionale non ha assolto una formazione specifica.
- Spesso, chi eroga orientamento professionale nelle scuole non è uno specialista della materia e, oltre all'orientamento professionale, assolve altri compiti: insegna altre materie o fornisce consulenza sui problemi personali e sulle difficoltà scolastiche.
- Il personale addetto all'orientamento ed alla consulenza professionale nelle scuole è spesso numericamente inad-

guato per soddisfare i fabbisogni e le aspettative degli allievi.

- Numerosi servizi continuano ad essere erogati su base individuale e rendono quindi più difficile soddisfare le esigenze di tutti gli allievi.
- Il personale addetto all'orientamento professionale non ha spesso le risorse necessarie per assolvere adeguatamente i propri compiti: un ambiente dedicato e chiuso per i colloqui con gli allievi; una biblioteca contenente materiale informativo aggiornato sulle professioni; un computer; l'accesso ad un telefono, un servizio di segreteria.
- Numerosi servizi di orientamento professionale nella scuola hanno rapporti piuttosto deboli con il mondo del lavoro:
 - il personale docente non ha conoscenze approfondite sul mercato del lavoro e sulle implicazioni delle diverse tipologie di occupazione;
 - ha pochi contatti con i servizi pubblici per l'impiego;
 - le opportunità di partecipare a *stage* di avviamento al lavoro sono scarse o inesistenti;
 - raramente i datori di lavoro sono invitati a parlare con gli allievi nelle scuole.
 - i genitori non sono sufficientemente coinvolti nei programmi di orientamento professionale delle scuole;
 - non esistono saloni professionali che consentono a gruppi di datori di lavoro di recarsi in un'unica sede per fornire informazioni agli allievi.
- Si ritiene spesso che l'orientamento e la consulenza professionale nelle scuole sia di competenza esclusiva del personale specializzato in materia di orientamento professio-

nale e non sia una responsabilità comune a tutto il personale docente.

- Sono rari i servizi di orientamento professionale che adottano approcci strutturati volti ad aiutare gli allievi ad acquisire lo spirito imprenditoriale e le competenze necessarie per l'occupazione attiva. Si tende quindi ad incentrare le iniziative di orientamento sul lavoro dipendente e non sul lavoro autonomo.
- I servizi scolastici di orientamento professionale sono raramente sottoposti a *audit* e gli utenti non hanno alcuna opportunità di segnalare la loro soddisfazione o insoddisfazione. Non si raccolgono dati sulle opinioni degli allievi, degli insegnanti, dei genitori o dei datori di lavoro in relazione ai servizi.

Questioni da affrontare

- In quale fase della scuola dell'obbligo avviare i programmi di sensibilizzazione al mondo del lavoro? Nella scuola primaria? Nella scuola secondaria inferiore? Con quale durata? Fino alla conclusione della scuola dell'obbligo o fino alla scuola superiore secondaria? È molto difficile assicurare che *tutti* gli allievi ricevano l'aiuto di cui hanno bisogno? Quali azioni possono essere intraprese a livello statale per risolvere i problemi? Quando i sistemi d'istruzione nazionali prevedono due percorsi separati, uno per l'istruzione generale e l'altro per l'istruzione professionale, come assicurare che gli allievi di ciascun percorso ricevano il tipo di orientamento e di consulenza professionale di cui hanno bisogno?
- La sensibilizzazione al mondo del lavoro deve costituire una materia separata oppure deve essere integrata in altre materie? Quali sono le implicazioni della scelta di una soluzione rispetto ad un'altra sulla qualità del programma e sulle risorse? Se non è prevista una materia separata, come deve essere coordinato l'insegnamento? Quali devono essere gli obiettivi? Quale deve essere il contenuto? Chi

deve impartire l'insegnamento e che tipo di formazione è necessaria?

- Nel contesto del programma generale di sensibilizzazione al mondo del lavoro, quale deve essere l'equilibrio tra le attività di sensibilizzazione, i colloqui personali e le occasioni di esplorare e di conoscere il mondo del lavoro? Chi deve beneficiare di colloqui personali ed in quale momento?
- Quali misure speciali occorre adottare (ove necessario) per aiutare gli allievi svantaggiati e gli allievi che rischiano di abbandonare prematuramente gli studi?
- Qual è il mix di personale necessario per organizzare un programma generale di orientamento e consulenza professionale? Chi ha il compito di coordinare i programmi di orientamento nella scuola? Qual è il giusto equilibrio da assicurare tra gli insegnanti che hanno assolto una formazione specialistica ed erogano orientamento professionale a tempo parziale e gli specialisti che lavorano a tempo pieno? L'orientamento professionale deve essere una funzione distinta nell'ambito della scuola o essere associato ad altre funzioni, in particolare alla consulenza personale? Quale supporto esterno deve venire dai servizi pubblici per l'impiego, dai membri della comunità, dai datori di lavoro, dagli ex allievi? Quale programma di formazione deve essere assolto dal personale esterno? Sono necessari contratti o accordi specifici a livello nazionale, regionale o locale a sostegno del ruolo delle agenzie esterne?
- Di quali risorse specifiche deve essere dotata una scuola per assicurare che questi programmi di orientamento professionale siano attuati con successo (locali dedicati, informazioni sul mondo del lavoro, tempo dedicato dagli insegnanti, TIC)?
- Quando il finanziamento delle scuole è decentrato, quali leve politiche devono essere azionate per assicurare che tutti gli allievi ricevano un orientamento professionale a-

deguato, che la qualità dei programmi sia omogenea in tutte le scuole ed in tutte le Regioni e che l'orientamento e la consulenza professionale beneficino delle risorse necessarie?

- Come devono essere monitorati e valutati i programmi organizzati nelle scuole? Che tipologia di dati deve essere raccolta a livello centrale o nazionale per aiutare lo Stato ad elaborare gli indirizzi di massima?

Alcune possibilità d'azione

- Condurre un'indagine nazionale sui programmi di orientamento e consulenza professionale nelle scuole per individuare le lacune e per definire il livello ed i tipi di risorse materiali, umane e finanziarie necessarie.
- Organizzare consultazioni a livello nazionale, regionale e settoriale con i direttori di istituto, i datori di lavoro, i genitori e gli allievi per definire i fabbisogni in materia di orientamento e consulenza professionale nelle scuole. Nel corso di queste consultazioni, chiedere che siano espresse le opinioni in merito al livello auspicabile delle prestazioni, alla definizione dei diritti degli allievi e ai relativi mezzi di tutela e agli strumenti per garantire la coerenza e la qualità.
- Cercare di stabilire fino a che punto gli allievi sono soddisfatti dei programmi di orientamento e consulenza professionale. In sede di analisi dei risultati dell'indagine, assicurarsi che la rilevazione del grado di soddisfacimento tenga conto di fattori come il genere, la classe ed il tipo di percorso o di programma.
- Organizzare ad intervalli regolari consultazioni nazionali e regionali con i datori di lavoro e con le autorità del mercato del lavoro per assicurare che i programmi scolastici di orientamento professionale tengano conto dell'andamento del mercato del lavoro.

- Esaminare l'utilizzo, da parte degli allievi, del materiale informativo sulle carriere adottato nelle scuole e valutare il grado di soddisfazione. Utilizzare i risultati dell'indagine per migliorare la qualità del materiale.
- Quando le prestazioni presentano alcune lacune, attuare e valutare programmi pilota che serviranno come base per programmi nazionali più ampi. Quando l'orientamento professionale non è affidato a specialisti (per esempio, insegnanti che lavorano a tempo parziale, consulenti o psicologi scolastici che forniscono, al tempo stesso, consulenza personale), attuare e valutare un programma pilota nel quale il servizio è erogato da personale specializzato nell'orientamento professionale.
- Mettere a punto direttive concernenti i locali e le risorse necessarie per il corretto funzionamento di un programma di orientamento e consulenza professionale nella scuola.
- Creare un'organizzazione nazionale costituita dalle autorità nel campo dell'istruzione e dai datori di lavoro che aiuti le scuole ad organizzare *stage* di avviamento al lavoro e, soprattutto, ottenere il sostegno dei datori di lavoro per questi *stage*: elaborare e monitorare le direttive destinate alle scuole ed alle imprese per garantire la qualità dei programmi.
- Organizzare una valutazione nazionale dei fabbisogni di formazione iniziale e in servizio del personale che eroga orientamento professionale nelle scuole.
- Mettere a punto direttive nazionali sui risultati attesi dei programmi scolastici di orientamento e consulenza professionale. Utilizzare i risultati attesi per verificare la qualità e l'efficacia dei programmi. Assicurare che i genitori degli allievi ed i datori di lavoro locali ricevano i risultati delle valutazioni effettuate in base ai parametri adottati.

- Condurre indagini regolari sugli esiti dell'istruzione e della formazione professionale dei giovani che escono dalla scuola. Assicurare che le scuole non dispongano soltanto dei risultati nazionali aggregati ma anche dei risultati concernenti i loro allievi.

Esempi di risposte efficaci

- *La scuola "improntata all'orientamento" nell'istruzione primaria e secondaria.* In Canada (Québec), le scuole sono incoraggiate ad applicare il concetto di scuola improntata all'orientamento. La pianificazione della vita personale e professionale è considerata una delle cinque grandi aree di apprendimento durante tutto il periodo scolastico. Nella scuola primaria, gli allievi ricevono il sostegno per costruire la propria identità mentre, nella scuola secondaria, ricevono orientamento nella scelta di una carriera. L'obiettivo è anche di assicurare che gli allievi comprendano l'utilità delle materie apprese (lingue, matematica, scienze, eccetera) ed il motivo dello studio di tali materie. Per consentire un'applicazione pratica di questo concetto, è stato elevato il numero di operatori dell'orientamento professionale qualificati. Inoltre, è stata promossa la partecipazione attiva di tutti gli *stakeholder*, incoraggiando innanzitutto la discussione e la collaborazione tra insegnanti e personale di orientamento nonché creando successivamente partenariati con i genitori e la comunità. Le scuole beneficiano di una notevole flessibilità nell'interpretazione del concetto della scuola improntata all'orientamento nel rispetto degli indirizzi generali concordati.
- *I portafogli:* alcuni Paesi hanno elaborato strategie per aiutare gli allievi ad integrare le conoscenze, le competenze e le mentalità in relazione al lavoro che sono state impartite da diversi professori. Una di queste strategie consiste nell'uso di "portafogli" nei quali gli allievi registrano le conoscenze e le esperienze. La terminologia utilizzata varia: «passaporto per l'occupazione» (Austria), «libro di bordo dell'istruzione» (Danimarca) e «passaporto per la scelta di carriera» (Germania). In questo modo, si aiutano

gli allievi a gestire il proprio apprendimento ed a individuare il rapporto tra apprendimento e progetti professionali.

- *Costruire ponti con il mondo del lavoro*: per aiutare gli allievi a farsi un'idea del mondo del lavoro e ad individuare il proprio orientamento, è possibile organizzare eventi come gli *stage* pratici, l'osservazione del lavoro, il *work-shadowing* (opportunità di tutoraggio) e le visite in azienda. In Germania, le visite di studio in un'azienda sono parte integrante dell'orientamento professionale e prevedono generalmente uno *stage*. Questa forma di contatto con le scuole è molto apprezzata dalle aziende. Normalmente, gli *stage* durano da una a tre settimane e si avvalgono di manuali e materiale di supporto per la preparazione ed il monitoraggio delle iniziative nelle scuole. Sono adottate ampie misure sanitarie e di sicurezza in ottemperanza alle disposizioni giuridiche ed assicurative. In alcuni casi, gli *stage* possono essere tenuti in un altro Paese europeo.
- *Orientamento professionale in tutte le materie insegnate - responsabilità di tutti i membri del personale della scuola*: in Finlandia, gli insegnanti ed altri *stakeholder* dispongono di una descrizione delle attività operative che garantisce l'erogazione dei servizi. È possibile migliorare le prestazioni al livello minimo promuovendo al tempo stesso la responsabilità dell'istituto per l'orientamento e la consulenza professionale nella scuola.
- *Assicurarsi che il personale addetto all'orientamento professionale si avvalga di persone che conoscono bene il mondo del lavoro*: diversi Paesi incoraggiano le scuole a creare partenariati in relazione all'orientamento professionale e spesso invitano persone influenti - genitori, ex allievi e rappresentanti del mondo degli affari, dei sindacati e delle organizzazioni non governative. In alcuni casi, la scuola affida parte della responsabilità in materia di orientamento professionale ad un'agenzia esterna ritenuta più vicina al mondo del lavoro. Le prestazioni esterne devono essere considerate un'integrazione della formazione impartita dalla scuola e

non una materia sostitutiva. In questi casi, è auspicabile stipulare un contratto ufficiale di cooperazione (come avviene in Germania).

- *Organizzare servizi di orientamento professionale efficaci nell'Istruzione e Formazione Professionale (IFP):* in Danimarca, nel quadro delle riforme del sistema IFP, alcuni grandi istituti di istruzione professionale riconoscono che le competenze degli operatori dell'orientamento professionale sono al centro del processo d'insegnamento e di apprendimento ed hanno quindi cercato di utilizzare i propri operatori dell'orientamento non soltanto per l'erogazione dei servizi agli allievi ma anche per il lavoro con gli insegnanti ai quali forniscono consulenza. Questa pratica sta sostituendo l'impegno pedagogico degli operatori dell'orientamento e, in futuro, gli operatori potrebbero dedicare metà del loro tempo all'orientamento e l'altra metà alla consulenza. Inoltre, l'orientamento professionale nel settore dell'IFP è strettamente monitorato nell'ambito del processo di assicurazione della qualità dell'intero istituto di istruzione. La valutazione assume la forma di autovalutazione, ma è integrata da verifiche regolari volte a stabilire la veridicità delle asserzioni degli istituti di IFP.

3

ORIENTAMENTO PROFESSIONALE DEI GIOVANI A RISCHIO

Aspetti generali

- In alcuni Paesi, i servizi destinati a reintegrare rapidamente nel settore dell'istruzione e nel mondo del lavoro gli allievi che hanno abbandonato prematuramente la scuola sono insufficientemente sviluppati. I servizi destinati ai giovani che hanno abbandonato la scuola e sono a rischio non prevedono un orientamento professionale.
- È compito dei decisori assicurare che l'orientamento professionale faccia parte dei servizi di comunità destinati ai giovani che hanno abbandonato la scuola prematuramente. Questi servizi devono essere organizzati in modo che gli utenti siano in sintonia con il personale e si trovino a proprio agio. È emerso un ulteriore problema: le comunità nelle quali gli abbandoni prematuri dalla scuola sono numerosi devono poter aiutare i giovani a rischio a restare nella scuola o, se l'hanno già abbandonata, a riprendere gli studi.
- Spesso, i servizi scolastici di orientamento professionale non sono previsti dalle strategie volte a prevenire gli abbandoni prematuri, in particolare nel caso dei giovani che rischiano l'esclusione sociale. Una delle sfide poste ai decisori è di assicurare che l'orientamento professionale sia inserito nelle strategie attuate dalle scuole per individuare e per aiutare i giovani, che abbandonano la scuola prematuramente o senza aver acquisito alcuna qualificazione, a convincerli che è nel loro interesse continuare a frequentare la scuola o di disporre strategie ben articolate per la ripresa degli studi e la conclusione dell'istruzione e della formazione secondaria. Se non esistono disposizioni in

materia, è necessario adottarle in collaborazione con gli insegnanti.

Questioni da affrontare

- Quando nelle scuole mancano programmi finalizzati all'individuazione ed al sostegno dei giovani che abbandonano la scuola prematuramente, quali argomenti possono addurre i decisori e gli operatori dell'orientamento per la creazione di tali programmi? Quale orientamento professionale deve essere previsto per i giovani che rischiano di abbandonare la scuola troppo presto e in quale forma? L'orientamento deve essere un elemento del curriculum o qualcosa di più? Deve essere affidato a personale interno, a personale esterno oppure ad entrambi? Deve prevedere *stage* pratici organizzati dalla scuola?
- Di quali competenze e di quale formazione hanno bisogno gli operatori dell'orientamento professionale per lavorare con gli allievi che abbandonano la scuola prematuramente e con i giovani a rischio? Gli attuali operatori dell'orientamento professionale possiedono le competenze necessarie (per esempio, per inviare i giovani ad altri servizi e per collaborare all'interno di *team* intersettoriali)? Il personale addetto all'orientamento professionale nella scuola ed in altri istituti d'istruzione e di formazione deve collaborare con il personale che opera al di fuori della scuola, in particolare con assistenti sociali, operatori che lavorano con i giovani, esponenti della comunità ed altri adulti, per ottenere il miglior risultato possibile dai diversi contributi?
- I servizi collettivi destinati ai giovani che abbandonano la scuola prevedono uno spazio sufficiente per l'orientamento professionale nell'ambito dei servizi di assistenza personale?
- Quale orientamento professionale rientra nei programmi volti a dare una seconda possibilità ai giovani che abbandonano prematuramente la scuola? Come è integrato

l'orientamento professional in questi programmi? Quale deve essere il contenuto? Come, da chi e quando deve essere erogato?

Alcune possibilità d'azione

- Riconoscere all'orientamento professionale destinato ai giovani che rischiano di abbandonare la scuola prematuramente una priorità nell'assegnazione delle risorse alle scuole. Collaborare con i *manager* dei sistemi d'istruzione e con i direttori d'istituto per dimostrare l'importanza delle strategie adottate precocemente per identificare i giovani e mostrare il possibile ruolo dell'orientamento professionale in queste strategie.
- Migliorare la formazione iniziale ed in servizio dei direttori d'istituto, degli insegnanti e degli operatori dell'orientamento professionale affinché vengano a conoscenza degli strumenti disponibili per l'integrazione dell'orientamento professionale nei programmi di assistenza ai giovani che rischiano di abbandonare la scuola.
- Avvalersi di iniziative collettive extra-scolastiche (nei luoghi frequentati dai giovani) e lavorare con adulti influenti che sono quotidianamente a contatto con questi giovani per offrire orientamento professionale agli allievi a rischio.
- Assicurare che i programmi di formazione degli operatori dell'orientamento professionale consentano di perfezionare le competenze necessarie per lavorare con i giovani a rischio e con i giovani che hanno abbandonato la scuola, in particolare attraverso la creazione di reti, la collaborazione con gli adulti e con gli organismi competenti, il ri-orientamento ed il lavoro di équipe.
- Assicurarsi che ogni giovane che lascia prematuramente la scuola disponga di un piano d'azione personale nell'eventualità della prosecuzione degli studi o di un'occupazione e nel perseguimento di altri obiettivi.

- Fare in modo che le scuole adottino un programma di monitoraggio dei giovani che hanno abbandonato la scuola e offrano, per quanto possibile, supporto nella scelta di un mestiere per un periodo fino a due anni dopo l'abbandono della scuola.
- Mettere a punto sia strategie d'intervento precoce mediante il lavoro con e attraverso le famiglie, organizzando incontri presso le loro abitazioni, sia iniziative di supporto, come gli *homework club* per svolgere i compiti.

Esempi di risposte efficaci

- *Organizzazione di servizi integrati nei Paesi scandinavi.* Generalmente, i Paesi scandinavi hanno adottato le misure più efficaci per aiutare i giovani a rischio ed i giovani che abbandonano la scuola (ma alcuni elementi del metodo sono presenti anche in altri Paesi europei). Si tratta di un approccio personalizzato nel quale l'orientamento personale, scolastico e professionale è integrato da altri servizi: come, per esempio, i programmi di supporto sanitario ed abitativo, i corsi di alfabetizzazione, la formazione nelle competenze necessarie per la ricerca di un'occupazione, l'acquisizione della fiducia nelle proprie possibilità, la formazione attraverso l'azione o brevi periodi di 'occupazione assistita'. Tali programmi richiedono una stretta collaborazione tra il personale addetto all'orientamento professionale e numerosi altri operatori. Le iniziative a favore dei giovani che hanno abbandonato la scuola combinano l'intervento precoce, la pianificazione dell'azione individuale e comune e l'orientamento professionale che costituisce un elemento importante di questo processo.
- *La sinergia dei comuni danesi:* i comuni danesi hanno il compito di contattare i giovani che hanno abbandonato la scuola almeno due volte l'anno fino all'età di 19 anni. In qualche Comune, i contatti sono più stretti e, in determinati casi, il lavoro è svolto dagli operatori dell'orientamento professionale della scuola. In altri luoghi, in particolare nelle città più grandi, il compito è de-

mandato ad operatori specializzati nel lavoro con i giovani. Dall'età di 18 anni, questi giovani hanno diritto ad un reddito minimo garantito, ma soltanto se elaborano e realizzano piani d'azione con la consulenza del servizio di orientamento professionale. Si tratta di un approccio basato su obblighi reciproci che mira ad aiutare i giovani ad esercitare il loro diritto all'istruzione ed alla formazione.

- *Il programma Youthreach in Irlanda:* è rivolto ai giovani senza lavoro, molti dei quali hanno lasciato la scuola prematuramente. I programmi sono organizzati in ambienti diversi: centri sponsorizzati dai *Vocational Education Committees*, laboratori di formazione collettiva finanziati dalla *Training and Employment Agency* (FÁS) e dai *Senior Traveller Training Centres*. Alla luce dei problemi personali, scolastici e professionali di numerosi partecipanti, la consulenza e l'orientamento costituiscono una parte importante dei compiti assegnati al personale addetto al programma. Sono previsti progetti pilota che offrono formazione nelle tecniche di orientamento professionale. Inoltre, un servizio di orientamento professionale è disponibile a tempo parziale nell'ambito di ciascun programma ed è assegnato a personale qualificato del quale fanno parte i membri del personale della *Training and Employment Agency*.

4

I SERVIZI DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE NELL'ISTRUZIONE TERZIARIA

Aspetti generali

- Numerosi studenti degli istituti d'istruzione terziaria non hanno accesso all'orientamento professionale. I servizi sono per lo più dispersi e gli studenti non hanno accesso all'intero ventaglio di informazioni del quale hanno bisogno per operare scelte motivate sugli studi universitari o sull'attività professionale.
- Manca il personale qualificato in grado di soddisfare i fabbisogni di orientamento professionale degli studenti.
- I servizi di orientamento professionale hanno spesso finalità limitate e sono incentrati sul sostegno personale e sull'orientamento in materia di istruzione, ma trascurano lo sviluppo della carriera e la scelta di una professione, per esempio, per aiutare gli studenti ad acquisire le competenze necessarie per la gestione della carriera e lo spirito imprenditoriale ed a prendere in considerazione il lavoro autonomo.
- Non sono sempre presi in considerazione i fabbisogni specifici di orientamento professionale di alcune categorie di studenti: gli studenti che passano direttamente dallo studio al lavoro, gli studenti che abbandonano o cambiano il programma di studi, gli studenti adulti che riprendono gli studi, gli studenti che seguono corsi a distanza e gli studenti stranieri.

Questioni da affrontare

- Gli istituti d'istruzione terziaria finanziati con i fondi pubblici devono assicurare obbligatoriamente servizi di orien-

tamento professionale per i loro studenti? In caso affermativo, a quale livello devono collocarsi i servizi? Questo livello di servizio deve essere un diritto?

- La qualità dei servizi di orientamento professionale e le competenze, nonché le qualificazioni del personale che li eroga devono essere sottoposti ad una valutazione generale della qualità degli istituti d'istruzione terziaria?
- Quale nucleo centrale di servizi di orientamento professionale deve essere previsto in un istituto d'istruzione terziaria? Come si integrano questi servizi nelle funzioni del personale docente e nel contenuto dei programmi di studio (in particolare quando lo sviluppo di carriera e l'apprendimento in azienda sono materie obbligatorie?)
- Quali sono le modalità di collaborazione tra i servizi di orientamento professionale degli istituti d'istruzione terziaria, i servizi esterni di orientamento professionale ed i servizi per l'impiego, ed i datori di lavoro per assicurare che l'informazione e l'orientamento professionale siano adeguati, aggiornati e supportati da dati precisi sul mercato del lavoro?
- Come integrare più strettamente l'orientamento professionale e lo sviluppo di carriera con i programmi d'insegnamento e di apprendimento in tutte le facoltà ed in tutti i dipartimenti?
- Come valorizzare l'autogestione professionale e lo sviluppo di carriera contemplati dal programma di studi e come attuare i profili ed i portafogli?
- Quali informazioni è necessario ottenere in merito ai risultati (per esempio, sul percorso dei diplomati, sulla percentuale e sul percorso degli studenti che non portano a termine gli studi e sul costo annuale di questi studi interrotti)? In che modo le informazioni possono essere utilizzate per migliorare i servizi di orientamento professionale per

gli studenti attuali e consentire agli studenti futuri di decidere con cognizione di causa?

- In che modo gli studenti, i datori di lavoro e altre parti interessate devono partecipare alla progettazione ed all'organizzazione di servizi più efficaci di sostegno all'occupazione?
- Quali leve politiche e quali incentivi materiali possono essere utilizzati per stimolare ed influenzare l'attuazione di servizi di sostegno all'occupazione nell'istruzione terziaria, tenuto conto del grado elevato di autonomia del quale il settore beneficia normalmente?
- Come rispondere ai fabbisogni di orientamento professionale delle diverse categorie di studenti degli istituti d'istruzione terziaria (per esempio, studenti adulti, disabili, categorie a basso reddito, studenti stranieri, studenti che hanno abbandonato gli studi)?

Alcune possibilità d'azione

- Attuare una valutazione nazionale dei servizi di orientamento professionale nell'istruzione terziaria ed assicurare che i risultati siano ampiamente diffusi e riferiti dai *media*.
- In relazione a questa valutazione, elaborare un questionario sui servizi di orientamento professionale nell'istruzione terziaria da utilizzare per l'*audit* istituzionale e nazionale dei servizi. Assicurarsi che gli studenti e gli ex-studenti e gli altri *stakeholder* come i datori di lavoro, gli insegnanti e le famiglie siano invitati ad esprimere il proprio parere. Per la somministrazione e per l'analisi del questionario, individuare alcuni gruppi *target* di studenti, in particolare studenti adulti, studenti in transizione, studenti stranieri, studenti svantaggiati e studenti disabili.
- Esaminare le qualificazioni del personale addetto all'orientamento professionale nell'istruzione terziaria, proporre ed attuare i cambiamenti da apportare alla for-

mazione iniziale e continua per consentire al personale di erogare i servizi.

- Collegare i servizi di orientamento professionale nell'istruzione terziaria alla normativa nazionale concernente il finanziamento di questo grado di istruzione, esigendo per esempio che tali servizi siano considerati nei risultati attesi, nella pianificazione strategica o nelle disposizioni concernenti l'assicurazione della qualità.
- Adottare le misure necessarie per la raccolta di dati nazionali coerenti sul mercato del lavoro e sui risultati dei titolari di diplomi d'istruzione terziaria (per esempio, settore di attività ed occupazione, retribuzione, tasso di disoccupazione, altri studi effettuati). Assicurarsi che i dati siano ampiamente diffusi tra gli studenti, attuali e futuri, tra gli amministratori ed il personale docente nel settore d'istruzione terziaria.
- Esaminare le percentuali di non completamento dei corsi negli istituti d'istruzione terziaria, i costi effettivi derivanti dal mancato completamento ed il rapporto costi-benefici della disponibilità di servizi prima e durante gli studi.
- Istituire una rete nazionale costituita dai servizi di orientamento professionale nell'istruzione terziaria e da altri erogatori e *stakeholder* dell'orientamento professionale, in particolare i servizi di orientamento professionale basati sul mercato del lavoro, per impartire agli studenti informazioni ottimali sul mercato del lavoro.
- Promuovere un approccio diversificato dell'organizzazione dei servizi di orientamento professionale nell'istruzione terziaria, tenendo conto dei fabbisogni dei vari gruppi *target* ed utilizzando il finanziamento previsto come incentivo.
- Assicurare il finanziamento iniziale per l'innovazione e lo sviluppo dei servizi di orientamento professionale nell'istruzione terziaria.

Esempi di risposte efficaci

- Il *Careers Advisory Service* del *Trinity College* di Dublino (<http://www.tcd.ie/Careers/>) offre un'ampia gamma di servizi per gli studenti, i laureati, il personale universitario ed i datori di lavoro. Oltre alla consulenza personale, gli studenti hanno accesso ad una biblioteca ben fornita di testi sulla vita professionale ed a numerose risorse *online* disponibili anche nelle strutture universitarie e al di fuori dell'università.

- Il servizio organizza giornate dedicate alla carriera che consentono agli studenti di prendere contatto con i datori di lavoro per valutare le opportunità d'impiego dopo il conseguimento del diploma. Attraverso il servizio, gli studenti possono accedere alle occupazioni disponibili e sono aiutati a partecipare a *stage* ed a trovare lavoro durante il periodo di vacanza. Durante l'anno, sono organizzati seminari sulle tecniche di ricerca del lavoro e sono previsti esercizi di preparazione ai colloqui di assunzione con l'aiuto di video. Gli studenti possono sottoporsi a *test* psicologici che li aiutano nelle loro scelte professionali. Il servizio si avvale di alcune misure utili che prevedono un breve periodo di assistenza da parte dei neo-diplomati per preparare gli studenti ad un'occupazione dopo la conclusione degli studi. Un programma di sviluppo personale è organizzato in collaborazione con alcuni dipartimenti universitari per aiutare ad acquisire le competenze necessarie per il mondo del lavoro.

- I diplomati del *Trinity College* possono accedere al servizio per ottenere consulenza personale (a pagamento se si tratta di studenti lavoratori) e sostegno nel collocamento. Hanno inoltre accesso alla biblioteca speciale sui mestieri e sulle professioni. I datori di lavoro possono incontrare gli studenti per un eventuale reclutamento e segnalano i posti vacanti nella loro impresa direttamente al servizio e sul loro sito web. Presso il servizio è disponibile una serie di annuari delle imprese. I datori di lavoro sono consultati regolarmente in merito alle qualifiche richieste ai diploma-

ti. I diplomati sono contattati sei mesi dopo il completamento degli studi per verificare gli esiti.

- In ogni facoltà ed in ogni dipartimento, è disponibile personale specializzato incaricato di assicurare il collegamento con il *Careers Advisory Service*. Il servizio collabora attivamente con il personale docente per assicurare che gli allievi siano adeguatamente contattati se hanno bisogno di consulenza. Il personale docente partecipa attivamente al programma di sviluppo personale che costituisce un elemento ufficiale del programma di studi dell'università.

5

ORIENTAMENTO PROFESSIONALE DEGLI ADULTI DISOCCUPATI

Aspetti generali

- Nell'immediato, molte persone che cercano un lavoro hanno bisogno di un orientamento professionale completo per avere accesso a tutta una serie di servizi di supporto che aumenteranno la loro occupabilità. I servizi comprendono la formazione, la riqualificazione e gli *stage* di avviamento al lavoro, oltre ad un sostegno permanente nella ricerca di un'occupazione e nel collocamento. È indispensabile che le autorità pubbliche assicurino che i destinatari beneficino realmente dei servizi.
- Le misure volte ad impedire l'ingresso nella disoccupazione, ed in particolare nella disoccupazione di lunga durata, a prevenire la mancanza di una rispondenza tra competenze e fabbisogni, ad incoraggiare la mobilità della manodopera e a sviluppare le professionalità necessarie per un'occupazione sono elementi essenziali delle strategie nazionali, europee ed internazionali a favore dell'occupazione. Sotto questo aspetto, nella maggior parte dei Paesi, i Servizi Pubblici per l'Impiego (SPI) svolgono un ruolo chiave. Tuttavia, i servizi di orientamento professionale degli SPI non sono sufficientemente sviluppati e sistematicamente focalizzati sulla realizzazione di questi obiettivi.
- Nella maggior parte degli SPI, gli operatori addetti all'orientamento professionale dei disoccupati devono svolgere spesso anche altre funzioni, per esempio, verifica del diritto alle prestazioni, erogare informazioni ed occuparsi del collocamento. Di conseguenza, l'orientamento professionale perde il suo carattere prioritario e sussiste il rischio di un conflitto di interessi tra le priorità concomitanti del collocamento e dell'orientamento professionale.

- In generale, la formazione professionale specializzata del personale incaricato dell'orientamento negli SPI è limitata. La formazione tende a porre l'accento più sulle competenze organizzative ed amministrative che sulle tecniche di orientamento professionale.
- Numerose categorie di adulti disoccupati presentano caratteristiche e problemi molto diversi (per esempio, lavoratori anziani, donne che riprendono il lavoro dopo aver allevato i figli, minoranze etniche, persone affette da malattie). Spesso l'orientamento professionale, al quale hanno accesso queste categorie, non tiene conto dei fabbisogni specifici.
- I servizi di orientamento professionale erogati dalle comunità e dai comuni sono spesso più vicini alle esigenze dei cittadini ed hanno quindi maggiori possibilità di raggiungere categorie diverse di adulti. È importante chiedersi fino a che punto sia opportuno disincentivare la pratica del subappalto di questi servizi, garantendo prestazioni di qualità conformi agli standard ed agli obiettivi riconosciuti a livello nazionale.
- Nonostante i notevoli sforzi di ammodernamento, i servizi di orientamento professionale destinati agli adulti disoccupati non utilizzano sufficientemente i metodi migliori sotto il profilo costo-efficacia, come il ricorso a professionisti competenti, gli sportelli unici o il fai-da-te, le TIC e i servizi più o meno intensivi che tengano conto dei diversi gradi dei fabbisogni.

Questioni da affrontare

- In quale misura l'orientamento professionale erogato dagli SPI svolge una funzione sinergica per sostenere l'occupabilità, migliorare la flessibilità della forza lavoro e ridurre i tassi di disoccupazione di lunga durata? L'orientamento professionale erogato dagli SPI ha la capacità e la flessibilità necessarie per raggiungere le persone disoccupate e motivarle a riprendere gli studi oppure a la-

vorare? Fino a che punto l'orientamento professionale erogato dagli SPI è in grado di raggiungere le comunità svantaggiate dal punto di vista geografico ed economico? È necessario un servizio di orientamento professionale diverso ma più vicino?

- In quale misura gli SPI lavorano nell'ambito di reti o di partenariati con gli altri attori del settore dell'orientamento al fine di diversificare la gamma di servizi offerti ai disoccupati e di consentire che i servizi siano disponibili a livello locale e decentrato?
- Qual è l'opinione dei *target* di disoccupati in relazione ai servizi di orientamento professionale erogati dagli SPI e da altri organismi?
- In quale misura gli utenti degli SPI e di altri organismi che erogano orientamento professionale ai disoccupati partecipano alla progettazione ed alla valutazione dei servizi?
- Quali sono i fabbisogni specifici delle diverse categorie di adulti disoccupati? In quale misura questi fabbisogni sono soddisfatti dalle prestazioni attuali? Come organizzare i servizi in modo da soddisfare più efficacemente questo ventaglio di esigenze?
- L'orientamento professionale costituisce parte integrante degli incentivi messi a punto per aumentare le professionalità e le competenze dei disoccupati che rischiano l'esclusione?
- Come integrare l'orientamento professionale erogato dagli SPI agli adulti disoccupati con i servizi offerti dalle organizzazioni volontarie e di comunità, dalle Parti Sociali e dai servizi privati *for profit*?
- Come assicurare il rispetto degli standard dei servizi di orientamento professionale quando i servizi agli adulti disoccupati sono erogati da un ampio ventaglio di organizzazioni (pubbliche, volontarie, private)?

- In che modo i Servizi Pubblici per l'Impiego possono aiutare gli adulti disoccupati a trovare rapidamente lavoro, soddisfacendo al tempo stesso i fabbisogni formativi ed a lungo termine?
- In che modo i Servizi Pubblici per l'Impiego possono soddisfare i fabbisogni di apprendimento permanente degli adulti disoccupati?
- Gli SPI sono leader sul mercato dei servizi di sostegno all'occupazione ed in particolare di orientamento professionale su Internet?
- In che modo possono essere utilizzate le TIC per migliorare l'organizzazione dei servizi ed aumentarne la redditività e per incoraggiare gli utenti ad informarsi direttamente? Che tipo di assistenza deve essere previsto per le diverse tipologie di utenti dei sistemi d'informazione disponibili?
- In che modo gli SPI possono garantire la qualità, il contenuto e la rilevanza delle informazioni fornite?
- Come è presentata la dimensione europea ed internazionale del mercato del lavoro alle persone in cerca di occupazione?

Alcune possibilità d'azione

- Esaminare le politiche, le strategie e le direttive in materia di occupazione, a livello nazionale ed internazionale. Stabilire la rispondenza tra orientamento professionale e misure proposte per promuovere l'occupazione e per prevenire la disoccupazione.
- Assicurare il soddisfacimento dei fabbisogni immediati delle persone in cerca di occupazione mettendo a disposizione un servizio completo di orientamento professionale per consentire loro di accedere ad un'occupazione o ad altre opportunità di impiego o di beneficiare di un altro provvedimento in tal senso, di iniziare un programma di

formazione o riqualificazione, ricevendo, se del caso, un sostegno permanente nella ricerca di un'occupazione (obbligatorio negli Stati membri dell'UE).

- Elaborare una strategia di cooperazione tra gli SPI e gli istituti d'istruzione e di formazione, le agenzie di orientamento professionale comunitarie, - volontarie e private - affinché i disoccupati beneficino di servizi di orientamento professionale adeguati.
- Assicurare che gli SPI assumano personale formato nell'orientamento professionale ed erogino una formazione in servizio adeguata al personale reclutato in precedenza e non dotato di competenze specifiche. Aggiornare le competenze teoriche e pratiche del personale addetto all'orientamento professionale in un mercato del lavoro in rapida evoluzione.
- Condurre valutazioni dei pari sui servizi di orientamento professionale destinati ai disoccupati e diffondere ampiamente i risultati.
- Esaminare le prestazioni attuali dei servizi di orientamento professionale destinati ai disoccupati, utilizzando per esempio come riferimento le "Guide di buone prassi in materia di consulenza e di orientamento professionale" (1998).
- Mettere a punto strategie per la partecipazione attiva di alcune categorie vulnerabili alla progettazione, alla pianificazione ed al monitoraggio delle politiche e dei servizi di orientamento professionale.
- Creare ed aggiornare sistemi locali di dati sul mercato del lavoro ed assicurare che siano correttamente utilizzati da chi eroga orientamento professionale ai disoccupati.
- Prevedere la separazione delle funzioni di orientamento professionale dagli altri compiti affidati al personale degli SPI.

- Se si decide di mantenere le prestazioni integrate, assicurarsi che l'orientamento professionale sia oggetto di un'attenzione particolare.
- Promuovere i servizi di orientamento professionale comunitari e privati *for profit*, per esempio, attraverso lo strumento del subappalto.
- Definire i criteri di qualità per i servizi di orientamento professionale destinati agli adulti disoccupati.
- Mettere a punto meccanismi di *feedback* per verificare che i fabbisogni dei disoccupati adulti siano adeguatamente soddisfatti.
- Assicurare che l'orientamento professionale sia parte integrante dei programmi d'istruzione degli adulti negli istituti d'istruzione e formazione finanziati con i fondi pubblici.

Esempi di risposte efficaci

- *Rispondere ai fabbisogni differenziati degli adulti disoccupati attraverso servizi multilivello*: i servizi multilivello consentono di liberare tempo e risorse per l'orientamento professionale. Nei Servizi Pubblici per l'Impiego dell'Austria e, in minore misura di Germania, Finlandia, Paesi Bassi, Portogallo e Regno Unito, si distinguono generalmente tre livelli o categorie di servizio.
- Al primo livello, è previsto l'accesso diretto all'informazione stampata, su supporto audiovisivo oppure *online* senza che sia necessario l'aiuto del personale.
- Il secondo livello di servizio consiste in colloqui personali relativamente brevi.
- Un terzo livello di servizio offre orientamento professionale a chi ne ha bisogno o potrebbe trarne profitto. Le prestazioni vanno dall'assistenza di gruppo ai colloqui personali approfonditi e possono includere *job club* e sessioni progettate per aiutare gli utenti ad acquisire sicurez-

za, a sentirsi motivati ed a perfezionare le proprie competenze professionali.

- *Migliorare la formazione del personale che eroga orientamento professionale nei Servizi Pubblici per l'Impiego*: nei servizi per l'impiego irlandesi che offrono orientamento professionale, otto membri su dieci seguono un qualche tipo di formazione specifica. Possono frequentare per un anno, a tempo parziale, un programma universitario di orientamento degli adulti e le tasse universitarie e i congedi di formazione sono retribuiti dal servizio. Chi completa il programma con successo beneficia di un aumento salariale. Si prevede di aumentare il numero di membri del personale con queste qualifiche.

- *Utilizzare le TIC per mettere a punto metodi di orientamento professionale "fai da te"*: nei Paesi Bassi, è stato creato un nuovo sito Internet (<https://www.werk.nl/>) che contiene strumenti diagnostici (basati sugli interessi segnalati), dati sulle professioni (in particolare tendenze del mercato del lavoro e dati concernenti le retribuzioni), informazioni sulle opportunità d'istruzione e di formazione ed accesso ad una versione elettronica delle banche dati disponibili sulle occupazioni. È inoltre prevista la creazione di un centro di assistenza per gli utenti, accessibile per telefono, e-mail, fax e posta. In Belgio (comunità fiamminga), il Servizio Pubblico per l'Impiego (VDAB) ha creato un sistema di servizi universali basato sull'utilizzazione sempre più frequente di strumenti di auto-valutazione e di auto-gestione per le persone alla ricerca di un'occupazione e per coloro che intendono cambiare lavoro. Il VDAB rappresenta un progresso nella messa a punto di una generazione di strumenti che contribuiscono all'autonomia degli utenti e all'impiego di un portafoglio elettronico. Integra gli strumenti esistenti come le informazioni sui posti vacanti, sui curriculum vitae e sulle opportunità di formazione che sono messi *online* per consentire agli interessati di gestire il proprio profilo e di confrontare le informazioni che li concernono con altre serie di dati. Il VDAB dispone anche di un *clientvolgsysteem* che consente di seguire gli utenti nelle

varie fasi del loro percorso. Ai clienti è offerto un manuale che li aiuta a trarre vantaggio dai numerosi servizi disponibili *online*.

- *I servizi collettivi di orientamento professionale:* nel Lussemburgo, i progetti locali d'azione offerti dalle organizzazioni volontarie e *non profit* sono la rete *Réseau objectif plein emploi*, un programma destinato alle donne vittime della violenza domestica (il Progetto *Femmes en détresse*) ed alcuni progetti locali e regionali di sviluppo. In Canada, si stimano oltre 10.000 organizzazioni collettive che erogano servizi di orientamento professionale. Alcune hanno dimensioni piuttosto limitate, con un personale di 5-7 unità in equivalente a tempo pieno, mentre altre sono molto più estese e possono arrivare a 100-200 dipendenti dislocati in varie sedi. Alcune organizzazioni svolgono attività relative allo sviluppo di carriera, per esempio, servizi d'informazione, orientamento professionale e laboratori per la ricerca di un'occupazione. Altre assolvono funzioni molteplici che comprendono forme diverse di programmi di apprendimento e di lavoro di comunità. Alcuni programmi, in particolare i programmi di alfabetizzazione, possono includere alcuni elementi dello sviluppo di carriera che consentono di adottare un approccio più olistico in relazione ai fabbisogni degli utenti.

RIFERIMENTO BIBLIOGRAFICO

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1998), *Guide de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation*.
<http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF983EN.pdf>

6

ORIENTAMENTO PROFESSIONALE DEGLI ADULTI OCCUPATI

Aspetti generali

- Gli adulti occupati devono potersi avvalere dell'orientamento professionale per sviluppare la propria carriera all'interno dell'azienda, o svolgendo un'occupazione simile in un'azienda diversa, oppure per acquisire nuove qualificazioni ed orientarsi verso tipi diversi di impiego. Esistono però pochissimi servizi di orientamento professionale per gli adulti occupati che, rispetto agli adulti disoccupati, hanno minori opportunità di accedere ai servizi di orientamento professionale. Nella maggior parte dei Paesi, i servizi destinati agli adulti occupati sono sviluppati insufficientemente nel settore pubblico, volontario e privato. Per favorire l'apprendimento permanente e le politiche attive per l'occupazione, gli adulti occupati devono poter disporre di servizi di orientamento professionale più numerosi.
- Raramente le imprese mettono a disposizione dei propri dipendenti servizi per lo sviluppo della carriera. I servizi esistenti sono forniti generalmente dalle grandi imprese e sono destinati soprattutto ai quadri e agli specialisti e non a tutto il personale. Inoltre, sono per lo più orientati allo sviluppo di carriera all'interno dell'impresa e non prendono in considerazione gli sbocchi esterni. Pochissime organizzazioni dei datori di lavoro cercano di creare servizi indipendenti dagli interessi di una specifica impresa, per esempio i servizi a pagamento.
- I sindacati dimostrano scarso interesse per la creazione di servizi di orientamento professionale a favore dei propri iscritti. Se invece offrono questo tipo di servizio, si tratta generalmente di servizi erogati da personale non formato

ed incentrati più sull'accesso alla formazione che sull'orientamento professionale in senso ampio.

- I Servizi Pubblici per l'Impiego si rivolgono ai disoccupati più che agli adulti occupati che intendono riprendere gli studi o sviluppare la propria carriera.
- I servizi privati per l'impiego, laddove essi esistono, sono generalmente uffici di collocamento o 'cacciatori di teste' che si occupano del reinserimento professionale dei lavoratori licenziati. Alcuni servizi offrono orientamento professionale personale ai quadri e raramente forniscono orientamento professionale per lo sviluppo della carriera di tutti gli utenti.
- Nella quasi totalità dei Paesi, il mercato privato dell'orientamento professionale è molto limitato e ciò limita anche l'accesso ai servizi destinati agli adulti occupati ed in grado di pagare per il servizio.

Questioni da affrontare

- In quale misura le politiche nazionali contribuiscono all'attuazione di servizi in grado di rispondere all'ampia gamma di fabbisogni professionali degli adulti occupati?
- In che modo le imprese possono essere incoraggiate ad offrire orientamento professionale ai propri dipendenti e ad aiutarli nello sviluppo della loro carriera?
- In che modo le piccole e medie imprese possono essere aiutate a creare servizi di orientamento professionale per i propri dipendenti?
- In che modo le imprese, i sindacati, le associazioni professionali, le organizzazioni dei datori di lavoro, gli istituti d'istruzione, i servizi pubblici e privati per l'impiego e le organizzazioni di comunità possono collaborare per offrire agli adulti un orientamento professionale efficace?

- Come stimolare la creazione di un mercato privato dell'orientamento professionale più ampio?

Alcune possibilità d'azione

- Valutare l'incidenza sull'orientamento professionale a livello settoriale, regionale e locale, delle misure proposte a livello nazionale ed internazionale a favore del perfezionamento delle competenze e della formazione permanente - per esempio il «Quadro d'azione delle Parti Sociali per lo sviluppo costante delle qualifiche e delle competenze» (2002), accettato dalle Parti Sociali europee.
- Cercare i mezzi per ampliare il ruolo degli SPI nell'orientamento professionale degli adulti occupati.
- Stimolare l'orientamento professionale nelle imprese attraverso gli incentivi: per esempio, coprendo le spese sostenute per l'orientamento professionale con gli stanziamenti per la formazione oppure adottando disposizioni che prevedano un riconoscimento pubblico per le imprese che erogano programmi esemplari.
- Incoraggiare e promuovere i partenariati tra le organizzazioni dei datori di lavoro, gli istituti d'istruzione e formazione, i servizi pubblici per l'impiego e altri istituti competenti per erogare orientamento professionale sui luoghi di lavoro, in particolare nelle piccole imprese.
- Incoraggiare ed aiutare le organizzazioni professionali ed i sindacati a offrire ai propri membri servizi di orientamento professionale di qualità.
- Assicurare che le politiche di formazione permanente pongano l'accento sull'importanza dell'orientamento professionale dei dipendenti per rendere remunerativi gli investimenti in formazione.
- Assicurarsi che l'orientamento professionale sia parte dei programmi di formazione dei dipendenti finanziati attraverso i contributi versati dai datori di lavoro.

- Disporre che l'orientamento professionale dei dipendenti sia previsto dalle contrattazioni collettive con le Parti Sociali a livello nazionale e settoriale.
- Fornire un valido modello al settore non statale adottando politiche a favore dello sviluppo della carriera dei dipendenti del settore pubblico.
- Incoraggiare la creazione di grandi mercati privati dell'orientamento professionale, ricorrendo soprattutto al subappalto e ai *voucher* di orientamento per diversificare la gamma degli erogatori privati delle prestazioni a pagamento.
- Sviluppare i servizi esistenti destinati agli adulti occupati nei settori dell'educazione degli adulti e della formazione continua.
- Favorire la creazione di servizi nazionali d'assistenza telefonica per fornire informazioni e consulenza in merito all'apprendimento permanente.
- Migliorare le opportunità di occupazione stabile degli adulti includendo nei servizi di orientamento professionale i programmi di omologazione e validazione dei precedenti programmi di formazione.
- Incoraggiare la creazione di servizi di orientamento professionale di qualità su Internet per aiutare i lavoratori adulti a risolvere i problemi relativi allo sviluppo di carriera.
- Assicurare che la dimensione europea ed internazionale del mercato del lavoro sia presentata alle persone in cerca di occupazione, ma anche ai lavoratori che intendono seguire una carriera diversa (in Europa) attraverso EURES, la rete economica degli SPI².

² <http://europa.eu/int/index.jsp>

- Assicurare che l'orientamento professionale sia parte integrante dei programmi di formazione degli adulti erogati negli istituti d'istruzione e formazione finanziati con fondi pubblici.

Esempi di risposte efficaci

- *Orientamento professionale nei Servizi Pubblici per l'Impiego:* alcuni SPI cercano di rispondere ai fabbisogni di orientamento professionale degli adulti occupati ricevendo gli utenti in modo da evitare loro lo stigma inflitto alle masse di persone in cerca di lavoro ed ai beneficiari delle prestazioni assistenziali. Un esempio è offerto dalla Norvegia: i Servizi Pubblici per l'Impiego dispongono di strutture moderne, accoglienti ed accessibili. I servizi di accoglienza dei beneficiari delle prestazioni assistenziali lavorano discretamente in fondo ai locali e dietro i paraventi. Sono a disposizione le informazioni scritte sui posti vacanti, un elaboratore dei testi per la compilazione delle domande di lavoro e dei CV, i telefoni gratuiti per telefonare ai datori di lavoro e un certo livello di sostegno da parte del personale. Inoltre, è stata realizzata una serie di strumenti di auto-assistenza, spesso su Internet che prevedono un *interest inventory* per l'orientamento, un programma per la scelta della carriera con possibilità di auto-valutazione degli interessi, dei valori professionali e delle qualifiche, uno strumento per il *matching* delle richieste e delle competenze, un supporto alla ricerca di un'occupazione ed un programma di sensibilizzazione alle scelte professionali destinato soprattutto ai diplomati degli istituti d'istruzione superiore.
- *Servizi di orientamento professionale nelle imprese:* nei Paesi Bassi, alcune grandi imprese hanno creato centri di mobilità destinati ai propri dipendenti. Il personale è composto spesso da esperti delle risorse umane, coadiuvati da consulenti esterni. I centri offrono un servizio di valutazione dei fabbisogni di formazione e si occupano soprattutto dei movimenti interni all'impresa, ma, se l'impresa è disposta a fornire il suo sostegno, possono anche consentire ai di-

pendenti di esplorare le opportunità esistenti sul mercato esterno. Nel Regno Unito, alcuni datori di lavoro sperimentano una combinazione di *call center*, di supporto informatico e di operatori dell'orientamento qualificati che sono dipendenti dell'impresa.

- *Incentivi pubblici alla creazione di servizi di orientamento professionale nell'impresa:* l'orientamento professionale può essere finanziato con i contributi versati per la formazione. Nei Paesi Bassi, alcuni settori di attività hanno messo a punto alcuni sistemi di formazione utilizzando i fondi derivanti dai contributi versati dai datori di lavoro e dai dipendenti per la formazione. Ciò è importante soprattutto per le Piccole e Medie Imprese che spesso non dispongono di propri sistemi di formazione. I programmi possono prevedere un orientamento professionale specifico e limitato per il settore, che è erogato dai responsabili della formazione. Un'altra forma di incentivo pubblico è basata sui sistemi volontari del marchio di qualità. Nei Paesi Bassi e nel Regno Unito, un programma sovvenzionato «di investimento negli individui» (*Investors in People*) conferisce un marchio di qualità alle imprese che adottano buone prassi di valorizzazione delle risorse umane. Nel Regno Unito, il *matrix standard* può servire per l'omologazione delle organizzazioni che forniscono al proprio personale informazioni, consulenza ed orientamento sull'apprendimento e sul lavoro. Nei Paesi Bassi, le imprese sono incoraggiate a ricorrere ad operatori specializzati per sostenere i sistemi di valutazione del perfezionamento professionale.
- *I servizi di orientamento professionale ed i sindacati:* i sindacati possono chiedere che siano disponibili servizi di orientamento professionale in fase di contrattazione collettiva. Inoltre, possono erogare orientamento direttamente. In Danimarca, in Norvegia e nel Regno Unito, alcuni sindacati hanno formato i propri delegati che fungono da «ambasciatori dell'istruzione» o da «rappresentanti dell'apprendimento» per incoraggiare i propri iscritti (soprattutto se privi di qualifiche) ad accedere all'istruzione ed alla forma-

zione. Nel Regno Unito, il programma è importante e gode di un forte sostegno delle autorità e dei sindacati (<http://www.learningservices.org.uk/>).

- *L'orientamento professionale ed il riconoscimento delle competenze acquisite*: i servizi di orientamento professionale partecipano spesso all'omologazione delle competenze acquisite. Ciò facilita lo sviluppo di carriera e, al tempo stesso, la mobilità professionale dei lavoratori. In Portogallo, è operativo un Sistema Nazionale di Riconoscimento, Validazione e Certificazione delle Competenze (RVCC) attraverso una rete di centri. Agli adulti, occupati o disoccupati, viene offerto un servizio a tre livelli: informazione, consulenza e formazione complementare, compresa l'omologazione delle competenze. Gli operatori dell'orientamento e le imprese pubbliche e private si rivolgono agli individui presso questi centri. Entro il 2006, la rete sarà costituita da 84 centri RVCC dislocati in tutto il Paese in funzione della densità della popolazione e del livello scolastico.

RIFERIMENTO BIBLIOGRAFICO

Confédération européenne des syndicats, Union des confédérations de l'industrie et des employeurs d'Europe, Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général (2002). *Cadre d'actions des partenaires sociaux pour le développement des compétences et qualifications tout au long de la vie.*

<http://www.etuc.org/en/index.cfm?target=en/dossiers/colbargain/III.cfm>

7

ORIENTAMENTO PROFESSIONALE DEGLI ADULTI PIÙ ANZIANI

Aspetti generali

- In molti Paesi dell'OCSE e dell'Unione Europea, la popolazione invecchia e ciò richiede sia il prolungamento dell'età pensionabile sia il passaggio più flessibile dalla vita attiva al pensionamento. Tuttavia, i decisori non sono stati sufficientemente rapidi a mobilitare i servizi di orientamento professionale per rendere più attivo l'invecchiamento.
- Per invecchiare bene, i lavoratori più anziani hanno bisogno di informazioni e di consulenza su un tempo libero più soddisfacente, sulle attività di volontariato e su tutto quello che può mantenerli in buona salute fisica e psichica. Attualmente, i servizi di orientamento professionale non offrono alcun aiuto agli individui in questa fase della vita.
- La flessibilità del passaggio dal lavoro a tempo pieno al pensionamento a tempo pieno (combinazione di lavoro a tempo pieno e lavoro a tempo parziale, volontariato e periodi di inattività) esige un'armonizzazione molto più stretta tra i progetti di carriera e la pianificazione finanziaria. È compito dei decisori affrontare tale questione. Sono disponibili pochi esempi di risposta efficace alle difficoltà incontrate nell'offerta di servizi di orientamento professionale agli adulti più anziani. Apparentemente, nessun Paese ha ancora adottato un approccio sistematico in questo campo.

Questioni da affrontare

- Come incidono le politiche di apprendimento permanente e di invecchiamento attivo sull'organizzazione dell'orientamento professionale rivolto agli adulti più anziani?

- Tenuto conto delle proiezioni demografiche attuali, quale dovrebbe essere la futura domanda di orientamento professionale per la terza età?
- In che modo l'orientamento professionale può contribuire alla creazione di percorsi più flessibili per la transizione dal lavoro a tempo pieno al pensionamento a tempo pieno (per esempio, combinando lavoro a tempo parziale, volontariato e brevi periodi di lavoro a tempo pieno con periodi di tempo libero)?
- Alla luce delle complesse interazioni tra imposte, reddito da pensione, disposizioni in materia di pensioni, orario di lavoro e contratti di lavoro come creare a favore degli adulti più anziani una maggiore integrazione tra orientamento professionale e pianificazione finanziaria? Come devono essere finanziati i servizi integrati di questo tipo?
- Quale formazione specifica occorre prevedere per il personale incaricato di erogare orientamento professionale in questo campo?
- Quali istituti, associazioni e gruppi potrebbero essere interessati all'attuazione di servizi di orientamento professionale per la terza età ed avere le competenze necessarie?
- In che modo gli organi statali possono lavorare in partenariato con questi istituti?

Alcune possibilità d'azione

- Assicurare che l'orientamento professionale sia parte integrante dei programmi di educazione degli adulti erogati dagli istituti d'istruzione e di formazione finanziati con i fondi pubblici.
- Utilizzare le informazioni disponibili o commissionare ricerche concernenti la correlazione tra invecchiamento attivo e salute.

- Instaurare rapporti con i fondi d'investimento ed i fondi pensione per esaminare il rapporto tra pianificazione finanziaria, orientamento professionale e transizione 'dolce' dal lavoro al pensionamento.
- Stimolare l'orientamento professionale destinato agli adulti più anziani assegnando subappalti alle associazioni che lavorano abitualmente a stretto contatto con questa categoria.
- Adottare metodi innovativi di organizzazione dei servizi ricorrendo alle TIC ed alla tecnologia telefonica per rispondere ai fabbisogni non soddisfatti.
- Cercare di diversificare il ruolo dei Servizi Pubblici per l'Impiego per meglio soddisfare i fabbisogni degli adulti più anziani in materia di orientamento professionale.
- Incoraggiare le iniziative adottate dalle imprese e dalle collettività per invertire la tendenza all'uscita prematura dal lavoro ed alla disoccupazione di lunga durata dei lavoratori più anziani.
- Sostenere il ruolo eventuale delle imprese nella preparazione dei dipendenti più anziani ad un pensionamento attivo.
- Invitare i datori di lavoro a fare dell'orientamento professionale un elemento strategico della riqualificazione per trattenere più a lungo i lavoratori anziani.

Esempi di risposte efficaci

- *Progetti di orientamento professionale destinati alla terza età.* In Danimarca, sono stati attuati diversi progetti di orientamento professionale per la terza età. Un progetto è finanziato dal sindacato danese degli ingegneri ed è rivolto agli ingegneri di alto livello nel Distretto di Frederiksborg. Un altro progetto è finanziato dal Ministero delle Finanze.
- *Aiuto al rientro nel mondo del lavoro: nell'Australia occidentale, il Profit from Experience Programme, finanziato dal Ministero della Formazione dello Stato ed accessibile presso centri di comunità, aiuta le persone mature a reintegrarsi nella popolazione attiva.*

8

SVILUPPO DELL'ACCESSO AI SERVIZI DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

Aspetti generali

- La domanda di orientamento professionale è superiore all'offerta e molte persone non possono beneficiare di alcun orientamento. I luoghi, i momenti del giorno o della settimana o le fasi della vita nella quale l'orientamento è erogato sono troppo limitati. Alcuni esempi di fabbisogni non sono soddisfatti: gli adulti occupati, gli studenti dell'istruzione terziaria, le madri di bambini piccoli, le donne che rientrano nel mondo del lavoro, i lavoratori anziani, i disabili, le località isolate e tutta una categoria di persone svantaggiate.
- Il modello oneroso e ad alta intensità di lavoro del colloquio personale trova ancora ampio spazio nell'orientamento professionale. Utilizzando metodi meno costosi, sarebbe possibile offrire l'accesso ai servizi ad un maggior numero di clienti. I metodi prevedono il 'fai da te', gli sportelli unici, il ricorso sistematico a reti di consulenti professionali, l'integrazione dei programmi di preparazione all'occupazione nei programmi scolastici e nell'istruzione terziaria, l'orientamento professionale di gruppo e le nuove tecnologie, comprese le TIC ed i *call center*.
- L'orientamento professionale non è molto diffuso nei luoghi di lavoro od in altri ambienti come i centri ricreativi, i centri commerciali, le biblioteche pubbliche, i centri d'informazione civica, i centri di comunità e le abitazioni. Al di fuori delle normali ore di apertura degli istituti d'istruzione e dei servizi pubblici, non è possibile ottenere orientamento professionale. I servizi itineranti, i servizi di

outreach ed il lavoro di *équipe* sono poco utilizzati per l'erogazione dell'orientamento professionale.

- I servizi pubblici di orientamento professionale devono essere integrati da prestazioni private organizzate dalle imprese e dalle comunità. La sfida consiste nel reperimento dei mezzi necessari per stimolare questa organizzazione attraverso i partenariati ed i subappalti.

Questioni da affrontare

- In quali settori ed in quali comunità la domanda di servizi di orientamento professionale è chiaramente insoddisfatta? Come rilevarlo?
- Esiste un diritto all'orientamento professionale? Come far conoscere la sua esistenza per consentire agli individui di esercitare il loro diritto?
- Qual è il mix ottimale di prestazioni pubbliche, private e di comunità che assicurerà una migliore presa in carico dei fabbisogni di orientamento professionale?
- Quali strategie è necessario elaborare per sostenere l'orientamento professionale non formale ed informale (ad esempio, attraverso la fornitura di materiale formativo ed informativo realizzato a supporto dell'orientamento professionale di comunità ed in altri luoghi)?
- Quali investimenti devono essere operati nelle infrastrutture di formazione, sostegno e comunicazione per mettere a punto i servizi basati sulle TIC?
- Quali strategie alternative possono essere mobilitate nei Paesi e nelle Regioni con infrastrutture di comunicazione ancora insufficientemente sviluppate? Come servirsi della televisione, degli articoli pubblicati sulla stampa, dei cartelloni pubblicitari e dei servizi itineranti?

- Che tipo di risorse - *interest inventory* per l'orientamento, strumenti esplorativi delle opportunità d'impiego, liste di controllo, video informativi sulle occupazioni, eccetera - sono state, o potrebbero, essere create per contribuire alla diffusione dell'orientamento professionale 'fai da te'? Questi strumenti sono facilmente accessibili su Internet o su CD-ROM? Quali cambiamenti nel reclutamento, nella formazione e nello sviluppo delle risorse umane occorre considerare per favorire l'approccio 'fai da te'?
- Come possono essere organizzati i servizi di orientamento professionale per essere più facilmente accessibili attraverso il 'fai da te': al di fuori del normale orario lavorativo, nelle mediateche comunali? Questi cambiamenti presuppongono nuovi negoziati sulle condizioni di lavoro del personale?

Alcune possibilità d'azione

- Eseguire la mappatura nazionale, regionale e locale delle iniziative di orientamento professionale erogate attraverso mezzi diversi (per esempio, quotidiani e televisione) destinate a determinate categorie (giovani, occupati, disoccupati) al fine di rendere per quanto possibile efficaci le misure future.
- Stimolare l'orientamento professionale nel settore privato e volontario creando partenariati con gli erogatori del settore pubblico e ricorrendo ai subappalti.
- Promuovere l'utilizzo di *help-line* telefoniche e servizi di orientamento professionale attraverso la posta elettronica per superare le barriere geografiche e per consentire l'accesso al di fuori del normale orario di ufficio.
- Prevedere il lavoro a turni nei contratti d'impiego del personale addetto all'orientamento professionale.

- Assicurare che l'orientamento professionale organizzato sotto forma di orientamento 'itinerante' e di comunità sia dotato delle attrezzature necessarie (veicoli, telefoni mobili, computer portatili, materiale informativo sulle carriere).
- Rendere più flessibili gli orari di apertura dei servizi pubblici di orientamento professionale per renderli più accessibili alle persone che lavorano.
- Fornire il finanziamento iniziale ed il capitale di rischio necessario per erogare un orientamento professionale basato sulle TIC e sul 'fai da te'.
- Porre in essere, adattare o adottare programmi di orientamento professionale che utilizzano le TIC e renderli facilmente accessibili su Internet e CD-ROM.
- Ideare mezzi innovativi per combinare servizi *online* e *offline* al fine di assicurare prestazioni «su misura» adatte ai fabbisogni specifici degli utenti.
- Mettere a punto meccanismi di assicurazione della qualità per far sì che l'estensione dei servizi e dei prodotti di orientamento professionale si iscriva nel quadro dell'assicurazione della qualità.
- Mettere a punto e promuovere l'utilizzo dei processi di *screening* degli utenti al fine di individuare i clienti che hanno bisogno di servizi più intensivi e più costosi, e di creare un *match* tra utenti e servizi economicamente redditizio.
- Erogare orientamento professionale nei luoghi e negli spazi pubblici nei quali i cittadini si riuniscono utilizzando siti Internet e centri di informazione.
- Subappaltare alcuni servizi di orientamento professionale ai gruppi di comunità.

- Assicurare che i programmi di formazione, iniziale ed in servizio, del personale addetto all'orientamento professionale prevedano le competenze necessarie per un utilizzo efficace delle TIC da parte del personale e dei clienti.
- Mettere a punto strutture differenziate di reclutamento e di qualificazione del personale addetto all'orientamento professionale nelle quali il personale di supporto lavora a fianco di personale più qualificato (per esempio, per contribuire alla ricerca delle informazioni).

Esempi di risposte efficaci

- Erogare orientamento professionale ricorrendo alla tecnologia dei 'call center': nel Regno Unito, per il servizio learndirect è utilizzata la tecnologia dei 'call center'. Esistono due servizi in Inghilterra, uno in Irlanda del Nord ed altri centri meno importanti in Scozia e nel Galles. L'iniziativa learndirect è finanziata dalla University for Industry e fornisce consulenza gratuita ed imparziale per aiutare gli adulti ad accedere alle opportunità di ripresa degli studi e di formazione. Le informazioni fornite comprendono, per esempio, la disponibilità di finanziamenti destinati alla formazione ed alla creazione di asili nido per aiutare i genitori di bambini piccoli. Per assicurare la massima accessibilità, le linee telefoniche dei call center sono aperte tutto l'anno fino alle 22. Nei primi cinque anni di funzionamento, learndirect ha ricevuto più di cinque milioni di telefonate. Il personale è si distingue nel seguente modo: i consulenti per l'apprendimento (Learning Advisers) rispondono alle richieste di informazione più semplici mentre i consulenti sull'apprendimento permanente (Lifelong Learning Advisers) si occupano delle richieste più complesse. Il personale di tutti i livelli assolve una formazione specifica ed ha accesso ad una banca dati online con indicazioni su circa 600.000 corsi d'istruzione e di formazione, e ad informazioni di vario tipo su supporto cartaceo. La banca dati online è facilmente accessibile su <http://www.learndirect.co.uk/> ed è aggiornata mensilmente. Il sito web comprende uno strumento diagnostico

online che può essere utilizzato per valutare gli interessi e le preferenze. Nei primi anni di vita, il sito è stato consultato più di 10 milioni di volte.

- Orientamento per mezzo delle TIC nel settore privato: nel 1999, Helsingin Sanomat, il quotidiano finlandese a maggiore tiratura, ha messo a disposizione di tutti i cittadini alcuni servizi di orientamento professionale su Internet. Il sito web del quotidiano (<http://www.oikotie.fi>) offre ai visitatori molti strumenti e servizi per l'orientamento professionale e per la ricerca di un'occupazione. Tutti i servizi sono gratuiti, compresi gli esercizi di auto-valutazione online, l'orientamento fornito attraverso la posta elettronica, un Wizard per il Curriculum Vitae e la possibilità di inviare le candidature online ai datori di lavoro.
- Centri mobili: alcuni Paesi utilizzano in modo innovativo centri mobili ed itineranti, ovvero équipe di orientamento che si spingono fino a località difficilmente raggiungibili o fino a località che non dispongono di risorse sufficienti per soddisfare la domanda. Attualmente, la Lettonia ha creato centri di orientamento professionale in 19 delle 26 Regioni del Paese. Tuttavia, queste équipe intervengono anche nelle altre sette Regioni prive di centri.

9

I SERVIZI DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE PER LE CATEGORIE SVANTAGGIATE

Aspetti generali

- Pochi Paesi hanno trovato un giusto equilibrio tra i servizi generali di orientamento professionale aperti a tutti e le prestazioni mirate che attribuiscono una priorità specifica alle categorie svantaggiate con esigenze specifiche.
- Non sono sfruttate tutte le opportunità offerte dall'orientamento professionale per identificare e motivare nuovamente gli studenti che non hanno ottenuto risultati soddisfacenti, al fine di ridurre sensibilmente le percentuali di abbandoni o di 'attirare' i giovani troppo scoraggiati a seguire corsi di istruzione e formazione.
- Spesso, alcune delle categorie emarginate e svantaggiate - che i servizi di orientamento professionale cercano di raggiungere - sono poco propense ad usufruire delle prestazioni erogate in un contesto istituzionale e formale. La difficoltà consiste quindi nel contattare queste categorie e lavorare alle condizioni che esse considerano idonee e nei contesti meno formali con i quali hanno maggiore familiarità.
- I programmi di istruzione e formazione destinati alle categorie a rischio devono contenere un importante elemento di orientamento professionale per incentivare i beneficiari a riprendere contatto con l'istruzione, a completare i corsi e ad assicurare il successo della transizione ad un'occupazione stabile e permanente.

Questioni da affrontare

- In quale misura l'orientamento professionale è realmente integrato nelle politiche e nei programmi volti a realizzare gli obiettivi nazionali in materia di equità? Per esempio, con gli obiettivi concernenti l'integrazione nell'occupazione e nella formazione degli immigrati e dei rifugiati, con la parità tra uomini e donne sul mercato del lavoro e con l'equità a tutti i livelli della partecipazione all'istruzione, del completamento degli studi e dei risultati?
- Quali sono i dati concernenti l'utilizzazione dei servizi di orientamento professionale da parte delle categorie svantaggiate ed a rischio, ed in che modo vengono valutati? I servizi di orientamento professionale devono obbligatoriamente raccogliere ed analizzare i dati?
- Sono state messe a punto altre forme di organizzazione dei servizi di orientamento professionale per superare le resistenze di alcune categorie svantaggiate che esitano a ricorrere ai servizi erogati dalle istituzioni ufficiali?
- Quali sono, nella comunità, le risorse che potrebbero essere utilizzate dai gruppi *target*? Possono essere mobilitate (in particolare con il ricorso al subappalto) per porre in essere modalità di orientamento professionale che abbiano maggiori probabilità di essere accettate da queste categorie?
- I programmi di formazione del personale addetto all'orientamento professionale tengono conto dei fabbisogni specifici dei diversi gruppi *target* e trasmettono agli allievi le conoscenze teoriche e pratiche e gli atteggiamenti che consentiranno loro di svolgere un lavoro valido con questi gruppi?
- Quali sono le misure adottate per assicurare che i metodi di orientamento professionale destinati alle categorie a rischio non siano inficiati da pregiudizi culturali?

Alcune possibilità d'azione

- Mettere a punto strategie per ottenere la partecipazione attiva delle categorie vulnerabili alla progettazione, alla pianificazione, all'attuazione e al monitoraggio delle politiche e dei servizi di orientamento professionale.
- Poiché numerose categorie svantaggiate cercano prevalentemente un lavoro in loco, realizzare ed aggiornare i sistemi locali d'informazione sul mercato del lavoro.
- Esaminare i servizi di orientamento professionale esistenti e destinati alle categorie svantaggiate, utilizzando - per esempio - come riferimento le "Guide di buone prassi in materia di consulenza ed orientamento professionale" (1998).
- Subappaltare i servizi di orientamento professionale alle agenzie che lavorano abitualmente con le categorie svantaggiate ed assisterle offrendo formazione e risorse.
- Aumentare le capacità delle categorie svantaggiate di contribuire al proprio orientamento professionale, per esempio, formando alcuni adulti che godono del rispetto di questi gruppi perché agiscano come animatori della formazione e dell'orientamento.
- Assicurare che gli operatori dell'orientamento professionale abbiano la formazione necessaria per lavorare efficacemente con diverse categorie a rischio. Assicurarsi che questa formazione includa una presa di coscienza culturale.
- Fissare criteri precisi per la scelta delle categorie a rischio.
- Assicurare la raccolta e l'analisi dei dati relativi all'utilizzazione dei servizi di orientamento professionale da parte delle categorie svantaggiate e dei dati relativi alla valutazione di questi servizi.
- Valutare il ruolo dell'orientamento professionale nella realizzazione degli obiettivi di equità ed inserimento sociale.

Esempi di risposte efficaci

- *I centri locali:* in Grecia, il Centro di Ricerca sulle Questioni di Uguaglianza (KETHI) ha creato centri d'informazione e consulenza per l'occupazione e l'inserimento sociale delle donne con il sostegno finanziario dell'Unione Europea. I servizi si rivolgono specificamente alle donne, disoccupate o lavoratrici, appartenenti alle categorie vulnerabili che desiderano cambiare lavoro. I centri hanno messo a punto uno strumento che consente di definire le esigenze delle donne. Il servizio, denominato *To tycherο Trifylli* (il trifoglio portafortuna) è nato dall'adattamento di uno strumento utilizzato dai centri di orientamento francesi ed esamina i fabbisogni delle donne in tre categorie fondamentali: sviluppo personale, conoscenza del settore professionale e metodi di ricerca di un'occupazione.
- *Progetti d'azione:* nel Lussemburgo, i progetti locali d'azione gestiti da organizzazioni volontarie *non profit* sono il *Réseau objectif plein emploi* - un programma destinato alle donne vittime della violenza domestica (il Progetto '*femmes en détresse*') - ed alcuni progetti di sviluppo locali e regionali. I progetti sono finanziati da fonti diverse.

RIFERIMENTO BIBLIOGRAFICO

Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1998). Guides de bonne pratique en matière de conseil professionnel et d'orientation.
<http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9834EN.pdf>

10

MIGLIORAMENTO DELLE INFORMAZIONI SULLE CARRIERE

Aspetti generali

- Tra la raccolta di informazioni sul mercato e la loro trasformazione in materiale pedagogico utilizzabile per l'orientamento professionale esiste un grande divario.
- In alcuni settori di attività esiste una carenza di competenze. Spesso i giovani e gli adulti non sono informati.
- L'aggiornamento delle informazioni sull'occupazione costituisce una grande sfida, in particolare nei Paesi nei quali il PIL per abitante è relativamente basso.
- In alcuni Paesi le informazioni sull'occupazione non sono complete e la loro qualità lascia a desiderare. Ciò rende particolarmente difficile prendere decisioni motivate e soddisfacenti.
- Per quanto concerne la disponibilità e la condivisione delle informazioni sull'occupazione, la collaborazione tra i diversi organismi governativi (soprattutto tra i Ministeri dell'Istruzione e del Lavoro) tra i diversi livelli dell'amministrazione (soprattutto tra le amministrazioni nazionali e regionali) non è sempre sufficiente. Ne risultano una costosa duplicazione, una frammentazione ed una mancanza di trasparenza e di polivalenza.
- Questa mancanza di collaborazione rende difficile integrare le informazioni sul profilo delle mansioni, sulle opportunità di percorsi di istruzione e formazione nonché sulla domanda ed offerta di lavoro. Inoltre, manca un'integrazione tra le informazioni sulle occupazioni, gli strumenti di

auto-valutazione, di pianificazione della carriera e di ricerca del lavoro.

- L'esperienza è un mezzo eccellente per istruirsi, per comprendere il senso delle informazioni acquisite in classe o con la lettura. Anche le persone conosciute, nelle quali si ha fiducia, sono importanti fonti di informazione che possono tradursi in un'azione personale. Tuttavia, accade spesso che i sistemi d'informazione sui mestieri e sulle professioni non consentano sistematicamente agli individui di acquisire esperienze lavorative o nuove modalità d'istruzione ed in ogni caso non si avvalgono di reti locali che, per esempio, uniscono i datori di lavoro o gli ex allievi degli istituti d'istruzione.
- Il settore privato produce molte informazioni sull'occupazione. Tuttavia, pochi Paesi hanno emanato norme o hanno adottato direttive volontarie in materia di raccolta, produzione, diffusione delle informazioni sulle professioni da parte del settore pubblico e privato.
- Le amministrazioni pubbliche non si avvalgono sufficientemente delle competenze del settore privato in materia di commercializzazione, pubblicazione e di utilizzazione dei *media* per produrre e diffondere le informazioni sull'occupazione e sulle carriere. Pertanto, le informazioni sono spesso poco interessanti, elaborate male e non raggiungono i gruppi *target*.
- Raramente le informazioni sulle professioni sono messe a punto tenendo conto delle ricerche sulle esigenze dei clienti, sulle loro preferenze in relazione ai diversi metodi di presentazione dell'informazione o sulla loro valutazione delle informazioni disponibili.
- I sistemi d'informazione sull'occupazione basati sulle TIC e su Internet si limitano spesso alla versione elettronica del materiale su supporto cartaceo e non si avvalgono delle possibilità offerte dalle TIC di fornire informazioni più interessanti, flessibili ed intuitive.

- Le amministrazioni pubbliche ricorrono in misura crescente alle informazioni in formato elettronico. Sotto questo aspetto, chi non può accedere facilmente alle TIC, oppure non sa o non osa utilizzarle, è penalizzato.
- Spesso, la dimensione europea ed internazionale è esclusa dalle informazioni sulle professioni a livello nazionale.

Questioni da affrontare

- Come utilizzare le informazioni sulle professioni e sui mestieri in relazione al mercato del lavoro per fornire informazioni sull'occupazione e sull'orientamento professionale?
- Come tenere conto delle modalità di apprendimento che tengano in considerazione delle preferenze degli individui adottando sistemi d'informazione sull'occupazione? Quale equilibrio deve essere rispettato tra le modalità informative sull'occupazione basate, o non basate, sull'esperienza e quali sono i gruppi *target*? In che modo i diversi mezzi di comunicazione delle informazioni sull'occupazione (per esempio, le guide professionali, i dépliant, gli opuscoli, i manuali, i cataloghi, il materiale promozionale, i video, i film, i CD-ROM, i DVD, Internet ed i *media*) devono essere adattati alle esigenze dei diversi utenti?
- Come migliorare la redazione delle informazioni sull'occupazione perché le informazioni abbiano una funzione di istruzione e non siano un semplice strumento per fornire informazioni di base?
- In che modo gli utenti possono partecipare alla progettazione ed alla valutazione dei sistemi e dei prodotti d'informazione sull'occupazione?
- In che modo le informazioni sull'occupazione devono essere integrate nell'insegnamento e nell'apprendimento delle competenze necessarie allo sviluppo di una carriera permanente?

- Nelle informazioni fornite per assistere nella scelta motivata di un percorso professionale quali sono (eventualmente) le principali lacune ed in relazione a quali categorie di utenti si riscontrano?
- Quali sono le norme da applicare al contenuto ed alla presentazione del materiale informativo sull'occupazione?
- Qual è il ruolo del settore privato nel trasmettere al pubblico le informazioni sull'occupazione? I partenariati pubblico-privato ed i subappalti possono aiutare a risolvere alcuni dei problemi posti dalla produzione di informazioni sull'occupazione?
- Qual è il ruolo delle Parti Sociali nell'elaborazione e nell'offerta di informazioni sull'occupazione?
- In che modo i vari Ministeri e servizi devono collaborare per mettere a punto e fornire informazioni sull'insegnamento e sulle professioni?
- Come condividere la responsabilità per la raccolta, la produzione e la diffusione delle informazioni sull'occupazione, nel rispetto delle varie norme concordate a livello nazionale?
- Chi ha il compito di garantire la compatibilità della raccolta, della produzione, del collegamento, della diffusione delle informazioni sull'occupazione nelle diverse Regioni amministrative dei sistemi decentrati, al fine di evitare la frammentazione e la mancanza di trasparenza?
- I fornitori di informazioni sulle professioni e sui mestieri collaborano per evitare sovrapposizioni, assicurare che i sistemi siano polivalenti e trasparenti e creino un collegamento tra i dati sulla domanda e sull'offerta di istruzione nelle diverse professioni e sul mercato del lavoro?

- In che modo la dimensione europea ed internazionale è stata integrata nelle informazioni nazionali, regionali e locali sull'occupazione?
- Gli strumenti informativi disponibili si basano sui quesiti posti dagli utenti o sulle informazioni che i loro produttori intendono trasmettere?
- Le informazioni sull'occupazione sono state valutate ad intervalli regolari per accertare la loro accessibilità ed il loro impatto?

Alcune possibilità d'azione

- Adottare iniziative di mappatura nazionale, regionale e locale delle informazioni sulle carriere e sull'occupazione attraverso mezzi diversi (giornali, televisione) destinati a determinate categorie (giovani, lavoratori, disoccupati) allo scopo di adottare una strategia coerente di informazione dei cittadini.
- Elaborare o adattare standard nazionali in materia d'informazione sull'occupazione.
- Mettere a punto meccanismi che consentono di coordinare le informazioni sull'occupazione tra i diversi organi pubblici e tra il settore pubblico e privato.
- Aiutare i settori di attività che presentano carenze di competenze a produrre informazioni professionali utili ed imparziali.
- Cercare di stabilire se le informazioni che sono state prodotte sull'occupazione sono utilizzate, da chi sono utilizzate e se sono utili.
- Assicurare che gli operatori dell'orientamento professionale siano formati nell'utilizzazione e nella valutazione delle informazioni sull'occupazione.

- Investire nella formazione e nel perfezionamento di specialisti dell'informazione sull'occupazione.
- Collegare i sistemi informativi elettronici europei ed internazionali ai sistemi nazionali sull'occupazione.

Esempi di risposte efficaci

- *Informazione sistematica sul mercato del lavoro:* nei Paesi Bassi, è stata messa a punto una banca dati sulla domanda prevista per circa 2.500 mestieri e professioni collegata ai relativi percorsi di istruzione e formazione.
- *Sistemi informativi multidimensionali sull'occupazione:* la Polonia ha creato un sistema informativo multidimensionale sull'occupazione - «Counsellor 2000» - che si avvale dei più recenti progressi dell'intelligenza artificiale. Stimola gli sforzi dei clienti collegando la gestione delle informazioni alle strategie decisionali. Le informazioni sui percorsi di istruzione e formazione e relativi mestieri e professioni conducono al profilo personale del cliente che utilizza il sistema attraverso gli strumenti di auto-valutazione disponibili sullo stesso software. Inoltre, il sistema è stato adattato a determinate categorie di utenti, in particolare ai disabili.
- *Integrare i sistemi informativi sui mestieri e sulle professioni:* il progetto francese *IDEO (Information documentation édition ONISEP)* prevede lo sviluppo e la pubblicazione di un sistema di ingegneria informatica. Nell'ambito del progetto, le banche dati destinate all'orientamento professionale sono aggiornate sistematicamente e regolarmente e sono collegate a programmi di *editing* automatico. *ONISEP (Office national d'information sur les enseignements et les professions)* lavora ad una nuova rete informatica rapida per sfruttare al meglio gli scambi di informazioni su Internet, garantendo la sicurezza del trasferimento dei dati. *ONISEP* lavora in collaborazione con il *CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications)*, un organismo pubblico che risponde ai servizi pubblici per l'istruzione e

l'occupazione ed ha il compito di acquisire competenze in settori come la statistica, il rilascio di certificati e diplomi, l'inserimento, gli sbocchi professionali, il collegamento tra formazione ed occupazione, eccetera.

- *Un'iniziativa per la divulgazione di informazioni sull'occupazione nel settore privato: Careers World* è un servizio informativo sull'occupazione molto utilizzato e messo a punto in Irlanda dal settore privato con il sostegno finanziario del *Department of Education and Science*. È disponibile su Internet (<http://careersworld.com/>) ed è distribuito gratuitamente alle scuole e ad altri istituti d'istruzione in formato CD-ROM. *Careers World* ottiene le informazioni dalle imprese, soprattutto dalle grandi imprese del settore privato ed è in grado di segnalare i posti di lavoro e le carriere proposte. Il servizio è finanziato con gli abbonamenti delle aziende ed è uno strumento per aiutare le imprese nel reclutamento del personale in un mercato del lavoro rigido. Invece, la copertura delle piccole imprese (in maggioranza in Irlanda) e di alcuni altri settori di attività è limitata. Il servizio prevede *link* con i dati sull'istruzione terziaria e complementare in alcuni settori professionali specifici. Prevede anche un'attività di valutazione delle preferenze con una componente di «vita reale» (esempi di persone che lavorano nelle imprese che partecipano al programma).
- *Standard di qualità*: in numerosi Paesi, soprattutto in Danimarca e nei Paesi Bassi, sono state elaborate direttive in materia di informazione sull'occupazione che funzionano tutte su base volontaria.
- *La dimensione europea dei sistemi di informazione sull'occupazione*
Ploteus (<http://europa.eu.int/ploteus/portal/home.jsp>) è il portale Internet dell'Unione Europea che consente di accedere alle varie opportunità di formazione.
Euroguidance (<http://www.euroguidance.org.uk>) è una rete di centri di orientamento professionale dei Paesi dell'Unione Europea e del SEE. Questa fonte di informa-

zioni consente agli operatori dell'orientamento di informarsi sui sistemi e sui programmi d'istruzione, di formazione e di orientamento degli altri Paesi. **Eures** (<http://europa.eu.int/eures/index.jsp>) collega tutti i Servizi Pubblici per l'Impiego dei Paesi dell'Unione Europea e del SEE ed usufruisce di un finanziamento dell'Unione Europea per facilitare la mobilità dei lavoratori rendendo più trasparente ed accessibile l'informazione relativa alle qualificazioni carenti ed in eccesso in ciascun Paese oppure in ciascuna Regione. **Era Careers** (<http://www.europa.eu.int/eracareers>) è un portale destinato ai ricercatori in ogni fase della loro carriera e fornisce informazioni relative alle occupazioni nella ricerca ed alle borse di studio in tutta l'Europa.

11

FORMAZIONE E QUALIFICHE

Aspetti generali

- Le amministrazioni pubbliche non hanno fatto molto per definire il contenuto ed il processo della formazione iniziale degli operatori dell'orientamento professionale e per collegare gli obiettivi delle politiche pubbliche in materia di istruzione, formazione ed occupazione. Ciò spiega perché i formatori e le associazioni di operatori dell'orientamento professionale hanno messo a punto programmi di formazione molto lontani dagli obiettivi delle politiche pubbliche.
- Le indagini sulla formazione degli operatori dell'orientamento condotte a livello nazionale sono rare o inesistenti.
- A causa delle notevoli variazioni nel campo della formazione degli operatori dell'orientamento professionale, la qualità ed il carattere dei servizi di orientamento professionale offerti agli utenti variano sensibilmente da paese a paese ed all'interno degli stessi.
- Molto spesso, le qualifiche conseguite in discipline associate (per esempio, psicologia o pedagogia) sono ritenute sufficienti per l'orientamento professionale anche se tali qualifiche lasciano poco spazio alle competenze specifiche per l'orientamento professionale.
- Non esiste un numero sufficiente di operatori dell'orientamento professionale adeguatamente formati in grado di soddisfare la domanda.
- Esistono pochi dati nazionali che consentano di pianificare le risorse umane necessarie per l'orientamento professionale e per l'investimento nella formazione.

- La durata dei programmi di formazione iniziale è variabile e può andare da tre settimane a cinque anni. I brevi periodi di formazione non sono per lo più sufficienti ad impartire le conoscenze teoriche e pratiche necessarie all'esercizio di questa professione. D'altro canto, la formazione più lunga conferisce spesso competenze che consentono gli interventi approfonditi e la consulenza psicologica richiesti soltanto da una minoranza di utenti.
- Nella maggior parte dei Paesi manca un percorso progressivo ed integrato di apprendimento che consenta agli operatori dell'orientamento di trasformarsi in esperti. Non è prevista formazione per il personale di sostegno, in particolare per il personale incaricato di fornire informazioni e di assicurare il collegamento.
- La formazione attuale prevede una specializzazione troppo rigida e la struttura delle qualifiche non consente agli operatori dell'orientamento professionale di passare dal settore dell'occupazione a quello dell'istruzione e, in alcuni casi, da un settore all'altro dell'istruzione.
- Il contenuto dei programmi di formazione presenta numerose lacune soprattutto in relazione all'utilizzazione delle TIC, alla formazione del personale di sostegno, alle competenze per la formazione al mondo del lavoro attraverso il curriculum scolastico, alla conoscenza dell'andamento del mercato del lavoro, alla dimensione internazionale dell'orientamento professionale ed alle modalità organizzative e gestionali dei servizi.

Questioni da affrontare

- Tenuto conto degli obiettivi delle politiche pubbliche da realizzare con l'orientamento professionale e del fatto che questi servizi sono essenzialmente finanziati con i fondi pubblici, qual è l'influenza della politica pubblica sulla formazione degli operatori dell'orientamento professionale? Qual è il ruolo dello Stato nelle decisioni e nel monitoraggio del contenuto e del processo di formazione?

- Qual è il ruolo di altri attori come le Parti Sociali nella formazione, iniziale ed in servizio, degli operatori dell'orientamento professionale?
- Quali ruoli devono assolvere le associazioni degli operatori dell'orientamento professionale e delle organizzazioni che erogano formazione nelle decisioni relative al contenuto ed al processo della formazione iniziale? Devono limitarsi a fornire consulenza? Devono omologare i programmi?
- In fase di decisione sul contenuto, sul livello e sulla durata della formazione, quale deve essere l'equilibrio tra le autorità pubbliche che fissano gli obiettivi dell'orientamento professionale e ne assicurano il finanziamento, le associazioni che rappresentano gli interessi degli operatori dell'orientamento e le organizzazioni che erogano la formazione?
- Quando gli istituti d'istruzione superiore mettono a punto programmi autonomi di formazione iniziale, come elaborare un approccio standardizzato a livello nazionale per ridurre il divario tra i risultati ottenuti dagli utenti dei servizi di orientamento professionale causato dalla diversa formazione degli operatori dell'orientamento?
- Quale formazione occorre impartire a chi lavora a fianco degli operatori dell'orientamento per assicurare i servizi? Per esempio, chi eroga istruzione e formazione, i consulenti privati, gli insegnanti, i direttori d'istituto? In che modo la loro formazione può integrare quella degli operatori dell'orientamento?
- Come e da chi deve essere monitorato lo svolgimento del lavoro degli operatori dell'orientamento professionale per avere la possibilità di apportare i cambiamenti oppure i correttivi necessari al contenuto ed al processo formativo?
- Attualmente, il contenuto ed il processo della formazione iniziale e continua degli operatori dell'orientamento pro-

fessionale rispondono alle esigenze della funzione? Esiste, per esempio, un giusto equilibrio tra psicologia, pedagogia e studio del mercato del lavoro?

- La durata della formazione è sufficiente per l'acquisizione delle conoscenze teoriche e pratiche richieste? Quale deve essere il contenuto della formazione iniziale in relazione al contenuto della formazione continua?
- Il personale assunto per fornire orientamento professionale è già dotato delle conoscenze teoriche e pratiche necessarie? Deve assolvere una formazione complementare?
- Le modalità di formazione (programma universitario precedente il servizio, apprendimento in servizio, formazione sul posto di lavoro) sono efficaci? Sono economiche?
- Nella formazione disponibile, esiste un giusto equilibrio tra le conoscenze e la teoria da un lato e le qualifiche e le competenze pratiche dall'altro?
- Le qualifiche conferite agli operatori dell'orientamento professionale sono ad un livello troppo alto o troppo debole? Sono accessibili a chi è responsabile del finanziamento della formazione?
- In che modo devono essere distribuiti i costi della formazione iniziale e continua tra gli operatori dell'orientamento professionale ed i loro datori di lavoro?
- È possibile prevedere un reclutamento maggiormente differenziato che si avvale in maggiore misura di personale di sostegno già formato ed attribuisce agli operatori dell'orientamento professionale il ruolo di amministratori e di coordinatori dei servizi e non un semplice ruolo di erogatori di servizi personali?
- Quale formazione potrebbe essere erogata per contribuire all'avanzamento professionale degli operatori

dell'orientamento? Le opzioni formative messe a punto per favorire l'avanzamento professionale tengono sufficientemente conto degli indirizzi generali della gestione dei servizi di orientamento professionale e delle ricerche?

Alcune possibilità d'azione

- Definire chiaramente gli obiettivi ed i risultati dei programmi di orientamento professionale nel quadro delle politiche generali dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione ed utilizzarli per guidare l'evoluzione ed il monitoraggio dei programmi di formazione degli operatori dell'orientamento professionale.
- Creare percorsi nazionali di formazione e di qualificazione per consentire agli operatori dell'orientamento professionale di acquisire lo status di esperti.
- Porre in essere programmi di formazione di alta qualità che combinino l'apprendimento in classe con l'acquisizione di competenze pratiche negli *stage* di avviamento al lavoro.
- Mettere a punto una formazione mirata per chi lavora con gli operatori dell'orientamento professionale, in particolare insegnanti, educatori di giovani, volontari ed assistenti sociali.
- Utilizzare l'insegnamento a distanza e le TIC per rendere più accessibile la formazione.
- Assicurare che le politiche di reclutamento dei servizi di orientamento professionale finanziati dai fondi pubblici tengano conto delle conoscenze teoriche e pratiche necessarie per questa funzione.
- Avviare uno studio sulle proiezioni della domanda e dell'offerta di personale addetto all'orientamento professionale per i prossimi 15 anni.

- Lavorare con gli istituti d'istruzione terziaria e con gli operatori dell'orientamento professionale per mettere a punto un quadro di riferimento delle competenze per tutti coloro che erogano orientamento professionale. Assicurarsi che questo quadro di riferimento preveda le competenze necessarie per conseguire gli obiettivi fissati dalle politiche pubbliche e copra tutti i luoghi nei quali viene erogato l'orientamento professionale e tutte le categorie del personale. Utilizzare il quadro di riferimento per mettere a punto programmi di formazione modulari ed inter-settoriali.

Esempi di risposte efficaci

- *Un quadro di riferimento delle competenze:* in Canada, la *Guida canadese delle competenze per i professionisti dello sviluppo di carriera* costituisce un quadro di riferimento che consente di identificare ruoli molteplici. È stato elaborato attraverso un attento processo di consultazione e concertazione ed elenca alcune competenze essenziali per tutti gli operatori dell'orientamento professionale, indipendentemente dalle condizioni di lavoro. Il sistema prevede anche una serie di competenze specialistiche, più o meno necessarie in funzione della natura del servizio fornito, del profilo professionale e delle categorie di clienti serviti. Il quadro di riferimento è sottoposto a verifiche sul campo, in luoghi ed in condizioni molto variabili per cercare di individuare le modalità di utilizzo (per maggiori dettagli, consultare www.career-dev-guidelines.org). Lo schema canadese ha avuto notevoli impatti sugli standard internazionali messi a punto dall'Associazione Internazionale per l'Orientamento Scolastico e Professionale (IAEVG) che offrono utili spunti per questo tipo di processo negli altri Paesi.
- *Un programma di formazione:* la *University of East London* consente ai titolari di un diploma universitario riconosciuto, o di un titolo equipollente, di conseguire un diploma del terzo ciclo in orientamento professionale. La preparazione può avere la durata di un anno, se il corso è seguito

a tempo pieno oppure di due o tre anni se è seguito a tempo parziale. La formazione erogata prepara a lavorare con molte categorie diverse di clienti. Gli studenti che completano i corsi con successo possono divenire membri dell'*Institute of Career Guidance (ICG)*. Il programma prevede le nozioni teoriche e pratiche sull'orientamento professionale, le pari opportunità (comprese le strategie volte a promuovere le pari opportunità nell'orientamento professionale), l'evoluzione e lo sviluppo delle organizzazioni (compresa l'analisi di un'agenzia di orientamento professionale nel contesto della teoria dell'organizzazione e della gestione del cambiamento), lo studio del mercato del lavoro, i sistemi didattici e la loro applicazione pratica.

- Un annuario degli operatori dell'orientamento professionale: in Germania, l'Associazione tedesca per l'orientamento professionale (DVB) ha redatto un Annuario degli operatori dell'orientamento professionale che conta attualmente 420 iscritti (alcuni dei quali non sono membri della DVB). Per essere iscritti, i candidati devono dimostrare di possedere le qualifiche iniziali, di avere esperienza e di frequentare regolarmente un programma di formazione continua.

12

IL FINANZIAMENTO DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

Aspetti generali

- I servizi di orientamento professionale possono essere finanziati con modalità diverse, direttamente dall'amministrazione centrale, mediante trasferimento di fondi agli organismi regionali o locali, attraverso il subappalto dei servizi e su base commerciale. La difficoltà consiste nell'individuare il modello o il mix di modelli più idonei in un determinato contesto.
- I sistemi di finanziamento basati sul trasferimento di fondi pongono il problema della responsabilità residua dell'amministrazione centrale. Quando i fondi sono trasferiti dall'amministrazione, è necessario chiedersi come possono essere garantite la qualità e la coerenza dei servizi.
- Il mercato privato dell'orientamento professionale è sottosviluppato nella maggior parte dei Paesi. Chi può permettersi di pagare i servizi vi accede privatamente, invece le persone che hanno più bisogno di orientamento professionale hanno meno possibilità di pagare e sono meno disposte a farlo. Se esistesse un mercato privato più diversificato, i servizi a disposizione dei cittadini sarebbero più numerosi. Ciò consentirebbe di incanalare i fondi pubblici più consistenti verso chi ne ha più bisogno. Di conseguenza, le amministrazioni pubbliche devono cercare i mezzi per stimolare la creazione di iniziative commerciali.
- Le informazioni relative alla spesa pubblica dedicata ai servizi di orientamento professionale ed ai loro risultati presentano notevoli lacune. Di conseguenza, per i decisori è difficile sapere quali sono i benefici derivati dagli investimenti.

Questioni da affrontare

- Qual è l'ammontare della spesa destinata dall'amministrazione pubblica ai servizi di orientamento professionale, come sono stanziati queste spese ed a cosa servono? Come migliorare i dati relativi alla spesa?
- Come utilizzare al meglio gli investimenti esistenti?
- Quali investimenti supplementari è necessario prevedere e per quali aspetti dell'organizzazione?
- Quali aspetti organizzativi sono prevalentemente responsabilità delle amministrazioni pubbliche? Quali sono gli aspetti più adatti al settore privato o agli investimenti congiunti?
- Quando i servizi sono erogati da organismi privati, qual è il grado di responsabilità delle amministrazioni pubbliche?
- Quali sono le alternative al finanziamento pubblico dei servizi di orientamento professionale? Come possono essere incentivate altre forme di finanziamento?
- Quali sono i limiti posti all'incentivazione delle prestazioni private nel campo dell'orientamento professionale, in particolare in relazione alle pari condizioni di accesso ai servizi di qualità? Come affrontare questi limiti?
- Come conoscere il rapporto costi-benefici degli investimenti statali nei servizi di orientamento professionale?
- Quali misure adottare per assicurare che i finanziamenti pubblici destinati a rispondere ai fabbisogni di orientamento professionale delle categorie a rischio consentano ai gruppi target di trarne vantaggio?
- Quando i fondi pubblici sono trasferiti agli istituti per coprire il costo di una serie di servizi tra cui l'orientamento professionale, in quale modo assicurare che gli istituti destinino i fondi all'orientamento professionale? Il finanzia-

mento con vincoli di destinazione è preferibile ad un finanziamento forfetario per facilitare la realizzazione degli obiettivi pubblici?

- Lo Stato deve garantire la qualità di un bene pubblico come l'orientamento professionale? In caso affermativo, come?

Alcune possibilità d'azione

- Avviare studi di mercato sulla domanda di servizi di orientamento professionale e sulla propensione degli eventuali clienti a sostenere le spese.
- Mettere a punto un quasi-mercato dei servizi di orientamento professionale incentivando le prestazioni private con affidamento di appalti, esterni al settore commerciale e del volontariato, delle funzioni demandate abitualmente al settore pubblico.
- Assicurarsi che tutti i servizi di orientamento professionale finanziati con i fondi pubblici siano conformi agli standard di qualità fissati in precedenza.
- Rendere più trasparenti la domanda e l'offerta di servizi per aumentare la propensione agli investimenti degli erogatori privati.
- Collegare l'orientamento professionale a meccanismi come i conti individuali per l'istruzione ed i contributi alla formazione per finanziare l'apprendimento. Stabilire la deducibilità delle spese sostenute per l'orientamento professionale in questi sistemi, come avviene nel caso delle spese dirette per l'istruzione e la formazione.
- Valutare le possibilità di finanziare la creazione e l'ampliamento dell'orientamento professionale attraverso i contributi sociali a carico degli individui e dei lavoratori, invece di iscrivere le spese al bilancio statale e di utilizzare le entrate delle imposte.

- Incoraggiare i datori di lavoro ad investire nelle prestazioni di orientamento professionale per rispondere ai fabbisogni dello sviluppo di carriera dei propri dipendenti, evidenziando che il perfezionamento continuo delle competenze, delle motivazioni e della produttività del personale aumentano la competitività delle imprese.
- Prevedere, ove necessario, soluzioni economicamente efficaci per integrare l'orientamento professionale in classe, per esempio, le prestazioni previste dal curriculum, orientamento di gruppo, 'fai da te' ed utilizzo delle TIC.
- Quando i servizi sono finanziati con trasferimenti di fondi iscritti al bilancio, considerare i problemi che potrebbero presentarsi: duplicazione di costi; mancanza di coordinamento tra i diversi settori e all'interno di uno stesso settore; mancanza di standard comparabili tra diverse Regioni che non consentono un accesso equo ai servizi e comportano un degrado generale degli standard. Sforzarsi di individuare un mix ragionevole di modelli centrali e decentrati nel quale le unità locali elaborano la propria politica nel contesto degli obiettivi e delle direttive messe a punto previa consultazione degli *stakeholder*.
- Quando il finanziamento assegnato alle Regioni o agli istituti assume la forma di sovvenzioni forfetarie, adottare strategie che impongono alle Regioni o agli istituti di destinare specificamente i fondi all'orientamento professionale (per esempio, attraverso formule di reclutamento).
- Quando l'orientamento professionale deve essere incoraggiato attraverso il mercato, prevedere strategie volte a compensare le disfunzioni del mercato.
- Assicurare che siano fissati standard di qualità per il mercato allo scopo di promuovere la fiducia dei consumatori.
- Assicurare che esistano strategie per raccogliere i dati relativi alla spesa ed all'elaborazione delle risorse e per contribuire all'elaborazione delle politiche.

Esempi di risposte efficaci

- *Finanziamento attraverso il trasferimento di fondi iscritti in bilancio:* in Estonia, il Ministero dell'Istruzione e della Ricerca firma ogni anno un contratto di collaborazione con ciascuna delle 15 Regioni amministrative del Paese. A sua volta, il governatore di una determinata Regione può subappaltare i servizi di orientamento professionale ad un erogatore che può essere sia un'associazione *non profit* sia un ente municipale. Le Regioni possono decidere sulla destinazione del 95% degli importi stanziati dal Ministero dell'Istruzione per l'orientamento professionale dei giovani. Il resto dei fondi è destinato alla riqualificazione, ai materiali informativi ed alla manutenzione del sistema informatico. La formazione in servizio del personale addetto all'orientamento professionale è finanziata dall'amministrazione locale. Anche se non esistono disposizioni vincolanti sui servizi, gli erogatori sono tenuti a rispettare alcune direttive specifiche. Nel caso del Ministero degli Affari Sociali, la retribuzione dei dipendenti e le apparecchiature utilizzate per l'orientamento professionale sono iscritte al bilancio dello Stato. I fondi supplementari derivanti dai ricavi della privatizzazione sono destinati alla riqualificazione degli operatori dell'orientamento professionale e dei mediatori-consiglieri del lavoro, alla pubblicazione di opuscoli informativi sulle professioni, all'acquisto di testi sull'orientamento professionale ed alla formazione necessaria. Il programma dell'Unione Europea 'PHARE 2000' finanzia un progetto «di sostegno allo sviluppo equilibrato dei servizi del mercato del lavoro» che prevede la formazione del personale, lo sviluppo del sistema di orientamento professionale ed alcuni standard dei servizi di orientamento professionale applicati a livello generale.

13

II COORDINAMENTO E LA DIREZIONE STRATEGICA

Aspetti generali

- Nella maggior parte dei Paesi, le politiche dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione non tengono conto dell'importanza dell'orientamento professionale.
- In gran parte dei Paesi, è assolutamente necessaria una direzione strategica più forte per migliorare la pianificazione ed il coordinamento dei servizi di orientamento professionale:
 - ❑ I servizi erogati nei settori dell'istruzione, della formazione, dell'occupazione, delle comunità e nel settore privato sono frammentati, sono raramente ben coordinati, sistematicamente pianificati ed adeguatamente integrati.
 - ❑ Il tipo di servizio e le modalità di erogazione dipendono troppo spesso dalle esigenze degli istituti o dalle esigenze degli operatori dell'orientamento professionale piuttosto che dai fabbisogni degli utenti.
 - ❑ Manca una collaborazione reale nella messa a punto e nella pianificazione dei servizi di orientamento professionale sia tra i diversi servizi pubblici sia tra le amministrazioni pubbliche e gli altri *stakeholder*.
 - ❑ Le Parti Sociali e gli *stakeholder* diversi dallo Stato non svolgono alcun ruolo nell'elaborazione delle politiche di orientamento professionale e nell'organizzazione dei servizi.
- Di conseguenza, chi ha bisogno di orientamento professionale può avere difficoltà ad accedere ai servizi idonei,

mentre i servizi erogati in settori come l'istruzione e l'occupazione possono rivelarsi poco coerenti.

- Raramente i Paesi hanno adottato provvedimenti per collegare i diversi sottosistemi che erogano orientamento professionale, soprattutto attraverso le Commissioni interministeriali o interdipartimentali, i forum nazionali di orientamento professionale oppure attraverso un'unità responsabile per l'intero sistema. Nella pianificazione dei servizi, l'attuazione di un concetto di apprendimento e di occupabilità durante l'intero arco della vita potrebbe ovviare a questa frammentazione.
- Il miglioramento della direzione strategica è ancora più cruciale - ma più difficile da realizzare - ed è indispensabile nei sistemi decentrati al fine di garantire un accesso equo ai servizi e l'adozione di standard comparabili per la loro organizzazione.
- Raramente, la normativa in materia di orientamento professionale prevede il diritto dei cittadini ai servizi o stabilisce standard ai quali tali servizi devono conformarsi. Frequentemente, la normativa non fa alcun riferimento al mercato del lavoro.

Questioni da affrontare

- In quale misura le politiche dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione riflettono la necessità e l'importanza dell'orientamento professionale?
- Come è possibile applicare le politiche dell'apprendimento permanente per assicurare la coerenza delle prestazioni di orientamento professionale tra i settori dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione?
- Quali strategie devono essere elaborate per aumentare la coerenza interna dei sottosistemi nei quali si collocano le prestazioni di orientamento professionale e per rendere tali prestazioni meglio identificabili e più accessibili per gli utenti?

- Come promuovere o rafforzare la collaborazione intersettoriale tra i diversi dipartimenti responsabili per l'orientamento professionale del settore pubblico?
- Quali sono le implicazioni finanziarie delle risorse organizzative della trasformazione di un approccio frammentario e settore-specifico all'orientamento professionale in un quadro di riferimento integrato basato sull'apprendimento permanente che, in un tale contesto, consenta l'erogazione una vasta gamma di servizi lungo tutto l'arco della vita?
- Tenuto conto della priorità delle amministrazioni pubbliche e degli obiettivi delle loro politiche, quali finalità dovrebbero essere specificate per i servizi di orientamento professionale?
- Quali leve politiche sono disponibili per guidare le prestazioni di orientamento professionale lungo tutto l'arco della vita? Come apportare miglioramenti?
- Quali cambiamenti occorre apportare alla normativa vigente ed alle altre linee guida per adattare al sistema di apprendimento permanente?
- Se la normativa vigente non disciplina le prestazioni di orientamento professionale, quali altri documenti fondamentali potrebbero disciplinarle e orientarle?
- In che modo la normativa e gli altri documenti fondamentali possono tenere conto del diritto dei cittadini di usufruire dei servizi?
- Se la normativa vigente prevede l'erogazione di prestazioni ed obbliga gli erogatori ad offrire un servizio, come è possibile adeguarla per assicurare la partecipazione attiva dei cittadini specificando i loro diritti ad un servizio?
- Quali sono le principali lacune delle prestazioni di orientamento professionale e come possono essere colmate at-

traverso la collaborazione tra Ministeri, settori e sottosistemi?

- Quali meccanismi esistono per garantire la qualità e la coerenza dei servizi tra settori ed all'interno di un singolo settore? Si tratta di disposizioni vincolanti? In caso affermativo, quali strategie di ispezione e monitoraggio sono state messe a punto? Come realizzare e potenziare la collaborazione intersettoriale in materia di assicurazione della qualità?
- In che modo gli utenti, gli erogatori ed altri *stakeholder* possono partecipare allo sviluppo delle politiche di orientamento professionale?

Alcune possibilità d'azione

- Redigere un inventario delle prestazioni nazionali, regionali e locali di orientamento professionale e confrontarle con gli obiettivi della politica di apprendimento permanente.
- Mettere a punto l'idea di un servizio di orientamento professionale integrato, polivalente e permanente ed integrarlo nelle politiche di apprendimento permanente in fase di elaborazione.
- Esaminare le possibilità di collaborazione e cooperazione più strette tra i servizi di orientamento professionale nei settori a tutti i livelli ed all'interno del singolo settore.
- Rivedere il quadro normativo in materia di istruzione, formazione ed occupazione ed assicurare che preveda specificamente l'orientamento professionale, in particolare dalla prospettiva del cittadino nel contesto di un apprendimento permanente.
- Creare una struttura interdipartimentale che unisce più Ministeri responsabili per l'orientamento professionale. Successivamente, elaborare obiettivi comuni per l'orientamento professionale ed assicurare una maggiore

coerenza ed efficacia e la condivisione delle responsabilità per la sua organizzazione.

- Creare un forum nazionale della politica di orientamento e dello sviluppo dei sistemi costituito da rappresentanti dello Stato e da diversi *stakeholder*, oltre che da partner importanti nel settore dell'erogazione di servizi al fine di precisare i programmi d'azione e di orientare il processo politico.
- Nei Paesi con regioni forti e decentrate, istituire forum regionali di orientamento e suddividere i forum nazionali e le loro attività.
- Mettere a punto politiche, sistemi ed attività di orientamento professionale basati sull'apprendimento reciproco e sulla collaborazione internazionale, avvalendosi delle opportunità offerte dai programmi d'istruzione, formazione ed occupazione dell'Unione Europea, del Fondo Sociale Europeo e degli investimenti della Banca Mondiale.

Esempi di risposte efficaci

- *Normativa in materia di servizi di orientamento professionale:* in alcuni Paesi, la normativa precisa i tipi di servizi da erogare ed i loro beneficiari. In Germania, la Legge Quadro sull'insegnamento superiore impone agli istituti d'istruzione superiore di «informare gli studenti ed i candidati sulle opportunità e sulle condizioni di studio e sul contenuto, sulle strutture e sulle esigenze dei corsi» e, per tutta la durata degli studi, «aiutare gli studenti fornendo loro consulenza specifica per le discipline scelte». Gli istituti che erogano questo orientamento sono inoltre tenuti a collaborare con «le autorità responsabili per l'orientamento professionale».
- *Migliorare la collaborazione intersettoriale e la partecipazione delle Parti Sociali all'elaborazione delle politiche di orientamento professionale:* in Finlandia, i principali *stakeholder* si impegnano in azioni comuni e multiformi di ampio respiro e numerose organizzazioni si interessano alle questioni concernenti l'orientamento professionale. Un gruppo consultivo nazionale è operativo dagli anni 80, ha ricevuto il mandato dai Ministeri dell'Istruzione e del Lavoro e conta numerosi membri tra cui le Parti Sociali. Ogni due anni, presenta un rapporto sia sull'orientamento erogato nel contesto dell'istruzione secondaria e della formazione professionale sia sulle questioni concernenti il passaggio dalla scuola ad indirizzo generale alla scuola secondaria e dalla scuola al mercato del lavoro. Presenta inoltre alcune proposte volte a diffondere la buona prassi ed a colmare le lacune nelle prestazioni. Si discute sull'ampliamento per includere l'orientamento permanente.
- *Mettere a punto un sistema integrato di orientamento professionale permanente:* nel 2001, l'Assemblea nazionale del Galles ha varato il servizio *Career Wales*, un servizio di orientamento professionale per tutte le età che opera attraverso una federazione di sette imprese regionali che hanno adottato una denominazione comune. Nella dichiarazione d'intenti del servizio, si afferma che l'orientamento

professionale è al centro della prosperità economica e sociale. La dichiarazione d'intenti riflette la convinzione dell'importanza dello sviluppo individuale attraverso l'orientamento professionale permanente. *Careers Wales* è responsabile dei servizi erogati per legge ai giovani, dell'orientamento professionale degli adulti, della rete *le- arndirect*, dei *call center*, del *Youth Gateway* (un corso breve ed intensivo per l'acquisizione delle competenze necessarie per il passaggio all'occupazione attiva e rivolto ai giovani a rischio di 16/17 anni) e dei rapporti tra istruzione ed imprese. Fornisce inoltre sostegno ai programmi di orientamento professionale organizzati nelle scuole e nei *college* (nel Galles, è obbligatorio per i giovani da 13 a 19 anni) fornendo supporto alla scelta delle materie da studiare, alla formazione degli insegnanti ed alle biblioteche che raccolgono materiale sui mestieri e sulle professioni. I suoi sportelli unici sono aperti, senza appuntamento, a persone di ogni età. Altri servizi destinati agli adulti sono organizzati con modalità molto diverse, ossia attraverso iniziative itineranti, telefonicamente oppure *online*. Il personale assunto da *Career Wales* può lavorare con giovani e con adulti e, generalmente, è specializzato nel lavoro con entrambe le categorie. Il fatto che tutto il personale risponda ad un unico ente aumenta le possibilità di distaccare i quadri nei diversi settori specialistici e di perfezionare la loro esperienza.

14

GARANZIA DELLA QUALITÀ DELL'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

Aspetti generali

- Nella maggior parte dei Paesi, la qualità dei servizi di orientamento professionale è raramente sottoposta ad una valutazione regolare e sistematica. Gli standard di qualità sono inesistenti o la loro applicazione è limitata a settori specifici. Gli standard di qualità, laddove essi esistono, sono generalmente volontari e non vincolanti. L'ispezione dei servizi per verificare il rispetto degli standard è l'eccezione e non la regola. Agli standard di qualità sono raramente allegate le procedure di verifica o le sanzioni.
- Nei servizi di orientamento professionale del settore privato, non esistono né standard né controlli. Quando i servizi di orientamento professionale sono subappaltati dal settore pubblico al settore privato oppure al settore del volontariato, generalmente non sono specificati né gli standard di servizio né i risultati attesi dagli utenti. Se le amministrazioni pubbliche hanno decentrato o trasferito i servizi di orientamento professionale, raramente sono stati fissati standard di qualità volti a far rispettare gli obiettivi delle politiche pubbliche ed i relativi standard.
- In mancanza di standard, per garantire la qualità, si fa ricorso eccessivo alle qualifiche del personale oppure ai codici deontologici che spesso prevedono alcune prestazioni ma non altre. Nei sistemi centralizzati, nei quali i controlli amministrativi servono a garantire la qualità, spesso le qualifiche variabili o insufficienti del personale creano alcuni problemi.
- Gran parte delle informazioni quantitative disponibili sulle prestazioni di orientamento professionale hanno un'utilità

limitata ai fini della valutazione della qualità dei processi e dei servizi. Le politiche di orientamento professionale non sono basate a sufficienza sul *feedback* degli utenti e sui dati e sulle evidenze pertinenti, comprese le informazioni fondamentali come i livelli e le tipologie di servizio disponibili.

Questioni da affrontare

- Perché la valutazione dei servizi di orientamento professionale finanziati con i fondi pubblici è importante per gli utenti e per i contribuenti? In che modo questa valutazione risponde ai loro interessi?
- Alla luce della situazione attuale dell'orientamento professionale nel suo Paese, quali meccanismi di valutazione devono essere posti in essere? Chi deve decidere e come?
- Quali sono i vantaggi ed i limiti dei meccanismi di assicurazione della qualità *i)* incentrati sull'amministrazione, *ii)* incentrati sull'utente, *iii)* incentrati sugli operatori dell'orientamento professionale? Quale mix di queste diverse formule fornisce i migliori risultati?
- Quali sono i vantaggi ed i limiti degli standard di qualità vincolanti rispetto agli standard di qualità volontari?
- In quale misura gli standard generali di qualità, come ISO o *Total Quality Management*, sono utili ai servizi di orientamento professionale? Come verificarlo?
- Quali sono i buoni esempi di assicurazione della qualità dell'orientamento professionale messi a punto a livello nazionale o settoriale che potrebbero essere modificati ed applicati in altri contesti?
- Come è valutato e regolamentato l'orientamento professionale nel settore privato? Quale deve essere il ruolo dello Stato?

- Quali sono i tipi di dati disponibili attualmente che potrebbero aiutare a conoscere meglio la qualità dei servizi?
- In quale misura si ricorre al processo di valutazione regolare come il *feedback* degli utenti?
- Quali sono gli *stakeholder* e le organizzazioni rappresentative che devono partecipare alla progettazione ed al monitoraggio degli standard dei servizi? In che modo gli utenti possono partecipare a questo processo? Come sono rappresentati gli interessi degli *stakeholder* (utenti, contribuenti, amministratori, operatori) nelle disposizioni vigenti in materia di assicurazione della qualità? Come si potrebbe prendere maggiormente in considerazione questi interessi?
- Quali meccanismi sono stati messi a punto per assicurare la coerenza delle prestazioni in diversi settori, in diverse regioni e di diversi erogatori?
- Quali standard di qualità occorre definire affinché le informazioni sui mestieri e sulle professioni siano prodotte in forma affidabile, oggettiva, tempestiva, completa e di facile utilizzo?

Alcune possibilità d'azione

- Esaminare i meccanismi di valutazione dell'orientamento professionale ed i sistemi di assicurazione della qualità, compresi i sistemi di assicurazione della qualità dei materiali informativi utilizzati nel suo Paese. Come potrebbero essere migliorati?
- Esaminare i meccanismi di valutazione dell'orientamento professionale ed i sistemi dell'assicurazione della qualità, compresi i sistemi per assicurare la qualità dei materiali informativi utilizzati nel suo Paese. Quali lezioni è possibile trarre dall'esperienza?
- Esaminare i sistemi ed i metodi di assicurazione della qualità utilizzati nel suo Paese in altri settori dell'istruzione,

della formazione e dell'occupazione e nella tutela dei diritti dei consumatori. Analizzare in quale misura la loro rilevanza ed il loro adeguamento possono essere adattati ai servizi di orientamento professionale.

- Condurre *test* pilota sulle procedure di valutazione dei servizi di orientamento professionale. Individuare le procedure che portano ai risultati migliori per l'utente, per il contribuente e per i finanziatori.
- Condurre studi intersettoriali del processo di valutazione e dei sistemi di analisi dell'assicurazione della qualità con gli interessati (utenti, contribuenti, amministratori ed operatori) e mettere a punto una strategia comune destinata a migliorare le procedure vigenti in materia di valutazione. Cercare di stabilire come diversi settori possono fornire supporto reciproco nell'elaborazione di questa strategia e consentire di apprendere reciprocamente dall'esperienza. Ove necessario, mettere a punto approcci comuni.
- Valutare la possibilità di utilizzare gli standard per accreditare i servizi di orientamento professionale. Esaminare in che modo un tale approccio potrebbe essere potenziato dall'attribuzione di un marchio ai servizi accreditati per rendere più efficace la loro commercializzazione.
- Fissare standard di qualità sulla base della dichiarazione di servizio (compreso l'accesso di categorie privilegiate di clienti ai servizi) e porre in essere meccanismi di monitoraggio e di *feedback* degli utenti per assicurare il rispetto degli standard.
- Utilizzare gli standard di qualità come criteri per la definizione dei risultati attesi (compreso l'accesso di categorie privilegiate di clienti ai servizi) per organizzare la valutazione e l'ispezione dei servizi e come meccanismi di monitoraggio e di *feedback*.
- Quando l'erogazione dell'orientamento professionale è affidata a terzi (a seguito di subappalti o del decentramen-

to), mettere a punto standard minimi che dovranno essere rispettati dalle autorità regionali o locali oppure da altri terzi come i gruppi di comunità che beneficiano di un finanziamento pubblico per l'erogazione del servizio.

- Migliorare la qualità dei servizi imponendo standard di livello più elevato per la formazione iniziale ed in servizio delle diverse categorie di personale addetto all'orientamento professionale.
- Effettuare o commissionare studi sul lavoro del personale addetto all'orientamento professionale e del personale che partecipa alla produzione delle informazioni sui mestieri e sulle professioni sia nel settore dell'istruzione sia nel mercato del lavoro, allo scopo di definire le competenze attese dagli operatori dell'orientamento professionale.
- Mettere a punto parametri per misurare le conoscenze teoriche e pratiche che i servizi di orientamento professionale cercano di impartire ai propri clienti ed esaminare i mezzi che consentono di trasformare questi parametri in standard di qualità.
- Coinvolgere gli utenti nella progettazione, attuazione e valutazione dei sistemi di assicurazione della qualità.
- Quando l'orientamento professionale è parte di una valutazione generale degli istituti e delle agenzie (per esempio, scuole, istituti d'istruzione professionale, università od uffici per l'impiego), assicurare che dell'équipe di ispettori facciano parte persone che comprendono la natura dell'orientamento professionale e sono dotate di competenze in materia. Elaborare alcuni criteri specifici da utilizzare per le ispezioni relative all'orientamento professionale. In questi diversi ambiti, pubblicare rapporti separati o dedicare all'orientamento professionale un sottocapitolo separato del rapporto generale.
- Esaminare come i quadri di riferimento dell'orientamento professionale messi a punto per i servizi finanziati con i

fondi pubblici possono essere applicati alle prestazioni del settore privato allo scopo di tutelare gli utenti.

Esempi di risposte efficaci

- *Gli standard di qualità:* nel Regno Unito, gli standard di qualità dell'orientamento professionale sono stati elaborati inizialmente dal *Guidance Council*, un organismo indipendente che rappresenta le organizzazioni di orientamento professionale e oggi è gestito dalla *Employment National Training Organisation*. La *matrice* del 'Quality Standard' (la denominazione attuale) interessa cinque aree concernenti direttamente gli strumenti per aiutare gli individui (per esempio, in quale misura l'aiuto si è rivelato efficace per la valutazione delle opzioni, per l'effettuazione delle scelte o per l'accesso all'informazione) e cinque aree concernenti le modalità di gestione dei servizi (per esempio, quale profitto trarre dalle informazioni provenienti dai clienti o come perfezionare le competenze del personale). Le organizzazioni di orientamento professionale che desiderano essere accreditate in relazione allo standard (*Quality Standard*) sono valutate da un organo esterno - attualmente il *Guidance Accreditation Board*. Le organizzazioni che desiderano ricevere finanziamenti statali per l'erogazione di orientamento professionale devono disporre di questo accreditamento. Lo standard può anche servire a migliorare la qualità con l'aiuto di consulenti del *Guidance Council*. Per ulteriori dettagli sulla *matrice* del 'Quality Standard', consultare il sito www.matrix-qualitystandard.com

- *Linee guida volontarie:* in Danimarca, dopo le linee guida etiche pubblicate nel 1995 dal 'Consiglio Nazionale per l'Orientamento Scolastico e Professionale', che operava all'epoca, sono state pubblicate altre direttive in materia di gestione dei processi di assicurazione della qualità. Le linee guida suggeriscono che ogni servizio studi e concordi i criteri di qualità ed attui procedure adeguate di autovalutazione.

15

VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA DELL'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

Aspetti generali

- Attualmente, soltanto pochi governi dispongono dei dati necessari per fornire un quadro d'insieme delle prestazioni di orientamento professionale o della loro efficacia nella realizzazione degli obiettivi delle politiche pubbliche.
- Pochi Ministeri sono in grado di indicare con precisione l'importo degli stanziamenti destinati all'orientamento professionale o le modalità di erogazione dei fondi. Non sono disponibili informazioni relative alla spesa ed agli investimenti privati in questo campo.
- Nella valutazione dei mezzi, dei processi e dei risultati dei servizi di orientamento professionale, la maggior parte dei decisori si avvale di una base di informazioni molto limitata.
- Quando i dati sono raccolti, si tende ad attribuire maggiore valore ai semplici indicatori quantitativi (numero di utenti intervistati dai servizi di orientamento e percentuali di successo del collocamento dei Servizi Pubblici per l'Impiego) che ad indicatori più rilevanti come l'apprezzamento dei clienti od il miglioramento delle tecniche decisionali in relazione alla carriera.
- È particolarmente difficile creare una banca dati affidabile in un settore come l'orientamento professionale i cui processi e risultati non sono facilmente rilevabili o misurabili ed è difficile stabilire il rapporto causa-effetto.
- Nonostante la solida tradizione di ricerca in materia di orientamento professionale, esistono pochi ricercatori e po-

chi centri di ricerca specializzati che affrontano specificamente i problemi - metodologici e di altra natura - posti dalla creazione di una base di evidenze solide, tali da motivare all'azione le amministrazioni pubbliche. Le poche ricerche esistenti sono frammentarie e non cumulative.

- Anche quando si cerca di creare una base di evidenze, il nesso tra i dati ed il processo di elaborazione delle politiche è spesso debole.

Questioni da affrontare

- Quali vantaggi possono derivare da una migliore base di evidenze per l'elaborazione delle politiche di orientamento professionale? Chi ne trarrà vantaggio? Come?
- Quali sono i dati raccolti attualmente? Da chi? In quali settori? A quale scopo?
- Come sono utilizzati questi dati per orientare l'elaborazione delle politiche e la loro valutazione (eventuali)? Quali lacune è opportuno colmare?
- Quando esistono sistemi amministrativi d'informazione, quali sono i cambiamenti da apportare per includere i dati relativi all'orientamento professionale? I sistemi gestiti dalle autorità preposte all'istruzione ed i sistemi del mercato del lavoro sono compatibili? È possibile accorpare dati di sistemi diversi?
- Nei sistemi decentrati, quali strategie consentono di accorpare a livello nazionale i dati raccolti in una regione oppure in sottosistema (ad esempio, per verificare la coerenza dei servizi e l'uguale accesso ai diritti)?
- Quali tipi di dati nuovi sono necessari per verificare l'adeguamento tra l'orientamento professionale erogato e gli obiettivi delle politiche pubbliche?

- Quali strategie di raccolta dei dati esistono per segnalare l'esigenza di servizi e di gruppi *target* nuovi, più estesi o diversi?
- Quali evidenze dimostra il rendimento degli attuali investimenti statali nei servizi di orientamento professionale?
- Quali sono i costi ed i benefici delle diverse tipologie di servizio?
- Quali informazioni sono disponibili sull'importanza e sulla natura dell'orientamento professionale erogato dal settore privato? Chi ricorre a questi servizi ed a quale prezzo?
- In relazione ai servizi di orientamento professionale finanziati con i fondi pubblici o privati, sono raccolti dati su:
 - numero di utenti dei servizi di orientamento professionale e loro caratteristiche (età, genere, regione, situazione socio-economica, livello di istruzione ed origine etnica);
 - fabbisogni diversi dei vari utenti;
 - tassi di soddisfazione degli utenti;
 - variazione di tali tassi in funzione delle caratteristiche degli utenti.

Alcune possibilità d'azione

- Definire tutta la gamma di evidenze raccolte attualmente per diverse dimensioni di prestazioni di orientamento professionale, per le finalità, per l'utilizzazione e per l'utilità di questi dati.
- Individuare le lacune nei dati indispensabili per misurare l'impatto degli investimenti attuali nell'orientamento professionale. Prevedere gli altri tipi di dati che risultano necessari.

- Collaborare con gli *stakeholder* (utenti, amministratori, operatori dell'orientamento professionale) al livello nazionale per cercare di individuare le tipologie di dati e le procedure di raccolta che consentirebbero di migliorare i dati relativi agli effetti dell'orientamento professionale sulla realizzazione degli obiettivi delle politiche pubbliche. (Alcuni esempi sono gli indicatori su utenti, servizi erogati, utilizzazione del tempo del personale, costi e risultati).
- Esaminare la gamma, le tipologie e le procedure di raccolta dei dati utilizzate attualmente in altri Paesi e, ove necessario, adattarle o adottarle.
- Collaborare con altri Paesi per mettere a punto approcci, riferimenti e indicatori comuni per la raccolta dei dati ed i metodi di analisi costi-benefici.
- Finanziare le ricerche sulla definizione del tipo di evidenze necessarie per elaborare buone politiche di orientamento professionale. Commissionare studi di ricerca e di valutazione.
- Assicurare che la ricerca commissionata per l'attuazione e la valutazione delle politiche di istruzione, formazione e occupazione comprenda un forte elemento di prestazioni di orientamento professionale.
- Assicurare che gli statistici che lavorano nei Ministeri siano consapevoli dei problemi di misurazione e valutazione posti dall'orientamento professionale. Organizzare dibattiti tra gli statistici ed i responsabili delle politiche di orientamento professionale.
- Incoraggiare, per quanto possibile, la creazione di un'unità di ricerca che si occupi specificamente dei problemi dell'orientamento professionale al fine di rafforzare la base di evidenze necessaria per informare i decisori.
- Finanziare ricercatori universitari, in particolare i ricercatori che lavorano nel campo dell'orientamento professio-

nale perché conducano ricerche a sostegno dell'elaborazione delle politiche di orientamento professionale.

- Assicurare che i programmi di formazione iniziale per l'orientamento professionale comprendano un elemento forte di elaborazione delle politiche basate sulle evidenze disponibili. Erogare formazione in servizio in questo settore per fornire una guida agli operatori dell'orientamento professionale.
- Elaborare quesiti relativi ai servizi di orientamento professionale ed integrarli nelle indagini effettuate a livello nazionale e/o regionale su tematiche come uso dei servizi e prodotti da parte dei nuclei familiari; popolazione attiva; educazione degli adulti o dei giovani che escono dalla scuola.
- Valutare in quale misura gli studi di mercato possono evidenziare i fabbisogni di orientamento professionale e precisare dove e come questi fabbisogni sono soddisfatti attualmente.

Esempi di risposte efficaci

- *Collegate la valutazione all'elaborazione delle politiche:* tra il 2000 ed il 2003, la Finlandia ha varato un grande progetto di valutazione dei suoi servizi di orientamento professionale: nelle scuole ad indirizzo generale, nell'istruzione secondaria e terziaria, nell'educazione degli adulti e nei servizi pubblici per l'impiego. Le valutazioni, oltre ad evidenziare numerosi esempi di buone prassi hanno rilevato politiche nazionali frammentarie e servizi inadeguati a soddisfare i fabbisogni fondamentali. I meccanismi di *feedback* a livello istituzionale lasciano a desiderare ed è indispensabile rafforzare la pianificazione e la gestione di questi servizi. I risultati dell'indagine sono stati utilizzati, con modalità diverse, per configurare l'azione pratica. Per esempio, la variabilità dei servizi nel campo dell'istruzione terziaria, evidenziata dallo studio ha portato ad un legame più stretto tra i finanziamenti e l'orientamento professionale. Gli i-

stituti hanno l'obbligo di elaborare piani di direzione in base alle prestazioni contrattuali. Il 'Consiglio Nazionale dell'Istruzione' deve emanare nuove direttive concernenti l'orientamento nella scuola e creare un servizio su Internet per aiutare gli istituti nell'auto-valutazione dei loro servizi. Altre iniziative prevedono un potenziamento della formazione in servizio per gli insegnanti e per gli operatori dell'orientamento professionale, la creazione di una rete di consulenti regionali, l'avvio di diversi programmi pilota e la messa a punto di standard nazionali in relazione al rapporto studente-operatore.

Centri di orientamento professionale specializzati che effettuano ricerche

- Nella Repubblica Ceca, l'Istituto Nazionale di Formazione Professionale ha condotto indagini importanti sull'utilizzo di una serie di servizi di orientamento da parte degli studenti e sul loro grado di apprezzamento. Le indagini concernono sia i servizi erogati dalle scuole sia i servizi erogati da *partner* esterni, da fonti come i *media* e Internet, e da fonti informali come le famiglie e gli amici.
- In Irlanda esiste un Centro Nazionale per l'Orientamento all'Istruzione, un servizio del Dipartimento dell'Istruzione e della Scienza, che ha il compito di gestire le iniziative nazionali, di mettere a punto il materiale di supporto per gli operatori dell'orientamento professionale, di fornire consulenza sulle buone prassi, di sostenere l'innovazione ed i progetti pilota, di divulgare le informazioni agli operatori, di organizzare la formazione in servizio, di commissionare e condurre indagini e ricerche sull'orientamento e di fornire consulenza sulle politiche al Ministero.
- In Romania, presso l'Istituto delle Scienze dell'Istruzione, è stato creato un Dipartimento Didattico e Professionale che è l'autorità competente in campo metodologico ed è incaricato di dirigere la rete di orientamento e di consulenza del Ministero dell'Istruzione. È diretto da un *team* di universitari ad alto livello, titolari di diplomi in diverse disci-

pline connesse con l'orientamento e la consulenza. Ha realizzato diversi progetti di valutazione e di ricerca sulle risorse umane ed informatiche, sulle qualifiche del personale, sui *test*, sull'orientamento professionale per gli adulti, sui programmi informatici per l'orientamento professionale e sui beneficiari dei servizi di orientamento professionale.

- Nel Regno Unito, i centri specializzati nella ricerca e nell'analisi delle politiche dell'orientamento professionale sono il *National Institute for Careers Education and Counseling (NICEC)* e il *Centre for Guidance Studies* dell'Università di Derby. Diversi altri centri, che operano all'interno o all'esterno dell'istruzione terziaria, assumono ricercatori specializzati nell'orientamento professionale. Il *Department for Education and Skills* inglese ha creato un *National Research Forum* (Forum nazionale di ricerca) per l'orientamento professionale. Al forum partecipano i principali attori nel campo della ricerca in materia di orientamento professionale allo scopo di migliorare la capacità, la coerenza, la qualità ed il coordinamento delle ricerche condotte nel Regno Unito in questo campo. Il Forum servirà come punto focale del dialogo avviato tra ricercatori, erogatori di servizi, organizzazioni di operatori dell'orientamento e decisori per consentire la creazione di una base di evidenze molto più solida ai fini della formulazione delle politiche e delle prassi.

16

CONCLUSIONE

CARATTERISTICHE DI UN SISTEMA DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE PERMANENTE

L'OCSE e l'Unione Europea, fortemente impegnate nell'apprendimento permanente e nelle politiche attive per l'occupazione, devono affrontare le due sfide fondamentali poste dalla creazione dei sistemi di orientamento professionale permanente che impongono di:

- ❑ passare da un approccio che pone l'accento sul sostegno e richiede decisioni didattiche e professionali immediate ad un approccio più ampio che consente agli individui di gestire la propria carriera acquisendo competenze in materia di pianificazione di carriera e di occupabilità;
- ❑ individuare i mezzi economicamente efficaci per assicurare l'accesso dei cittadini all'orientamento professionale permanente.

Per far fronte a questa sfida, i *sistemi di orientamento professionale permanente* devono presentare un certo numero di caratteristiche:

- ❑ trasparenza e facilità di accesso permanente, ed in particolare capacità di soddisfare i fabbisogni di categorie diverse di cittadini;
- ❑ attenzione particolare rivolta ai principali momenti di transizione lungo tutto l'arco della vita;
- ❑ servizi caratterizzati dalla flessibilità e dall'innovazione per riflettere le situazioni ed i fabbisogni diversi di varie categorie di clienti;

- ❑ programmi volti a preparare gli individui a gestire la propria carriera;
- ❑ occasioni di esaminare le opportunità di apprendimento e di lavoro e di trarne vantaggio prima di operare una scelta;
- ❑ accesso ad un'informazione completa ed integrata sull'istruzione, i mestieri, le professioni ed il mercato del lavoro;
- ❑ accesso all'orientamento erogato a titolo individuale dagli specialisti formati e qualificati a chi ha bisogno di questo supporto e nel momento in cui ne ha bisogno;
- ❑ garanzia di un accesso a servizi indipendenti dagli interessi delle imprese e di istituti specifici;
- ❑ processi volti a favorire la revisione e la pianificazione regolari;
- ❑ coinvolgimento degli *stakeholder*.

L'*Allegato 2* fornisce informazioni più dettagliate di alcuni principi alla base di queste caratteristiche.

La presente guida pratica descrive alcuni problemi specifici da considerare quando si pongono in essere sistemi dotati di queste caratteristiche. Precisa alcuni quesiti che i decisori devono porre per affrontare i problemi ed alcune delle opzioni disponibili. Fornisce esempi pratici delle risposte date dai diversi Paesi.

ALLEGATO 1

RISORSE *ONLINE* DESTINATE AI DECISORI IN MATERIA DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

1. Le risorse del *CEDEFOP*

Il *CEDEFOP* (Centro Europeo per lo Sviluppo della Formazione Professionale) dispone di varie risorse *online* per assistere i decisori in materia di orientamento professionale.

1.1 *Informazioni sulle politiche, sugli studi e sui progetti dell'Unione Europea in materia di orientamento professionale*

Il sito Internet dedicato dal *CEDEFOP* all'orientamento professionale contiene: i risultati dei lavori del Gruppo di Esperti della Commissione Europea sull'Orientamento Permanente; le informazioni sulle politiche e sui programmi dell'Unione Europea; i risultati degli studi sulle politiche nazionali in materia di orientamento professionale condotti dall'OCSE, dal *CEDEFOP* e dalla FEF; i rapporti sui precedenti eventi internazionali e le informazioni sugli eventi futuri nel campo dell'orientamento professionale. Il sito contiene un *link* con la banca dati *eKnowVet* del sistema di gestione delle conoscenze del *CEDEFOP* che consente agli utenti di cercare e di estrarre i dati degli studi delle politiche nazionali di orientamento professionale distribuiti per aree tematiche. In alcuni dei 29 Paesi europei che hanno partecipato agli studi, sono disponibili *link* con i siti Internet che forniscono informazioni complementari sulle revisioni. Sul sito sarà realizzata una sezione con esempi di politiche e di pratiche interessanti.

Per accedere alle pagine Internet sull'orientamento professionale si colleghi al sito <http://www.trainingvillage.gr/etv/> e dedichi qualche minuto alla registrazione. È sufficiente digitare il cognome, scegliere un nome utente, una *password* e confermare i dati, specificare quindi l'indirizzo e-mail ed il paese di appartenenza, selezionare una lingua ed indicare la posizione

all'interno dell'organizzazione. (Se lo desidera, può figurare sul *Who's Who* dell'*Electronic Training Village* del CEDEFOP). Dopo la registrazione, le sarà chiesto di digitare il nuovo nome utente e la *password*. Selezioni **Projects**, **Networks** e **Guidance** ed accederà alle pagine web in uso. È sufficiente una sola registrazione poiché il sistema memorizzerà i suoi dati consentendole di accedere direttamente alle pagine attraverso il *link* seguente: <http://www.trainingvillage.gr.etv.ProjectsNetwork/Guidance>

Per ulteriori informazioni, contatti **Jennifer Wannan**, CEDEFOP: jwa@cedefop.eu.int

1.2 La comunità virtuale del CEDEFOP

Il CEDEFOP mette a disposizione anche una comunità virtuale destinata ai decisori, agli operatori dell'orientamento professionale ed ai ricercatori che desiderano partecipare ad uno scambio attivo di opinioni su numerosi temi concernenti l'orientamento. Per entrare nella comunità virtuale, utilizzare il *link* seguente: <http://www.oecd.org/edu/careerguidance>

2. Le risorse dell'OCSE

La revisione delle politiche nazionali di orientamento professionale condotta dall'OCSE contiene una serie di elementi interessanti per i decisori. Il materiale include le risposte fornite dai Paesi partecipanti ai questionari nazionali, le schede-paese redatte dai *team* di esperti che hanno visitato i Paesi, una serie di otto rapporti di esperti commissionati congiuntamente dall'OCSE e dalla Commissione Europea ed altri rapporti di sintesi. Il materiale può essere consultato sul sito <http://www.oecd.org/edu/careerguidance>

ALLEGATO 2

OBIETTIVI E PRINCIPI COMUNI DELLE PRESTAZIONI DI ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

Introduzione

Il testo che segue illustra una serie di obiettivi e di principi comuni alle prestazioni di orientamento professionale adottati sotto l'egida del programma di lavoro dell'Unione Europea con il titolo «Istruzione e Formazione 2010» ed elaborati in collaborazione con il Gruppo di Esperti della Commissione Europea sull'orientamento permanente. L'elaborazione di obiettivi e di principi europei comuni per l'orientamento permanente a sostegno della messa in azione di politiche e di sistemi nazionali, è stata raccomandata nel Rapporto interinale «Istruzione e Formazione 2010» del Consiglio d'Europa (Istruzione/Gioventù) e dalla Commissione Europea (2004) ed è riportato nella Risoluzione del Consiglio (Istruzione/Gioventù) del maggio 2004 sul rafforzamento delle politiche, dei sistemi e delle prassi in materia di orientamento permanente in Europa. La Risoluzione attribuisce priorità alla centralità dell'individuo/beneficiario dell'orientamento nell'organizzazione di questi servizi ed alla necessità: *i)* di rifocalizzare le prestazioni per sviluppare le competenze degli individui nella scelta della carriera; *ii)* di allargare l'accesso ai servizi; *iii)* di migliorare la qualità dei servizi. Gli aspetti organizzativi dell'orientamento illustrati sono raggruppati in funzione di queste priorità.

1. Cosa si intende per orientamento permanente?

L'orientamento rimanda ad una serie di attività³ che mettono in grado i cittadini di ogni età, in qualsiasi momento della loro vi-

³ Esempi di tali attività includono l'offerta di informazioni e consigli, la consulenza, la valutazione delle competenze, il sostegno (*mentoring*), il patrocinio, la formazione per la presa di decisioni e la gestione della carriera. Per descrivere queste attività, gli Stati membri utilizzano una varietà di termini come: orientamento scolastico, professionale e per la

ta, di identificare le proprie capacità, le proprie competenze ed i propri interessi, prendere decisioni significative in materia di istruzione, formazione ed occupazione e gestire i loro percorsi personali nello studio, nel lavoro e in qualsiasi altro ambiente nel quale si acquisiscono e/o si utilizzano tali capacità e competenze.

L'orientamento è impartito in luoghi ed in contesti diversi: nell'ambito dell'istruzione, della formazione, dell'occupazione, nella collettività ed a titolo privato.

2. Obiettivi

Obiettivi dell'orientamento:

- ❑ consentire ai **cittadini** di gestire e di pianificare i propri percorsi educativi e professionali conformemente agli obiettivi di vita, ponendo le loro competenze ed interessi in relazione all'istruzione, alla formazione ed alle opportunità del mercato del lavoro contribuendo in tal modo al loro sviluppo personale;
- ❑ aiutare gli **istituti d'istruzione e formazione** ad accogliere allievi, studenti e *stagisti* motivati che si assumono la responsabilità del proprio apprendimento e definiscono autonomamente i risultati che desiderano conseguire;
- ❑ aiutare **le imprese e le organizzazioni** a reclutare personale motivato, idoneo e flessibile, in grado di valutare le opportunità di apprendimento sul luogo di lavoro ed all'esterno e di trarne profitto;
- ❑ fornire ai **decisori** uno strumento importante per realizzare tutta una serie di obiettivi di politica statale;

carriera; orientamento e consulenza; orientamento/consulenza professionale. Per evitare ambiguità, in tutto il testo il termine "orientamento" è utilizzato per designare le modalità di organizzazione e di offerta e gli Stati membri dovrebbero interpretare tale termine in riferimento alle prestazioni di tali servizi nei loro rispettivi Paesi.

- ❑ aiutare le **economie** locali, regionali e nazionali dell'Europa contribuendo alla formazione della forza lavoro ed al suo adattamento al cambiamento delle esigenze economiche e della situazione sociale;
- ❑ aiutare nello sviluppo di **società** nelle quali i cittadini contribuiscono attivamente al loro sviluppo sociale, democratico e sostenibile.

3. **Principi di organizzazione dell'orientamento**

L'organizzazione dell'orientamento poggia sui seguenti principi:

Centralità del beneficiario

- ❑ **Indipendenza** - l'orientamento erogato rispetta la libertà della scelta professionale e le esigenze dello sviluppo del cittadino/utente;
- ❑ **Imparzialità** - l'orientamento è erogato unicamente in conformità con gli interessi del cittadino, non è influenzato dagli interessi degli erogatori, dell'istituto e dei finanziatori e non discrimina in base al sesso, all'età, all'origine etnica, alla classe sociale, alla qualificazione, all'attitudine, eccetera;
- ❑ **Riservatezza** - i cittadini hanno diritto alla riservatezza delle informazioni fornite nel corso del processo di orientamento;
- ❑ **Pari opportunità** - l'orientamento erogato favorisce le pari opportunità di tutti i cittadini nell'istruzione e nell'occupazione;
- ❑ **Approccio globale** - nell'orientamento erogato viene valutato il contesto personale, sociale, economico e culturale della decisione presa dal cittadino.

Potere dei cittadini

- ❑ **Coinvolgimento attivo** - l'orientamento è un'attività condotta in collaborazione tra il cittadino, l'erogatore ed altri attori importanti (per esempio, erogatori di servizi di apprendimento, imprese, membri del nucleo familiare, rappresentanti della collettività) e si basa sul coinvolgimento attivo del cittadino;
- ❑ **Partecipazione attiva** - l'orientamento aiuta i cittadini ad acquisire le competenze che consentono loro di pianificare e di gestire i propri percorsi educativi e professionali e le relative transizioni.

Miglioramento dell'accesso

- ❑ **Trasparenza** - il carattere dei servizi di orientamento offerti è immediatamente visibile al cittadino;
- ❑ **Cordialità ed empatia** - il personale dei servizi di orientamento accoglie con cordialità i cittadini;
- ❑ **Continuità** - l'orientamento erogato aiuta i cittadini in tutte le fasi di transizione di natura scolastica, professionale, societaria o personale intraprese e/o incontrate.
- ❑ **Disponibilità** - tutti i cittadini hanno il diritto di beneficiare dei servizi d'orientamento⁴ in qualsiasi momento della loro vita;

⁴ CARTA SOCIALE EUROPEA (Revisione 1999) Articolo 9 - Diritto all'orientamento professionale «Per assicurare l'effettivo esercizio del diritto all'orientamento professionale, le Parti s'impegnano a procurare od a promuovere, come opportuno, un servizio che aiuti tutte le persone, ivi comprese quelle portatrici di handicap, a risolvere i problemi relativi alla scelta di una professione o all'avviamento professionale, in considerazione delle caratteristiche dell'interessato e delle possibilità offerte dal mercato del lavoro; questo aiuto dovrà essere fornito gratuitamente sia ai giovani, compresi i minori in età scolastica, sia agli adulti».

- ❑ **Accesso** - l'orientamento erogato è accessibile in uno spirito di flessibilità e di cordialità, in colloqui diretti, telefonicamente, attraverso la posta elettronica, i mezzi di diffusione; è disponibile nei luoghi e nei momenti che rispondono alle esigenze dei cittadini;
- ❑ **Reattività** - l'orientamento è erogato attraverso metodi molteplici per soddisfare le diverse esigenze dei cittadini.

Garanzia di qualità

- ❑ **L'adeguamento dei metodi di orientamento** - i metodi di orientamento utilizzati si fondano su una base teorica e/o scientifica conforme agli obiettivi perseguiti;
- ❑ **Miglioramento continuo** - i servizi di orientamento sono improntati ad una cultura del miglioramento continuo che utilizza il *feedback* regolare del cittadino ed offre al personale opportunità di formazione continua;
- ❑ **Diritto di ricorso** - i cittadini hanno il diritto di fare ricorso alle istanze ufficiali se non ritengono soddisfacente l'orientamento erogato;
- ❑ **Personale competente** - il personale che eroga l'orientamento possiede competenze riconosciute a livello nazionale che gli consentono di identificare e soddisfare i fabbisogni del cittadino e, ove necessario, di indirizzare il cittadino a prestazioni o servizi più idonei.

4. Obiettivi della politica dell'Unione Europea ai quali contribuisce l'orientamento permanente

L'orientamento permanente aiuta i decisori europei a realizzare un certo numero di obiettivi comuni:

- ❑ **Investimento efficace nell'istruzione e nella formazione:** aumento del tasso di scolarizzazione e di completamento degli studi e della formazione grazie ad una migliore rispondenza tra gli interessi e le attitudini degli individui e le opportunità di apprendimento.

- ❑ **Efficacia sul mercato del lavoro:** miglioramento dei risultati professionali, della motivazione, dei tassi di ritenzione; riduzione del tempo dedicato alla ricerca di un lavoro e della durata della disoccupazione, attraverso una migliore rispondenza delle competenze e degli interessi dell'individuo alle opportunità di sviluppo di carriera ed attraverso una migliore conoscenza delle opportunità, attuali e future, di occupazione e di formazione, compreso il lavoro autonomo e la creazione d'impresa ed attraverso la promozione della mobilità geografica e professionale.
- ❑ **Formazione permanente:** facilitazione dello sviluppo personale di tutti i cittadini rendendoli più idonei all'occupazione grazie all'istruzione ed alla formazione continua, aiutandoli a trovare la propria strada lungo percorsi di apprendimento sempre più diversificati ma collegati, a definire le competenze trasferibili ed a validare le competenze non formali ed informali acquisite.
- ❑ **Inserimento sociale:** contributo all'inserimento ed al reinserimento di tutti i cittadini e di tutte le categorie, compresi i cittadini di Paesi terzi, in particolare quelli che hanno difficoltà ad accedere alle informazioni relative all'istruzione ed all'occupazione, e a comprenderle, al fine di arrivare all'inserimento sociale, alla pratica di una cittadinanza attiva e ad una riduzione dei cicli di disoccupazione di lunga durata e di povertà.
- ❑ **Equità sociale:** aiuto ai cittadini per superare le barriere all'istruzione ed all'occupazione come il genere, l'origine etnica, l'età, l'handicap, la classe sociale e le barriere istituzionali.
- ❑ **Sviluppo economico:** facilitazione dell'aumento dei tassi di attività e contributo al miglioramento delle qualificazioni della popolazione attiva per un'economia ed una società basata sulle conoscenze.

ALLEGATO 3

ALCUNI CRITERI COMUNI UTILIZZATI PER LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELL'ORIENTAMENTO PROFESSIONALE

I criteri descritti sotto si basano sui risultati di uno studio dei sistemi europei di assicurazione della qualità dell'orientamento professionale condotto dal *CEDEFOP* nel 2003-2004. Sono riportati i criteri comuni ad un'ampia gamma di sistemi di assicurazione della qualità utilizzati per l'orientamento ed altri criteri rilevanti che dovrebbero essere inclusi in ogni sistema di questo tipo.

1. Partecipazione dei cittadini e degli utenti

I sistemi di assicurazione della qualità dell'orientamento professionale dovrebbero:

- contenere informazioni sui diritti degli utenti (per esempio, le Carte dell'Utente) e prendere in considerazione il lavoro delle associazioni nazionali ed europee nei processi per la tutela e la difesa dei consumatori;
- assicurare che gli utenti siano consultati regolarmente a titolo individuale in merito alla loro valutazione del servizio ed alla loro esperienza;
- invitare gli erogatori dei servizi a servirsi sistematicamente dei risultati di queste consultazioni;
- coinvolgere gli utenti nella progettazione, nella gestione e nella valutazione dei servizi e dei prodotti di orientamento.

2. Competenza degli operatori dell'orientamento professionale

I sistemi di assicurazione della qualità dell'orientamento professionale dovrebbero:

- esigere che gli operatori dell'orientamento professionale siano dotati di tutte le competenze necessarie per l'assolvimento dei compiti attribuiti;
- esigere che gli operatori dell'orientamento professionale possiedano, o si preparino ad acquisire, le qualifiche che garantiscono la loro attitudine ad assolvere i compiti necessari in relazione all'orientamento;
- tenere conto del monitoraggio o della valutazione del lavoro degli operatori dell'orientamento professionale in relazione ai risultati degli interventi che sono chiamati a porre in essere;
- esigere lo sviluppo professionale permanente degli operatori dell'orientamento professionale ed il miglioramento dei servizi;
- coinvolgere tutte le associazioni di esperti nella messa a punto degli standard e delle procedure di assicurazione della qualità.

3. Il miglioramento dei servizi

I sistemi di assicurazione della qualità dell'orientamento professionale dovrebbero:

- prevedere gli standard di servizio chiaramente definiti⁵, gli strumenti per verificare la rispondenza di un servizio allo standard e, in caso contrario, una procedura da adottare per assicurare la conformità con lo standard;

⁵ Gli standard di servizio dovrebbero regolare anche i servizi erogati direttamente agli utenti e le informazioni (su carta stampata, tramite TIC o in altro formato) fornite agli utenti.

- ❑ prevedere uno strumento per verificare che l'azione intrapresa per migliorare i servizi e le informazioni consenta realmente di soddisfare gli standard specificati e di introdurre un miglioramento permanente;
- ❑ prevedere uno strumento per monitorare e differenziare le prestazioni dei servizi conformemente ai fabbisogni dei diversi gruppi *target*;
- ❑ esigere che i servizi instaurino rapporti di lavoro e aiutino le categorie e gli organi che erogano orientamento su base informale (per esempio, genitori, organizzazioni volontarie o organi che si occupano di attività ricreative);
- ❑ assicurare che il materiale utilizzato per l'orientamento (per esempio, gli strumenti di valutazione) risponda alle specifiche dell'assicurazione della qualità.

4. La coerenza

I sistemi di assicurazione della qualità dell'orientamento professionale dovrebbero:

- ❑ prevedere l'instaurazione di legami che consentano di promuovere rapporti di lavoro efficaci sia tra i dipartimenti pubblici sia all'interno di ciascuno di essi, in relazione all'assicurazione della qualità dell'orientamento;
- ❑ assicurare l'assenza di conflitti tra i diversi sistemi di assicurazione della qualità che operano in diversi settori dell'orientamento o si rivolgono a diverse categorie di gruppi *target*;
- ❑ prevedere gli strumenti per la verifica dell'utilizzazione e dell'utilità dei rapporti tra gli organismi che erogano orientamento.

5. L'autonomia delle prestazioni

I sistemi di assicurazione della qualità dell'orientamento professionale dovrebbero:

- prevedere alcune direttive concernenti le attività di orientamento svolte dalle agenzie private, dai datori di lavoro, dai sindacati e da altri erogatori non statali.

ALLEGATO 4

ASPETTI ESSENZIALI DI UN SISTEMA DI ORIENTAMENTO PERMANENTE

Il presente Allegato illustra gli aspetti essenziali di un sistema di orientamento permanente. È stato elaborato dal Gruppo di Esperti della Comunità Europea sull'Orientamento Permanente ed intende offrire ai decisori un elenco sintetico per l'autovalutazione e le revisioni dei pari a livello nazionale. Costituisce un modello ideale di sistema di orientamento permanente con il quale è possibile confrontare gli elementi dei sistemi nazionali in vigore. Dovrebbe essere utilizzato insieme agli «obiettivi e principi comuni delle prestazioni di orientamento professionale permanente» dell'Allegato 2 e con i «criteri comuni utilizzati per la valutazione della qualità dell'orientamento professionale» dell'Allegato 3.

1. Aspetti concernenti cittadini

- Tutti i cittadini hanno accesso all'orientamento permanente: nei momenti, nei luoghi e nelle forme rispondenti ai loro fabbisogni.
- I cittadini hanno la possibilità di apprendere ad operare scelte significative in materia di istruzione e di vita professionale ed a gestire i propri studi ed il proprio lavoro in modo da trarre vantaggio dalle diverse opportunità di formazione e di seguire percorsi professionali che conducono a carriere diverse⁶.
- Esistono meccanismi che consentono ai cittadini: di investire in modo efficiente nelle opportunità di formazione permanente e conseguentemente di trarne vantaggio, di

⁶ La carriera si riferisce a percorsi di vita nei quali le competenze sono apprese e utilizzate. Il termine comprende esperienze formali (istruzione, lavoro) ed informali (famiglia, comunità) lungo tutto l'arco della vita.

definire le competenze derivate dall'apprendimento non formale e informale ed infine di acquisire altre competenze.

- ❑ La partecipazione dei cittadini all'orientamento è migliorata dall'applicazione di principi concernenti le prestazioni di orientamento permanente come quelle indicate nell'*Allegato 2*.
- ❑ I diritti dei cittadini all'orientamento sono chiaramente definiti.
- ❑ I cittadini sono indirizzati, ove necessario, ad altri servizi di orientamento nei diversi settori, all'interno di ciascuno di essi ed oltre i confini nazionali.
- ❑ Il miglioramento continuo dei servizi di orientamento, dell'informazione sulle professioni e sui mestieri e degli strumenti e prodotti di orientamento è favorito dall'applicazione dei meccanismi di assicurazione della qualità come quelli illustrati nell'*Allegato 3*, nei quali il cittadino e l'utente svolgono un ruolo di primo piano.

2. Aspetti relativi all'elaborazione delle politiche

- ❑ L'apprendimento permanente e lo sviluppo dell'occupabilità sono i principi che guidano le politiche, i sistemi e pratiche dell'orientamento permanente.
- ❑ Le politiche ed i programmi di orientamento permanente sono parte integrante delle politiche e dei programmi economici e sociali, sia nel singolo Paese sia a livello della Comunità Europea. Si tratta di politiche e di programmi relativi all'istruzione, alla formazione, all'occupazione, all'inserimento sociale, alla parità tra uomini e donne, alla valorizzazione delle risorse umane, allo sviluppo regionale e rurale ed al miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.
- ❑ Le politiche ed i programmi di orientamento sono elaborate in modo coordinato e comprendono i settori

dell'istruzione, della formazione, dell'occupazione e della comunità nel contesto dell'apprendimento permanente e dell'occupabilità.

- ❑ I ruoli e le responsabilità di tutti coloro che elaborano le politiche, i sistemi ed i programmi di orientamento permanente sono chiaramente definiti.
- ❑ Le politiche ed i programmi di orientamento sono formulati ed attuati con la partecipazione degli *stakeholder* a meccanismi diversi come i forum nazionali dell'orientamento. Gli *stakeholder* sono i Ministeri, gli utenti, le Parti Sociali, gli erogatori di servizi, i Servizi per l'Impiego, gli istituti d'istruzione e formazione, gli operatori dell'orientamento, i genitori ed i giovani.
- ❑ Le politiche ed i programmi di orientamento permanente, che tengono conto dell'evoluzione economica, nazionale ed internazionale nonché del progresso tecnologico, sono sottoposti a revisione ad intervalli regolari sotto l'aspetto dello sviluppo economico e sociale, reale ed atteso.

3. Aspetti concernenti il coordinamento dei sistemi

- ❑ I sistemi di orientamento operano in modo aperto, flessibile e complementare nei settori dell'istruzione, della formazione, dell'occupazione e di comunità.
- ❑ I servizi di orientamento di un determinato settore sono coordinati con i servizi di altri settori a livello nazionale, regionale e locale. Esistono una collaborazione ed un coordinamento stretto tra l'orientamento erogato al di fuori del sistema d'istruzione e di formazione e l'orientamento erogato all'interno del settore.
- ❑ A livello locale si costituiscono reti e partenariati ufficiali tra gli operatori dell'orientamento.
- ❑ L'orientamento sul luogo di lavoro è organizzato sotto forma di partenariato tra erogatori di istruzione e forma-

zione, servizi pubblici per l'impiego, imprese ed organizzazioni che rappresentano i lavoratori.

- ❑ I rappresentanti delle Parti Sociali ed altri *stakeholder* sono presenti negli organismi responsabili della gestione dei servizi di orientamento finanziati con i fondi pubblici.
- ❑ In presenza di strutture decentrate, sono adottate disposizioni a livello centrale per garantire la coerenza dei servizi regionali e locali affinché tutti i cittadini beneficino degli stessi vantaggi, indipendentemente dalla loro collocazione geografica.

4. Le disposizioni specifiche all'interno dell'organizzazione generale dei servizi

- ❑ Sono adottate misure per fornire un orientamento scolastico e professionale efficace ed idoneo alle categorie che rischiano l'esclusione sociale, per esempio: le persone che non hanno portato a termine la scuola dell'obbligo oppure hanno abbandonato la scuola senza aver conseguito una qualifica, le donne, i lavoratori anziani, gli appartenenti alle minoranze linguistiche e ad altre minoranze, i disabili, i lavoratori migranti ed i lavoratori di settori economici e di imprese vulnerabili che rischiano la disoccupazione. Le misure intendono aiutare queste categorie a beneficiare delle pari opportunità di occupazione e di un migliore inserimento nella società e nell'economia.
- ❑ Queste misure rientrano nelle strategie nazionali, regionali e locali di orientamento universale permanente.

5. Aspetti relativi alla valutazione

- ❑ I sistemi ed i programmi di orientamento sono riesaminati ad intervalli regolari allo scopo di:
 - usare nel miglior modo possibile le risorse disponibili;

- promuovere la sinergia tra i settori dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione ed all'interno di ciascuno di essi;
 - apportare correttivi alla loro organizzazione, al loro contenuto ed ai loro metodi in funzione del cambiamento della situazione economica e sociale; del cambiamento delle esigenze di gruppi specifici e del progresso delle conoscenze rilevanti;
 - apportare tutti i cambiamenti necessari per l'efficacia delle politiche nazionali.
- ☐ La ricerca è avviata per sostenere lo sviluppo di sistemi e di politiche basate sulle evidenze.
- ☐ La ricerca ed i programmi sperimentali di orientamento sono progettati per:
- valutare la redditività interna e l'efficacia esterna dei diversi componenti del sistema di orientamento permanente;
 - determinare i costi ed i benefici diretti ed indiretti delle diverse strutture e dei diversi metodi di orientamento permanente;
 - definire i criteri da rispettare per fissare le priorità e per delineare le strategie per lo sviluppo dell'orientamento permanente in settori specifici dell'attività economica e per determinare categorie di popolazione;
 - conoscere meglio gli aspetti psicologici, sociologici e pedagogici dell'orientamento permanente;
 - migliorare i *test* psicologici e gli altri metodi utilizzati per individuare le competenze, valutare le attitudini e gli interessi, nonché valutare il livello delle conoscenze teoriche e pratiche acquisite grazie all'apprendimento non formale ed informale;

- valutare le opportunità di occupazione nei diversi settori di attività economica e nei diversi mestieri e professioni;
 - migliorare le informazioni disponibili sulle professioni e sui mestieri, sulle esigenze e sui percorsi di avanzamento di carriera.
- ☐ I provvedimenti ed i metodi amministrativi sono elaborati e modificati per fornire sostegno ai programmi di orientamento permanente.

6. Aspetti internazionali

- ☐ L'Europa costituisce il campo di riferimento per l'organizzazione dei servizi di orientamento permanente all'interno dell'Unione Europea.
- ☐ Gli Stati membri cooperano reciprocamente con la Comunità Europea e con altri *stakeholder* per pianificare, elaborare e porre in essere gli interventi collaborativi in materia di orientamento permanente nel contesto delle politiche e dei programmi della Comunità per l'istruzione, la formazione e l'occupazione.
- ☐ La cooperazione può comprendere:
- l'assistenza bilaterale o multilaterale ad altri Paesi per pianificare, elaborare ed attuare questi programmi;
 - una ricerca comune e le revisioni dei pari per migliorare la qualità della pianificazione dei programmi e della loro attuazione;
 - l'assistenza a chi eroga orientamento per consentire l'acquisizione di conoscenze teoriche e pratiche e di esperienze non disponibili nel loro Paese: per esempio, concedendo l'accesso agli impianti di altri Paesi o creando impianti comuni;

- lo scambio sistematico di informazioni, compresi i risultati delle ricerche e dei programmi sperimentali, mediante riunioni di esperti, scambi e collocamento transnazionali, seminari di gruppi di studio, reti tematiche o scambio di pubblicazioni;
 - la creazione e diffusione di materiali di base per l'orientamento e, in particolare, di programmi di studio e di specifiche per l'occupazione, allo scopo di facilitare la mobilità professionale e geografica.
- Gli Stati membri incoraggiano ed aiutano i centri che facilitano gli scambi di esperienze e che promuovono la cooperazione internazionale sull'elaborazione di sistemi, di programmi e di ricerche metodologiche.

Questionario sulla qualità delle pubblicazioni OCSE

Desideriamo sapere se è soddisfatta della presentazione e del contenuto editoriale delle nostre pubblicazioni e raccogliere le risposte ed i commenti per apportare eventuali miglioramenti. La ringraziamo del tempo dedicato alla compilazione del questionario che richiederà soltanto alcuni minuti. Nelle sue risposte potrà attribuire un punteggio da 1 a 5 (1 = mediocre, 5 = eccellente).

A. Presentazione e layout

1. Cosa pensa della presentazione e dell'impaginazione dal punto di vista di:

	Mediocre		Adeguate		Eccellente
Leggibilità (caratteri e stili)	1	2	3	4	5
Struttura del libro	1	2	3	4	5
Tabelle statistiche	1	2	3	4	5
Grafici	1	2	3	4	5

B. Stampa e rilegatura

2. Cosa pensa della qualità della versione stampata?

Qualità della stampa	1	2	3	4	5
Qualità della carta	1	2	3	4	5
Tipo di rilegatura	1	2	3	4	5
Utilizzo la versione elettronica	<input type="checkbox"/>				

3. In generale, quale tipo di supporto preferisce per le pubblicazioni?

Stampa CD E-book (PDF) Supporti
su Internet misti

C. Contenuto

4. A suo avviso, il contenuto della presente pubblicazione è preciso ed aggiornato? (Punteggio da 1 a 5)

1 2 3 4 5

5. I titoli, le intestazioni ed i sottotitoli dei capitoli sono:

Chiari Sì No

Significativi Sì No

6. Come valuta lo stile della pubblicazione (lingua, sintassi, grammatica)? (Punteggio da 1 a 5)

1 2 3 4 5

D. Generalità

7. Ha commenti da aggiungere sulla pubblicazione?

Dati personali:

Nome:

Cognome:

E-mail:

Fax:

Categoria di appartenenza:

- | | | |
|-----------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> OIG | <input type="checkbox"/> ONG | <input type="checkbox"/> Libero professionista |
| <input type="checkbox"/> Studente | <input type="checkbox"/> Docente universitario | <input type="checkbox"/> Funzionario PA |
| <input type="checkbox"/> Politico | <input type="checkbox"/> Settore privato | |

La ringraziamo per aver compilato il questionario.

La preghiamo di inviarlo per posta al seguente indirizzo:

Questionnaire qualité PAC/PROD, Division des publications de l'OCDE

23, rue du Dôme - 92100 Boulogne-Billancourt - France.

Titolo: L'orientation professionnelle: Guide pratique pour les décideurs

ISBN: 92-64-01520-5

Codice OCSE (versione stampata): 91 2004 02 2 P



Finito di stampare nel mese di settembre 2005
dalla sannioprint di Benevento

