

1. CRITERI ESPRESSI NEL D.M. 166/2001

1.1 GENERALITÀ

Il D.M. 166/2001 precisa: il modello elaborato per l'accreditamento assume, come oggetto di accreditamento, l'insieme dei servizi finalizzati allo sviluppo delle risorse umane in senso professionale ed in tal caso dei servizi di orientamento.

Dal punto di vista dell'organizzazione di tali servizi il criterio seguito non è quello della "unicità" della sede, quanto piuttosto della "unitarietà" dei servizi.

Il focus del sistema, infatti, non è rappresentato dal soggetto che eroga, ma dall'utente che ha necessità di servizi diversi. Ciò significa che i servizi non vengono erogati necessariamente da una sola sede operativa, ma che la loro erogazione è progettata e sviluppata in una logica di rete.

Tale logica viene assicurata da questa configurazione tecnica:

- l'accreditamento viene rilasciato:
 - a) alla sede che eroga servizi orientativi;
 - b) alla sede formativa che assicura anche;
- servizi per l'orientamento, direttamente od indirettamente avvalendosi di una sede accreditata per l'orientamento.

Nell'analisi dei processi si è assunto come quadro di riferimento sia il documento sull'*Accreditamento delle sedi formative e orientative*² - sul piano dell'impostazione generale, delle definizioni concettuali e terminologiche - sia il *Manuale Operativo per l'accreditamento delle sedi orientative*³ - al cui interno viene definito il contesto organizzativo entro cui si sviluppano e si realizzano tali fenomeni.

I processi organizzativi/lavorativi assumono una specifica connotazione tipologica, ed una loro significatività soltanto se considerati all'interno di un ambiente e una struttura organizzativa di riferimento che ne connota sia l'assetto strutturale, sia la modalità operativa di svolgimento.

È manifesto, pertanto, che è la sede orientativa territoriale ad organizzare, gestire e presidiare i diversi processi che si svolgono al suo interno, determinando così quegli altri elementi di carattere strutturale che da essi discendono, quali: l'organizzazione in aree operative ed in compiti professionali.

2. D.M. 166 del 25 maggio 2001, *Accreditamento delle sedi formative e orientative*, Roma, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociali. Ufficio Centrale O.F.P.L., 2001.

3. ISFOL, *Accreditamento delle Sedi Orientative, Manuale Operativo*, Vol. 1, Roma, 2002.

Sul piano concettuale il *processo* costituisce l'insieme delle attività che provvede a trasformare un input per realizzare un prodotto/servizio rispondente alle aspettative del sistema cliente della struttura di riferimento (*soggetti istituzionali, soggetti economici, soggetti sociali*). Negli *Allegati* al D.M. 166 i processi assumono una connotazione specifica, tale che:

- 1) in un'ottica di qualità (*qualità e ricerca*);
- 2) precedono (*diagnosi, progettazione, promozione*);
- 3) accompagnano (*monitoraggio*);
- 4) seguono (*valutazione*);
- 5) la realizzazione (*erogazione*) dei servizi stessi⁴.

Nell'ambito dei processi le Aree operative costituiscono un'aggregazione significativa e funzionale di attività, riconducibili ad uno o più compiti professionali. Quest'ultimo costituisce l'elemento paradigmatico del processo in ragione della sua stessa natura. Esso fonda, infatti, un sistema strutturato ed integrato di operazioni all'interno del processo, con le quali si realizzano risultati significativi in termini di prodotto e riconoscibili in termini di lavoro. La trasferibilità in termini di procedure è puramente idealtipica e necessariamente da ricondurre quindi alla struttura organizzativa di appartenenza.

Gli elementi costitutivi del compito - tenendo conto quanto definito dalla letteratura e dalla prassi sulle tematiche organizzative e aziendali - sono rappresentati da:

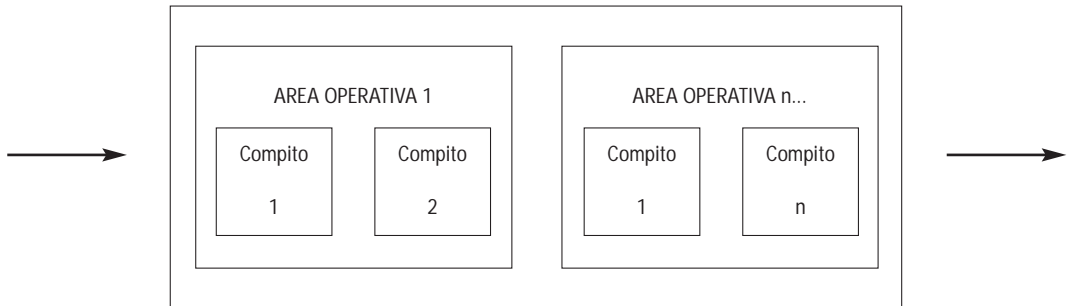
- l'*input* che comprende:
 - l'*attività*: insieme di una o più operazioni con le quali si trasforma l'input iniziale in output finale o con le quali assumendo come riferimento l'input iniziale si perviene all'output finale;
 - le *risorse* utilizzate: l'insieme dell'apparato strumentale di natura informativa e tecnologica impegnato nelle attività;
 - le *relazioni*: interazioni e scambi in orizzontale e verticale all'interno del sistema organizzativo;
 - le variabili da controllare regolare: scompensi, errori, inconvenienti, ecc;
- l'*output*: i risultati attesi e prodotti.

Articolazione dei processi e loro definizione

Nel complesso quindi il processo come rappresentazione fenomenologia ed idealtipica tiene conto del complesso degli elementi considerati in precedenza e si può raffigurare secondo la figura seguente (cfr. Figura 2).

4. *Ibidem*, p. 13.

Fig. 2 - Rappresentazione del processo e degli elementi costitutivi



Sulla base di tali *costrutti* si è proceduti ad articolare ciascun processo interno alla sede orientativa nelle aree operative e nei compiti professionali corrispondenti, definendo le procedure di riferimento per ogni singola attività prevista per la realizzazione del compito.

Riportiamo sinteticamente una descrizione di massima dei contenuti e delle caratteristiche dei diversi Processi.

La realizzazione dei servizi orientativi è preceduta dal processo di *diagnosi* dei bisogni e della domanda individuale e di target di orientamento a livello territoriale. In altre parole nell'*area operativa* corrispondente si mira al *risultato* di identificare bisogni, aspettative e opportunità del contesto di riferimento, funzionali alla strutturazione di un sistema di offerta di servizi.

Il processo di *progettazione* comprende tre dimensioni progettuali: una sul piano organizzativo, una sul quello erogativo e una su quello produttivo. Più specificamente, l'area operativa e i risultati corrispondenti abbracciano la pianificazione dei programmi e dei servizi, la progettazione (di interventi individuali e di gruppo) e quella della elaborazione di strumenti e supporti. Le attività verranno di conseguenza progettate seguendo il seguente iter: pianificazione degli interventi, progettazione di strumenti "ad hoc", individuazione (grazie anche ai risultati emersi dalla diagnosi) e conseguente realizzazione di itinerari/percorsi individualizzati e funzionali ai bisogni e aspettative delle diverse particolari tipologie di utenza.

L'erogazione viene preceduta dalla *promozione*; questo è un processo che rinvia a due *aree operative* ben precise con i relativi *output*: si tratta della gestione della rete di relazioni con il complesso degli attori locali rilevanti mediante adeguate forme di partenariato, e dello sviluppo del marketing dei servizi della struttura.

L'erogazione degli interventi di orientamento è *accompagnata* dal processo di *monitoraggio* ed è *seguita* da quello di *valutazione*. Il primo processo si sostanzia in un'area operativa che mira a tenere sotto controllo lo sviluppo in itinere delle azioni di orientamento, sotto il profilo della conformità al progetto di massima, in vista di eventuali correzioni migliorative.

A sua volta, la valutazione intende misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi e degli esiti dei diversi interventi sviluppati attraverso lo sviluppo di attività rivolte a:

- rilevare l'efficacia degli interventi sia a livello complessivo delle attività svolte dalla struttura di orientamento che della singola azione;
- misurare i risultati in termini di apprendimento e di potenzialità acquisite dal soggetto/i grazie alle azioni messe in atto;
- validare nuove tipologie di intervento, i settori di riferimento, i processi attivati, la qualità delle prestazioni erogate;
- valutare il grado di congruenza tra gli obiettivi (generali e particolari) formulati e quelli effettivamente conseguiti;
- documentare le esperienze e socializzarle affinché possano essere trasferite ad altre realtà.

La realizzazione dei servizi costituisce il processo centrale dell'*erogazione*, che appartiene alla funzione di prodotto definita in relazione al target ed al contesto territoriale di riferimento. Questo contempla diverse aree operative con i relativi risultati: accoglienza, informazione orientativa, formazione orientativa, consulenza orientativa, bilancio di competenze e counselling. L'attendibilità, la credibilità e l'affidabilità di un servizio a loro volta sono strettamente collegate con le logiche e modalità di gestione di un sistema di *qualità e ricerca* che "certifica": metodologie adottate nella ricerca dei fabbisogni, strategie e strumenti utilizzati nei processi di sviluppo e di innovazione del servizio, valutazioni e verifiche messe in atto per controllare la flessibilità e l'efficacia degli interventi nel rispondere ai diversificati bisogni del territorio. Vengono infine le aree operative dei processi che assicurano il governo, il coordinamento e l'amministrazione della sede; esse sono:

- L'area operativa del *coordinamento e direzione*, comporta la capacità di lavorare in gruppo e di coordinare gli interventi nel rapporto con i vari attori sociali.
- Le funzioni di ricerca e analisi, di documentazione e di valutazione dell'esperienza rappresentano i punti-chiave dell'intero processo; in particolare la verifica costituisce un metodo insostituibile per valutare l'intero complesso degli interventi realizzati dal servizio di orientamento. Ai fini di una efficacia piena è importante che il check-up sia indirizzato all'ambiente sia interno sia esterno. In tutto questo il coordinamento in rete di tutte le risorse del territorio e la capacità di lavorare in team rappresentano la condizione necessaria per poter, a livello pratico, definire le strategie comuni d'intervento, coordinare programmi integrati, scambiare metodologie ed esperienze.
- L'area dell'amministrazione prevede la gestione delle prassi più propriamente economico-finanziarie, finalizzate a valutare il confronto tra costi e ricavi/benefici, nonché i risultati della gestione amministrativa del personale.

Anche le norme della famiglia ISO 9000 sono basate sul concetto che:

«Qualsiasi attività, o insieme di attività, che utilizza risorse per trasformare elementi in entrata in elementi in uscita può considerarsi "un processo". Un'organizzazione, per funzionare

efficacemente, deve identificare e gestire numerosi processi tra loro correlati e interagenti. Spesso, l'elemento in uscita da un processo costituisce l'elemento in entrata per il processo successivo».

In tale logica il processo è (o dovrebbe essere) una trasformazione che aggiunge valore.

Ogni processo coinvolge persone e risorse, è intrinsecamente interattivo. Nella dinamica organizzativa il processo va gestito nelle due direzioni:

- la struttura e/o il funzionamento del processo stesso al cui interno fluiscono il prodotto o le informazioni;
- la qualità del prodotto e le informazioni che fluiscono all'interno della struttura.

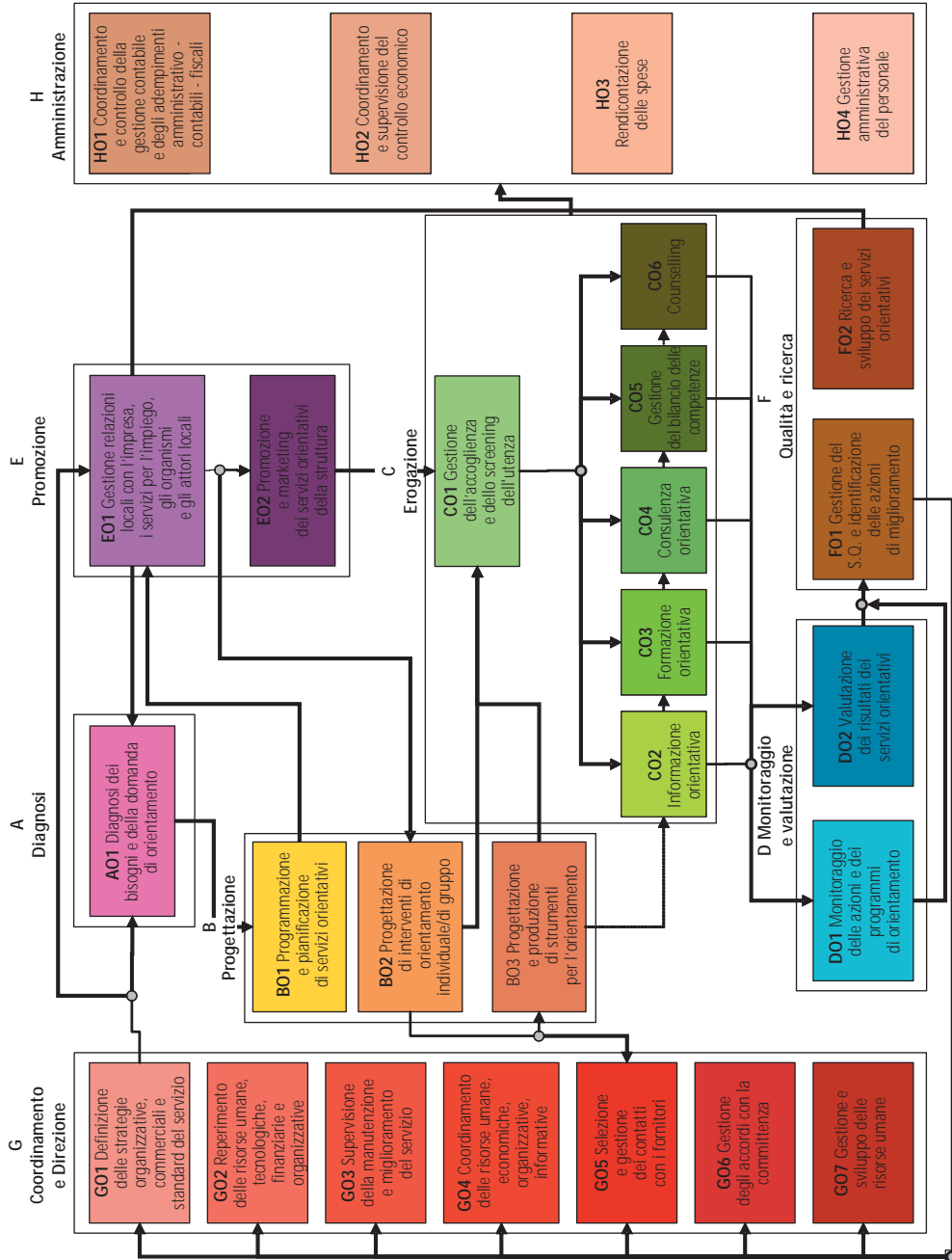
Le informazioni di ritorno da un'attività di processo sono quindi irrinunciabili non solo per lo stesso, ma anche per gli altri processi correlati.

Poiché in un'organizzazione esistono molte funzioni, con dinamiche complesse, è importante mettere in evidenza i processi fondamentali per la sede stessa, semplificare e dare priorità a quei processi che sono irrinunciabili e necessari per gestire la qualità.

Ovviamente le norme della famiglia ISO 9000 non si spingono a identificare i processi che occorre gestire attraverso il sistema qualità, considerando l'eterogeneità delle organizzazioni alle quali sono rivolte, ma chiedono che sia l'organizzazione stessa a identificare i propri processi che concorrono alla realizzazione del servizio ed al raggiungimento della soddisfazione degli stakeholder, tenendo in considerazione gli eventuali vincoli cogenti.

Viene di seguito proposta la rappresentazione grafica delle interazioni tra i Processi idealtipo sopra descritti, coerente sia con i requisiti delle norme della famiglia ISO 9000 che del D.M. 166/2001 (cfr. Figura 3).

Fig. 3 - Rappresentazione delle interazioni tra i Processi idealtipo



Fonte: ISFOL su elaborazione CIOFS/FP - Piemonte

1.2 LA SEDE ORIENTATIVA

Come esprime il DM 166/2001, soggetto di accreditamento è la sede orientativa, intesa come sede operativa che si connota quale soggetto che organizza ed eroga servizi di qualità, in quanto:

- dispone di competenze professionali;
- può contare su relazioni con il sistema socioeconomico territoriale;
- è provvista di un sistema di feed back organico e sistematico.

In coerenza con le specificazioni dell'Allegato 2 al citato D.M., quindi la sede va descritta:

- in termini logistici e di reperibilità fisica;
- in termini organizzativo-strutturali;
- in termini di competenze e responsabilità;
- in termini di sistema comunicativo interno ed esterno (comprese le strumentazioni per la documentazione: banche dati ecc);
- in termini di sistema di interrelazioni sul territorio.

1.3 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il modello organizzativo che si prefigura in funzione dell'applicazione dei processi e delle procedure previste dalla normativa sull'accREDITAMENTO delle strutture - D.M. 166 del 25/05/2001 -, assume le caratteristiche ed i tratti di una configurazione organizzativa di tipo flessibile, considerata l'eterogeneità e la variabilità dell'assetto dei servizi di orientamento esistente nel nostro Paese.

Tale assetto sul piano strutturale ed operativo appare assai diversificato e mutevole in relazione ad alcuni elementi, quali:

- a. la variabilità dei soggetti e delle strutture che erogano i servizi di orientamento (strutture pubbliche, private, del terzo settore: enti locali, scuole e università, centri per l'impiego; associazioni di categoria dei datori di lavoro e dei lavoratori, centri di orientamento privati; centri e strutture di Associazioni di rilevanza nazionale; altro);
- b. il differente grado di presenza delle strutture nei contesti regionali e locali e di integrazione nel territorio (rete sociale e sistema locale di orientamento);
- c. la differenziazione delle tipologie di servizi orientativi erogati dai soggetti, sulla base della stessa classificazione emergente dal Manuale (accoglienza, informazione orientativa, formazione orientativa, consulenza orientativa - consulenza, counselling orientativo, bilancio di competenze), le aree e gli ambiti di intervento, le tipologie di utenza ed i target di riferimento;
- d. la mutevole organizzazione delle strutture in termini di processi organizzativi attivati, asset, risorse materiali e know how, competenze e figure professionali disponibili, metodologie, tecniche e strumenti orientativi impiegati nell'erogazione del servizio.

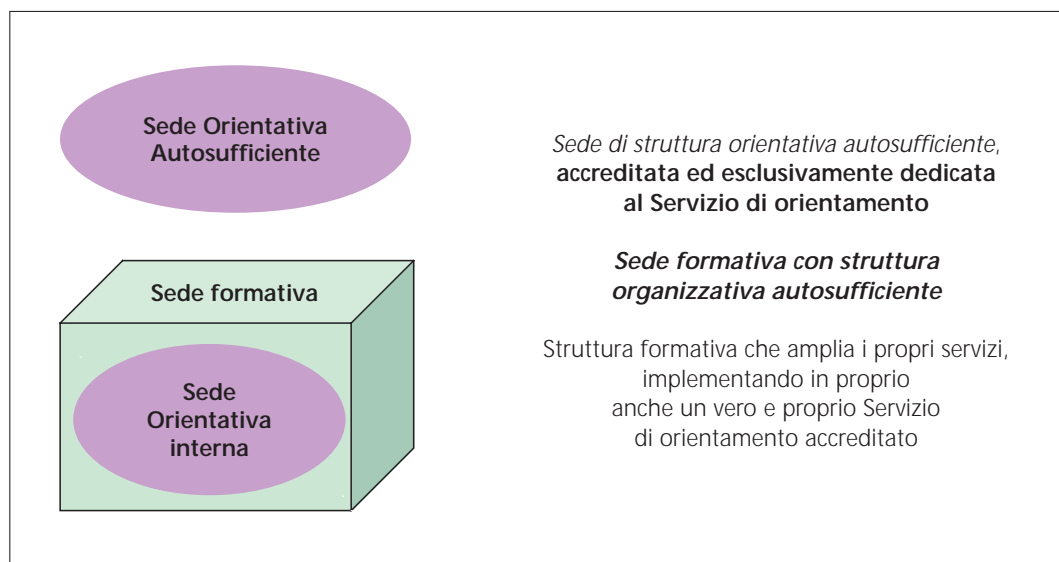
Conseguentemente in questa sezione del Manuale più che procedere allo sviluppo della progettazione della struttura organizzativa ed alla scelta del modello di struttura di Sede orientativa, si intende declinare un assetto organizzativo idealtipico in grado di indirizzare e sostenere l'impostazione di configurazioni organizzative contingenti a livello locale, quale sintesi ottimale fra le dimensioni relative al servizio erogato, ai bisogni/domanda dell'utenza ed alla struttura organizzativa operante. Un assetto organizzativo capace cioè di rendere efficiente la gestione della sede e definire il migliore impiego delle risorse disponibili.

Ai fini della configurazione di tale modello la sede che offre servizi orientativi nel territorio si integra a quella che eroga servizi formativi secondo due modalità/tipologie ricorrenti:

- Sede formativa con una propria struttura orientativa interna accreditata;
- Sede orientativa autosufficiente.

La figura seguente ne schematizza tali assetti.

Fig. 4 - Tipologie di Sedi orientative accreditate



La configurazione organizzativa che discende dal modello mette in evidenza quegli elementi utili oltreché sul piano concettuale, per una configurazione organizzativa congruente con la natura dei servizi orientativi.

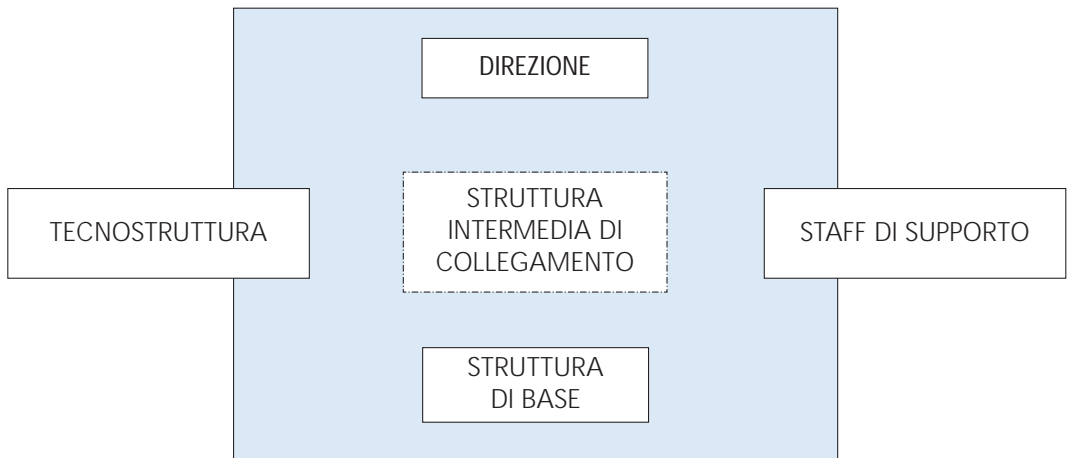
Tale modello - denominato di carattere "innovativo" per distinguerlo da un'altra tipologia, dalla letteratura definita come "professionale" - in estrema sintesi si struttura sulla base dell'articolazione dei seguenti elementi (o ruoli) organizzativi, che sul piano operativo possono

essere interconnessi con modalità piuttosto diversificate, realizzando in tal modo differenti configurazioni organizzative ed operative.

- 1. Direzione.** Nell'ambito della struttura organizzativa non eccessivo rilievo viene posto sulla direzione in quanto tale, come entità separata; essa è chiamata a svolgere funzioni più che altro di coordinamento delle strutture tecnico-specialistiche e di staff, soprattutto nei casi in cui non esista una struttura intermedia di collegamento con la struttura operativa di base. Nell'ambito della direzione si concentrano le funzioni relative alla definizione delle strategie organizzative, commerciali e di quelle relative agli standard che i servizi orientativi erogati debbono possedere. Lo svolgimento di tali funzioni, sono accompagnate da un forte decentramento delle decisioni operative e comporta nelle figure che esercitano tale ruolo il possesso di un elevato grado di competenze tecnico-specialistiche.
- 2. Struttura di base.** La struttura di base è di tipo flessibile, e si fonda sul nucleo centrale degli operatori, che posseggono una competenza professionale medio-alta o alta ed operano senza un'eccessiva divisione del lavoro, prevalendo infatti modalità operative di coordinamento/integrazione delle attività connesse alla erogazione del servizio. In sostanza la struttura è regolata da meccanismi di integrazione, più che di differenziazione, attraverso i quali si determina una notevole composizione del lavoro, forme specifiche di interdipendenza fra i vari gruppi di lavoro/progetto - più che il prevalere di un sistema definito di compiti e ruoli - e la predominanza di meccanismi di coordinamento interno con le altre strutture operative della sede orientativa. Tali operatori infatti, si possono organizzare in "gruppi di progetto" e realizzare il coordinamento necessario per le attività, prevalentemente per via relazionale informale più che formalizzata e burocratica.
- 3. Tecnostruttura.** La tecnostruttura è rappresentata da operatori che rivestono il ruolo di staff tecnico al processo di erogazione, onde consentire l'integrazione fra le diverse attività ed il corretto utilizzo delle risorse tecniche e strumentali. Nell'ambito della tecnostruttura si colloca il sistema informativo che svolge la funzione di acquisizione, elaborazione e diffusione delle informazioni relative al funzionamento interno ed alle interazioni con l'ambiente esterno. È evidente che per poter fornire efficaci contributi è necessario che essa sia fortemente subordinata alle indicazioni delle figure specialistiche e di quelle preposte al coordinamento.
- 4. Staff di supporto.** È costituito essenzialmente dal personale di supporto alle funzioni amministrative, di gestione economica e di controllo e di amministrazione delle risorse umane. Particolarmente importante è il grado di integrazione con i programmi ed i progetti della sede orientativa, al fine del raggiungimento dei risultati previsti.
- 5. Struttura intermedia di collegamento.** In essa confluiscono le figure preposte al coordinamento delle funzioni professionali presenti nella sede orientativa - informazione orientativa, formazione orientativa e consulenza - e dei progetti operativi.

La figura 5 seguente, rappresenta schematicamente l'insieme di tali ruoli organizzativi nell'ambito di una sede orientativa.

Fig. 5 - Ruoli organizzativi interni alla Sede orientativa



Nell'ambito di tale sistema organizzativo e considerando i processi di lavoro che si sviluppano al suo interno - questi ultimi è opportuno ricordare sono stati individuati dagli stessi Allegati tecnici al D.M.166/2001 - viene individuato un sistema operativo ed un sistema di governo.

Il sistema operativo concerne i processi di:

- a) Diagnosi;
- b) Progettazione;
- c) Erogazione;
- d) Monitoraggio e Valutazione;
- e) Promozione;
- f) Qualità e Ricerca.

Il sistema di governo presidia i processi relativi a:

- g) Direzione e Coordinamento;
- h) Amministrazione.

I diversi processi di lavoro che si svolgono nel modello di sede orientativa ipotizzata concorrono al raggiungimento dei risultati complessivi del servizio secondo determinati standard. Essi sulla base delle funzioni assolte nell'ambito del sistema organizzativo possono essere classificati in tre macrotipologie di:

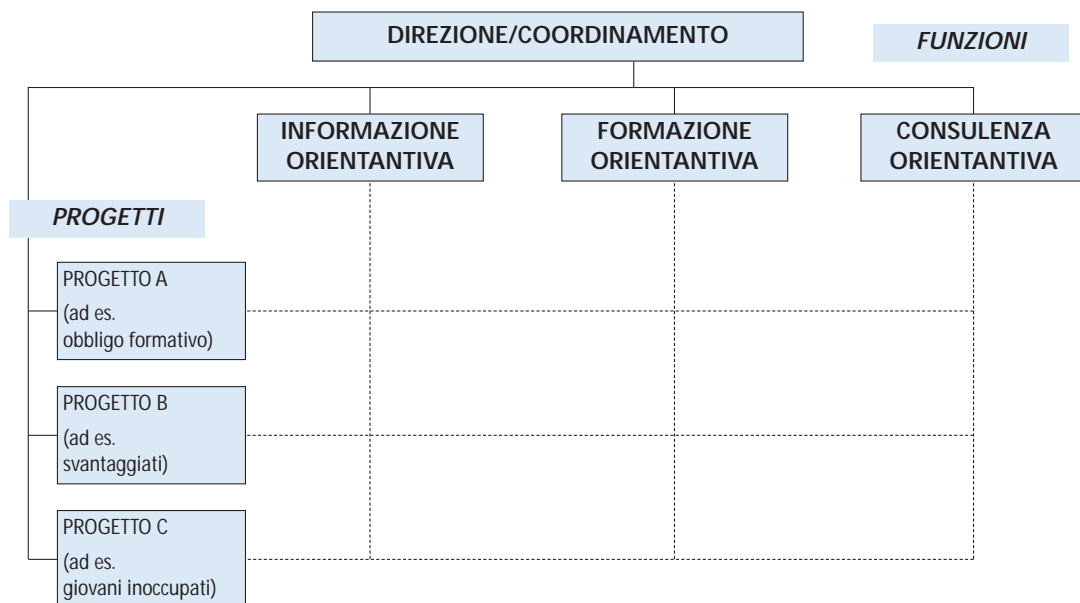
- governo (direzione e coordinamento, amministrazione);
- processo (diagnosi, progettazione, monitoraggio e valutazione, promozione, qualità e ricerca);
- prodotto (erogazione).

Il modello di struttura che discende dalla configurazione organizzativa delineata e dall'insieme dei processi individuati, si fonda su un'organizzazione per gruppi di lavoro. I gruppi di lavoro operativi si formano sulla base di una duplice modalità: per funzione organizzativa - relativa ai processi lavorativi attuati all'interno della struttura - e per funzione professionale esercitata nell'ambito delle tre tipologie di servizio previste - Informazione, Formazione e Consulenza orientativa -. È evidente che l'organizzazione per gruppi di lavoro deriva dall'importanza attribuita nel nostro contesto organizzativo al flusso reale di relazioni che si determinano fra le diverse funzioni/figure professionali, nonché alle conseguenti aggregazioni operative che si vengono a determinare in funzione dei progetti da realizzare.

La struttura organizzativa a cui si può fare riferimento è quella a matrice, nella quale l'accorpamento delle unità operative, ossia dei gruppi di lavoro che si formano in relazione ai servizi da erogare, avviene per funzione e per progetti.

La struttura organizzativa della sede orientativa assume un carattere reticolare con un intreccio di competenze funzionali e per progetto, così come viene illustrato nella seguente figura 6.

Fig. 6 - Modello di struttura a matrice



Nella figura 7 si definisce uno schema delle sequenze e delle interazioni tra processi interni attivati dall'organizzazione per attuare la propria mission.

In tale schema vengono rappresentati:

- processi che precedono, accompagnano e seguono la vera e propria erogazione;
- fattori di stabilità ed integrazione gestionale espressi dalla direzione/coordinamento;
- legami significativi tra le differenti funzioni organizzative.

La figura segnala con una campitura di colore azzurro la sequenza logica dei processi operativi che riguardano direttamente l'impostazione e l'erogazione dei servizi supervisionati e coordinati dal vertice strategico, mentre con la campitura verde vengono indicati i processi di supporto e quelli di ideazione, riflessione e miglioramento complessivo delle attività.

L'attenzione ai processi che viene posta nella rappresentazione identifica quest'ultima come un funzionigramma, nel quale si evidenzia l'interazione fra le funzioni organizzative individuate come significative per la qualità del servizio stesso e non già le linee di comando che all'interno della struttura si attuano, per i quali si rimanda ad un successivo organigramma.

I flussi organizzativi rappresentati nel funzionigramma rimandano ai flussi di azione professionale ed alle modalità di possibile interazione ed interscambio fra i vari operatori (team o sottogruppi di progetto) nelle diverse fasi in cui il lavoro di orientamento si viene definendo; inoltre si esplicitano le diverse posizioni che esistono nell'organizzazione e che possono avere una rilevanza diretta sul suo funzionamento.

Nelle successive figure 8 e 9 vengono presentati gli Organigrammi relativi alle due tipologie di sedi prevedibili - Sede formativa con servizio di orientamento accreditato e Sede orientativa autonoma (cfr. figura 4) -.

Il primo organigramma - vedi figura 8 - rappresentato secondo un modello funzionale è incentrato sulla suddivisione per gruppi di compiti complementari ed interdipendenti rispetto alla mission dichiarata della sede che è l'erogazione di servizi formativi e orientativi secondo un'ottica di qualità.

Tali funzioni concernono:

- l'organizzazione e la gestione dei servizi formativi e orientativi;
- l'organizzazione e lo sviluppo delle attività amministrative e di segreteria;
- le attività ausiliarie.

Così come viene rappresentato nell'organigramma la struttura organizzativa nel suo complesso si sviluppa secondo due strutture parallele, quella formativa, entro cui si colloca il ruolo direzionale della sede accreditata, e quella orientativa che può condividere con la prima una serie di risorse/funzioni di tipo amministrativo e ausiliario. In particolare quelle dell'area Qualità e Accreditamento che di per sé costituisce un organismo di staff della struttura e nel quale evidentemente possono concentrarsi anche altre aree funzionali di tipo tecnico di sup-

porto - quali ad esempio Diagnosi, Progettazione, Monitoraggio e Valutazione.

Chiaramente le strutture operative dei servizi amministrativi e ausiliari potrebbero anche non essere condivise ed avere pertanto una configurazione autonoma.

Nell'ambito di tali funzioni si attuano diversi ruoli.

- Il ruolo di direttore è assolto dalla sede formativa, affiancato in posizione di collaborazione dal coordinamento della struttura orientativa, che opera sulla base dei poteri e delle funzioni ricadenti nelle aree operative del processo di Coordinamento e Direzione - definizione delle strategie organizzative, reperimento e coordinamento delle risorse, gestione dei fornitori, gestione accordi con la committenza, gestione e sviluppo risorse umane - .
- La funzione di staff di supporto alla direzione è agito da alcune figure di sistema: progettista, analista di fabbisogni, valutatore, esperto di qualità; alcune di tali funzioni evidentemente potranno essere collocate nell'area funzionale di erogazione dei servizi.
- I ruoli ricadenti nell'area erogazione dei servizi orientativi sono esercitati dalle figure di orientatore e formatore, e da quelle di sistema connesse alla diagnosi e progettazione. L'organizzazione interna dei gruppi può avvenire sulla base dell'estensione e complessità di Progetti operativi e/o dei servizi orientativi da erogare.

L'Organigramma della Sede orientativa autonoma viene rappresentato nella Figura 9. Al vertice vi è la Direzione che assolve alle funzioni direzionali secondo il classico ciclo di: "programmazione, organizzazione, conduzione e controllo". In tale ambito si sviluppano in particolare i compiti connessi alla definizione delle strategie organizzative e commerciali e di sviluppo dei servizi mediante la promozione di reti e di accordi di partenariato.

Nello svolgimento di tali funzioni la Direzione si avvale di un organo di *staff* a cui sono demandati alcuni compiti concernenti principalmente la gestione del sistema di qualità della sede, l'area di monitoraggio dei programmi e delle azioni e la valutazione dei risultati dei servizi orientativi erogati e del complesso delle attività promosse. Queste specifiche funzioni vengono assolte dalle figure di sistema preposte ad esse, quali: l'esperto dei sistemi qualità, il valutatore ed eventualmente il progettista per ciò che concerne la programmazione degli interventi e la progettazione, in funzione dell'acquisizione di finanziamenti da parte di committenti pubblici e privati.

In posizione di *line* risulta la funzione di Amministrazione e Segreteria che assolve ai compiti di controllo della gestione economico-finanziaria e delle attività amministrative della sede; in tale area vengono sviluppate anche quelle attività operative di segreteria proprie della struttura. I ruoli vengono assolti da una figura di responsabile della gestione e da personale amministrativo.

L'area dei servizi orientativi svolge la funzione di diagnosi, progettazione, erogazione, ricerca e sviluppo. In essa si sviluppano cioè i principali compiti che concernono la mission stessa della sede orientativa. L'attività operativa di quest'area contempla un'organizzazione in équipe

degli operatori che sviluppano sia azioni di sistema - analisi dei bisogni, progettazione di interventi e strumenti, ricerca e sviluppo dei servizi - sia azioni connesse alla erogazione di servizi dedicati.

L'organizzazione interna di tale area può avvenire sia in funzione dei servizi da erogare - gruppi per funzione professionale - sia in relazione alle funzioni di processo della sede - gruppi per funzione organizzativa -.

Tali funzioni vengono esercitate da figure di sistema - coordinatore di progetto, analista fabbisogni, progettista, orientatore, formatore - e da operatori impiegati nello sviluppo di servizi orientativi non specialistici.

Fig. 7 - Sede orientativa: le funzioni organizzative

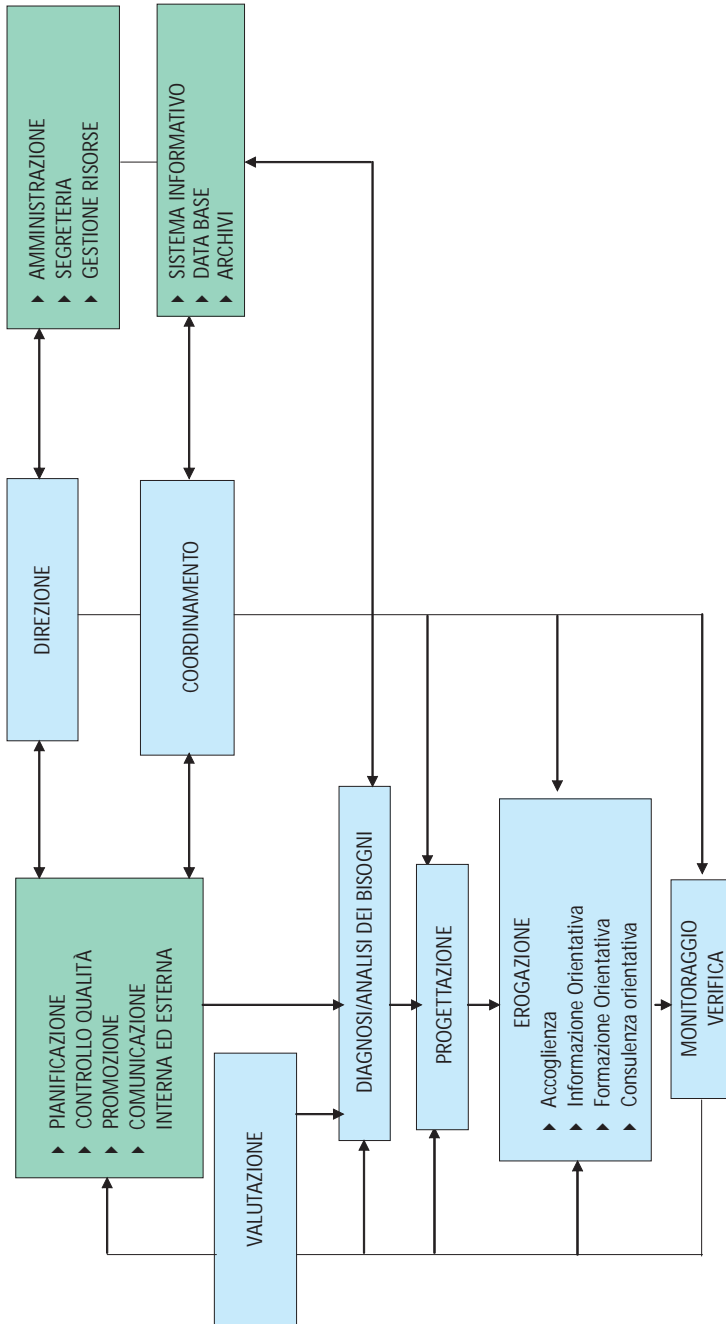


Fig. 8 - Organigramma di Sede formativa con Servizio di orientamento accreditato

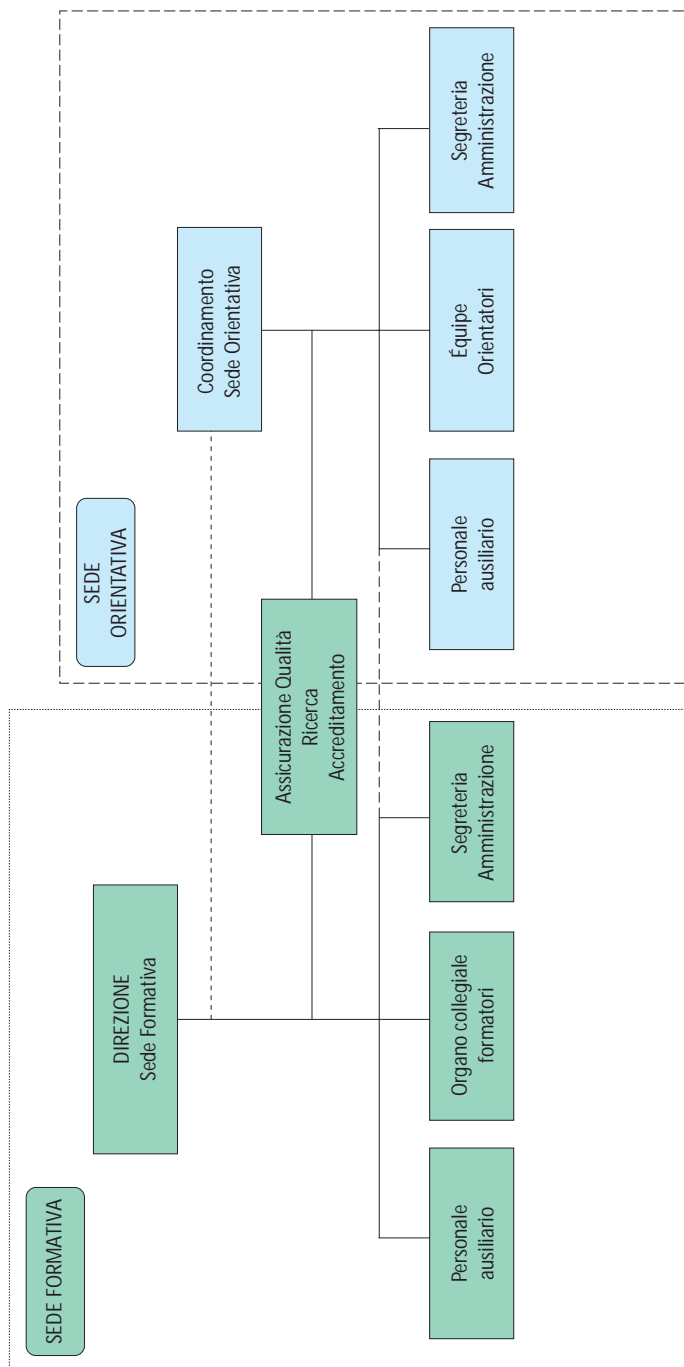
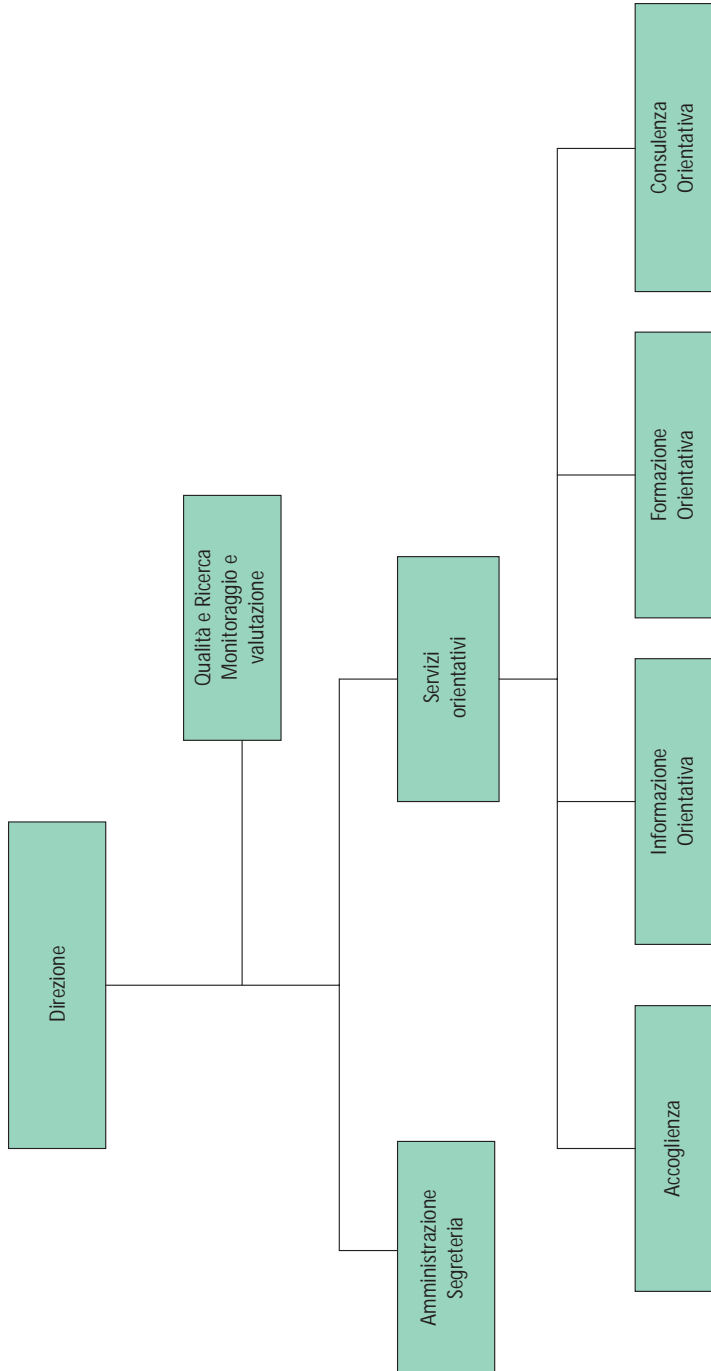


Fig. 9 - Organigramma Sede Orientativa autonoma



In relazione al modello organizzativo della Sede si possono individuare alcune caratteristiche essenziali che fanno riferimento a talune dimensioni significative, strutturali, che connotano il modello prescelto. Nella figura che segue vengono indicati i descrittori utili a delineare tali aspetti. È opportuno segnalare inoltre, che il complesso di tali elementi rimanda ai criteri individuati dal D.M. 166/2001 e che sono alla base dell'accREDITAMENTO delle sedi⁵. (cfr. Figura 10)

Fig. 10 - Caratteristiche del sistema organizzativo e gestionale e parametri di riferimento ai fini della valutazione dell'implementazione del modello

A) CAPACITÀ GESTIONALI

Direzione

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Esperienza lavorativa precedente	Adeguatezza dell'esperienza di organizzazione direzione e/o coordinamento nel campo della formazione professionale, o della scuola, o della consulenza alle imprese o dell'orientamento	Almeno 3 anni di esperienza	Esame documentale
Tipologia delle aree operative	Si rimanda alla descrizione della specifica scheda Compiti/competenze	Si rimanda alla descrizione della specifica scheda Compiti/competenze	Esame documentale
Tipologia di esercizio	Adeguatezza del tipo di rapporto di lavoro	Rapporto di lavoro continuativo, con disponibilità di tempo in proporzione al volume di attività	Esame documentale

Coordinamento

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Esperienza lavorativa precedente	Adeguatezza dell'esperienza di coordinamento, di responsabilità di lavori di gruppo, di realizzazione di progetti collettivi in contesti formativi e scolastici e/ di orientamento scolastico e professionale	Almeno 3 anni	Esame documentale

segue

5. G. Sarchielli, Modello organizzativo e gestionale, in ISFOL - *Manuale Operativo per l'accREDITAMENTO delle Sedi orientative*, cit.

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Tipologia delle aree operative	Si rimanda alla descrizione delle specifiche schede: Funzioni/processi e Compiti/competenze	Si rimanda alla descrizione della specifiche schede Funzioni/processi e Compiti/competenze	Esame documentale
Tipologia di esercizio	Adeguatezza del tipo di rapporto di lavoro	Rapporto di lavoro continuativo, con disponibilità di tempo in proporzione al volume di attività	Esame documentale

Promozione

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Esperienza lavorativa precedente	Adeguatezza dell'esperienza maturata nell'ambito del marketing, dei processi di comunicazione aziendale o pubblica, con riferimento particolare al contesto territoriale	Almeno 3 anni	Esame documentale
Tipologia delle aree operative	Si rimanda alla descrizione delle specifiche schede Funzioni/processi e Compiti/competenze	Si rimanda alla descrizione delle specifiche schede Funzioni/processi e Compiti/competenze	Esame documentale
Tipologia di esercizio	Adeguatezza del tipo di rapporto di lavoro	Rapporto di lavoro continuativo, anche a tempo parziale cioè con disponibilità di tempo in proporzione al volume di attività	Esame documentale

Amministrazione

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Esperienze lavorative precedenti	Adeguatezza dell'esperienza nella gestione amministrativa di risorse finanziarie pubbliche	Almeno 2 anni di esperienza amministrativa	Esame documentale
Tipologia delle aree operative	Si rimanda alla descrizione delle specifiche schede Funzioni/processi e Compiti/competenze	Si rimanda alla descrizione delle specifiche schede Funzioni/processi e Compiti/competenze	Esame documentale

segue

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Tipologia di esercizio	Adeguatezza del tipo di rapporto di lavoro	Rapporto di lavoro continuativo, con disponibilità di tempo in proporzione al volume di attività	Esame documentale

B) REQUISITI DI ORGANIZZAZIONE E GESTIONE

Organizzazione e gestione

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Tipo di modello organizzativo adottato	Adeguatezza della struttura formale, della struttura delle relazioni interne, delle comunicazioni interne e verso l'esterno. Adeguate esplicitazione della ripartizione dei compiti, delle modalità di verifica della loro corretta attuazione, delle modalità di gestione delle risorse umane ecc.	Presenza, con verifica almeno annuale, del Regolamento di funzionamento organizzativo interno e della Carta dei servizi	Documentale, audit
Esplicita definizione del sistema di direzione e di coordinamento	Adeguatezza delle modalità: <ul style="list-style-type: none"> - di gestione di progetti, - di coordinamento verticale e trasversale; - di controllo della fattibilità e delle vari fasi di esecuzione delle attività; - di uso dei mezzi e delle condizioni operative. 	Numero delle riunioni di progettazione e coordinamento e verifica dei progetti <i>Soglia:</i> almeno 3 riunioni per progetto di lunga durata, ovvero una riunione Periodicità dei controlli effettuati sulle modalità di comunicazione tra operatori e coordinatori e con la direzione <i>Soglia:</i> almeno ogni trimestre Periodicità nell'utilizzazione del sistema informativo interno (documentazione e archivi) per i processi di decisione sui progetti	Documentale, rating

segue

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
		<p><i>Soglia:</i> utilizzo almeno settimanale</p> <p>Numero delle verifiche effettuate sul grado di funzionalità dei sistemi tecnologici e di supporto alle attività degli operatori</p> <p><i>Soglia:</i> verifica programmata almeno mensile</p>	
Strategie del servizio nei confronti dei clienti interni e degli utenti finali	<p>Adeguatezza dell'analisi e verifica periodica della congruità delle attività svolte:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rispetto alle esigenze degli utenti finali; - rispetto alle esigenze dei gruppi operativi interni. 	<p>Effettuazione periodica di rapporti di valutazione sull'andamento delle relazioni con gli utenti</p> <p><i>Soglia:</i> indagine sull'efficacia percepita e la soddisfazione al termine dell'attività e relazione di sintesi almeno semestrale</p> <p>Effettuazione periodica di rapporti di valutazione delle modalità di interscambio e di comunicazione interna</p> <p><i>Soglia:</i> verifica con rapporto di sintesi, programmata almeno semestralmente</p>	Documentale
Risorse umane impiegate	Adeguatezza del personale disponibile (dipendenti e a rapporto di consulenza)	<p>Dotazione minima sufficiente di personale nelle varie aree operative (quantità e diversità dei ruoli previsti per l'espletamento delle attività)</p> <p>Definizione di un documento in cui viene disegnata la pianta organica in relazione al carico di lavoro</p> <p>Disponibilità di una banca dati aggiornata di figure professionali in possesso di competenze certificate in relazione ai processi organizzativi</p>	Documentale, rating

segue

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
	Adeguatezza delle competenze possedute dagli operatori e collaboratori	Verifica periodica della corrispondenza dei livelli di professionalità alle esigenze delle attività <i>Soglia:</i> verifica con rapporto di sintesi almeno annuale	
Sistemi di reclutamento, selezione e formazione del personale	Adeguatezza e congruenza delle risorse per il reclutamento e la selezione in rapporto agli obiettivi del servizio Adeguatezza delle modalità di formazione e aggiornamento in funzione degli obiettivi del servizio	Periodica verifica sulle procedure di reclutamento e selezione <i>Soglia:</i> verifica con report almeno annuale Quantità di tempo dedicato ad attività formative e di aggiornamento interno promosse per i dipendenti e collaboratori <i>Soglia:</i> almeno 40 ore di formazione per operatore per anno Quantità di tempo dedicato ad attività formative esterne <i>Soglia:</i> almeno 20 ore di formazione per operatore per anno	Documentale, Audit
Modalità di gestione del personale	Adeguatezza delle modalità esplicite di valutazione delle prestazioni, di analisi del potenziale e di definizione di piani di sviluppo di carriera (per i dipendenti e collaboratori) Adeguatezza nell'utilizzazione del sistema premiante	Periodicità e numero dei colloqui individuali di valutazione delle prestazioni dei dipendenti e collaboratori <i>Soglia di accettabilità</i> Assunzione di un modello di valutazione delle prestazioni certificato con verifiche periodiche Periodicità e numero dei colloqui sui bisogni formativi del personale e di sviluppo di carriera	Audit, rating

C) CAPACITÀ LOGISTICHE

Risorse strutturali

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Tipologia dei locali necessari al Servizio di orientamento	Idoneità della sede di orientamento secondo le vigenti norme igieniche e di sicurezza (D. lgs. 626 e successive modifiche, normativa prevenzione antincendi, normativa antinfortunistica)	Presenza dei relativi nullaosta tecnici e certificati di prevenzione incendi Periodica verifica degli impianti secondo le scadenze di legge	Documentale
	Adeguatezza degli spazi disponibili nella sede di orientamento rispetto alle differenti attività che vi si svolgono	Differenziazione degli spazi in relazione ai servizi erogati ed al volume di attività orientativa	Documentale o Audit
	Adeguatezza degli spazi disponibili per le attività di gestione, coordinamento amministrazione e direzione	Spazi per: - ufficio direzione e coordinamento; - ufficio di segreteria e amministrazione; - ufficio orientatori; - una sala riunioni.	Documentale o ispettivo
	Facilità di accesso della sede del servizio	Assenza di barriere architettoniche Presenza di mezzi pubblici per raggiungere la sede del servizio di orientamento	Documentale o Audit

Risorse infrastrutturali

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Apparecchiature e strumenti	Adeguatezza degli strumenti tecnologici ed informatici per l'informazione e la formazione orientativa	N° di personal computer in rapporto al numero degli utenti che li utilizzano in contemporanea <i>Soglia:</i> 1 PC ogni due utenti che li utilizzano in contemporanea	Documentale e Ispettivo

segue

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
		<p>N° delle attrezzature didattiche in rapporto agli spazi disponibili</p> <p><i>Soglia:</i> dotazione minima di almeno 1 lavagna luminosa, 1 videoproiettore, 1 videoregistratore con relativo monitor</p>	
<p>Banche dati disponibili e supporti informativi cartacei o consultabili via internet</p>	<p>Adeguatezza delle banche dati sui percorsi scolastici, formativi e sui fabbisogni delle imprese nei vari settori produttivi e di servizio</p> <p>Adeguatezza sulle banche dati relative alle opportunità di stages formativi</p> <p>Adeguatezza del grado di utilizzazione delle banche dati elettroniche e della consultazione via internet</p> <p>Adeguatezza delle informazioni disponibili su altri servizi per l'orientamento e l'inserimento lavorativo</p>	<p>Numero delle banche dati (e loro grado di aggiornamento), di livello locale, regionale e nazionale</p> <p><i>Soglia:</i> La disponibilità di almeno 2 banche dati, aggiornate all'ultimo trimestre</p> <p>Numero degli accessi a alle banche dati elettroniche</p> <p><i>Soglia:</i> almeno il 30% degli utenti utilizza anche la consultazione elettronica e via internet</p> <p>Numero degli aggiornamenti delle banche dati almeno di livello locale</p> <p><i>Soglia:</i> almeno 1 aggiornamento trimestrale</p> <p>Presenza di una biblioteca di documentazione, organizzata per la consultazione da parte degli utenti (bollettini, fascicoli illustrativi, repertori professionali, guide, ecc.)</p>	<p>Documentale</p>
<p>Strumenti tecnico-professionali per le attività di orientamento</p>	<p>Disponibilità e adeguatezza degli strumenti di supporto alle attività di informazione orientativa, formazione orientativa e consulenza orientativa</p>	<p>Numero degli strumenti validati sul totale degli strumenti disponibili e utilizzati (<i>Soglia:</i> almeno il 60% degli strumenti sono stati validati)</p>	<p>Documentale</p>

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
		Presenza di una sussidioteca con classificazione per area operativa degli strumenti utilizzabili per le attività orientative	
Sito Web sui servizi di orientamento	Adeguatezza e usabilità del sito Web per la comunicazione, la promozione delle attività e dei servizi, e l'attivazione di rapporti interattivi con gli utenti	Numero degli accessi quotidiani al sito web proporzionale alle attività <i>Soglia:</i> almeno il 30% degli utenti utilizza anche la consultazione elettronica e via internet	Documentale

D) SITUAZIONE ECONOMICA E AMMINISTRATIVA

Situazione economica e amministrativa

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Situazione economico-finanziaria della sede di orientamento	Affidabilità dello stato patrimoniale e finanziario	Corretta gestione del bilancio <i>Soglia:</i> assenza di una sentenza di fallimento o di liquidazione della sede	Documentale e certificazione
Legale rappresentante della sede	Affidabilità, integrità e correttezza personale	Assenza di condanne per reati di natura amministrativo-finanziaria e di dichiarazioni e procedure di fallimento	Documentale, Certificazioni
Documenti di bilancio	Correttezza dei documenti di bilancio	Certificazione del bilancio o conformità con le direttive	Documentale, Audit
Contabilizzazione	Adeguatezza del sistema di contabilizzazione	Presenza di contabilità analitica	Documentale, Audit
Rendicontazione	Adeguatezza delle procedure di rendicontazione	Presenza di periodiche verifiche della corrispondenza con le indicazioni date dagli enti finanziatori	Documentale, Audit

E) LIVELLI DI EFFICACIA E DI EFFICIENZA

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Operatività del servizio	Quantità di utenti che partecipano alle varie attività del servizio: accoglienza, informazione orientativa, formazione orientativa, consulenza orientativa, counselling, bilancio di competenze	Indice di riuscita orientativa (IRO) Numero di utenti che hanno portato a termine con successo l'azione orientativa in rapporto agli utenti iniziali <i>Soglia</i> : scostamento non superiore al 20% rispetto alle previsioni progettuali Indice di abbandono orientativo (IAO) N° di utenti che interrompono l'azione orientativa o il progetto/ N° di utenti che seguono quel tipo di azione orientativa <i>Soglia</i> : abbandoni non superiori al 30%	Documentale
Conformità del servizio	Adeguatezza della durata delle attività orientative, del numero di utenti e del numero di operatori coinvolti	Indici di conformità orientativa (ICO) relativi: - alla durata (durata effettiva /durata prevista) - agli utenti (n° utenti effettivi/ numero utenti previsto), - agli operatori (n° operatori effettivo/n° operatori previsto) <i>Soglia</i> : scostamento non superiore al 40% rispetto alle previsioni progettuali	Documentale
Prodotti del servizio di orientamento	Adeguatezza dei progetti realizzati come servizio	Indice di attivismo orientativo (IAO) N° progetti approvati e realizzati nell'anno/su n° progetti presentati <i>Soglia</i> : almeno il 60% dei progetti sono approvati e realizzati	Documentale

segue

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
	Adeguatezza dei progetti personali e professionali elaborati con gli utenti nell'anno.	Indice di progettualità orientativa (IPO) N° dei progetti personali e professionali/ N° utenti che hanno frequentato le attività di orientamento <i>Soglia:</i> almeno il 50% degli utenti definisce e sviluppa un progetto personale e professionale	
Soddisfazione utenti	Adeguatezza delle valutazioni degli utenti sulle attività di orientamento. Presenza di reclami	Indice di soddisfazione utenti (ISU) N° utenti soddisfatti/ N° utenti che hanno partecipato al servizio <i>Soglia:</i> almeno il 60% di soggetti soddisfatti Indice numero di reclami (INR) rilevati su singole attività o interventi <i>Soglia:</i> I reclami non superano il 5%	Indagine periodica e Verifica documentale
Soddisfazione operatori (dipendenti e collaboratori)	Adeguatezza delle valutazioni degli operatori coinvolti nelle diverse attività orientative	Indice di soddisfazione operatori (ISO) N° operatori soddisfatti/ N° totale operatori <i>Soglia:</i> Almeno il 65% di operatori soddisfatti	Indagine periodica
Soddisfazione rete sociale e clienti esterni	Adeguatezza delle valutazioni delle strutture esterne (scuole, aziende, altri servizi) che sono entrate in rapporto con il servizio per singoli progetti o per le interazioni di rete	Indice di soddisfazione rete sociale (ISRS) N° di valutazioni positive/ numero di strutture coinvolte <i>Soglia:</i> almeno il 65% di strutture danno un giudizio positivo	Indagine periodica e procedura di ascolto

Efficienza

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Livello e capacità di spesa	Adeguatezza del livello di capacità di spesa	Importi rendicontati/importi approvati <i>Soglia:</i> scostamento non superiore al 10%	Documentale
Costo utente	Adeguatezza del costo utente per le diverse attività (informazione, formazione orientativa, consulenza orientativa, counselling)	Importo rendicontato/N° utenti che hanno usufruito dello specifico servizio orientativo <i>Soglia:</i> scostamento non superiore al 10% rispetto allo stesso valore medio calcolato sulla base dell'importo preventivato	Documentale

1.4 LA PRESENZA SUL TERRITORIO E LA RETE CON I SOGGETTI TERRITORIALI

La Rete quale "risorsa" per lo sviluppo, l'organizzazione e l'erogazione dei servizi di orientamento emerge con chiarezza nell'ambito del D.M. 166 del 25 maggio 2001, sulla base di due elementi fondanti:

- a) il modello operativo di accreditamento della sede orientativa;
- b) i requisiti minimi funzionali al processo di accreditamento.

Riguardo al primo aspetto negli Allegati al Decreto viene delineato un assetto dei servizi formativi ed orientativi strutturato secondo una logica sistemica. Come affermato nel par. 1.1, dal punto di vista dell'organizzazione di tali servizi il criterio seguito non è quello della "unicità" della sede quanto piuttosto della "unitarietà" dei servizi. Il focus del sistema, infatti, non è rappresentato dal soggetto che eroga ma dall'utente che ha necessità di servizi diversi.

Un ulteriore impulso alla costituzione delle reti territoriali e all'integrazione fra gli attori locali viene dai requisiti stessi - concernenti le "interrelazioni maturate con il sistema sociale e produttivo presente sul territorio" - previsti per l'accreditamento della sede orientativa.

Le caratteristiche ed i tratti distintivi che il Sistema di Relazioni dovrebbe assumere può essere schematizzato secondo la seguente figura.

Fig. 11 - Caratteristiche della rete sociale e parametri di riferimento ai fini della valutazione dell'implementazione

Sistema di relazioni

indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Relazioni con il sistema sociale e istituzionale territoriale	Ampiezza e frequenza delle interazioni con soggetti istituzionali e sociali: a) Scuole b) Associazioni c) Università e) Enti locali f) centri di formazione g) AUSL h) associazioni culturali i) ordini o associazioni professionali l) associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro m) altro	Presenza di interazioni e incontri con almeno 5 tipi di soggetti istituzionali e sociali <i>Soglia:</i> Incontri con tali soggetti con periodicità almeno bimestrale <i>Soglia:</i> Presenza di almeno 10 rapporti di collaborazione formalizzati e sistematici (lettera d'intenti, accordo, convenzione, ecc.)	- Documentale - Audit
Relazioni con il sistema economico, della produzione di beni e di servizi	Ampiezza delle interazioni con aziende pubbliche e private per attività di analisi del fabbisogno, territoriale e settoriale, per collaborazione in progetti orientativi e per la realizzazione di stages, tirocini, per presentare testimonianze, ecc.	Esistenza e aggiornamento di un "portfolio aziende" <i>Soglia:</i> L'archivio di aziende disponibili ad attività di collaborazione per attività di orientamento è verificato annualmente e deve comprendere almeno n° 30 aziende Disponibilità delle aziende <i>Soglia:</i> Il rapporto tra n° di aziende coinvolgibili e n° di utenti nell'arco di un anno deve essere almeno del 40%	- Documentale - Audit
Relazioni con le famiglie degli utenti in età evolutiva	Ampiezza degli scambi e dei confronti con i familiari dei minori e degli adolescenti sui processi di orientamento e di scelta	Numero di incontri individuali e di gruppo con le famiglie <i>Soglia:</i> Almeno 2 incontri individuali nel corso di un progetto e almeno 3 attività collettive nel corso dell'anno	- Documentale - Audit

segue

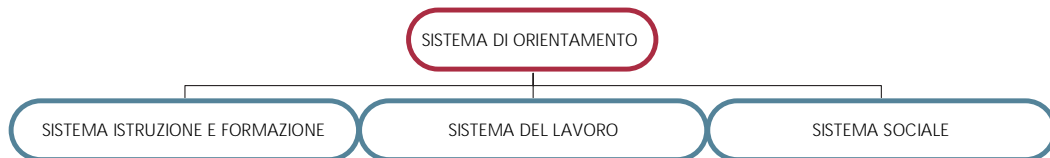
indicatori	parametri	indici e soglia di accettabilità	modalità di verifica
Relazioni con il contesto territoriale effettuate su base elettronica	Adeguatezza, sistematicità e ampiezza dei collegamenti elettronici con gli attori sociali, istituzionali ed economici del territorio (Scuole, Centri di formazione professionale, Università, AUSL, Sindacati, Associazioni imprenditoriali, Ordini professionali, Associazioni culturali, ecc.)	Connessioni inter-istituzionali e inter-organizzative in rete elettronica <i>Soglia:</i> Presenza nel proprio sito Web dei link coi siti elettronici di almeno il 50% degli attori istituzionali e sociali presenti nel territorio, di rilevanza per l'orientamento	- Documentale - Audit

L'aspetto di maggiore problematicità nella costruzione delle reti concerne proprio la struttura dell'offerta di servizi di orientamento, che tranne limitati casi e circoscritte realtà territoriali, risulta nel complesso caratterizzata a livello territoriale da un basso livello d'organizzazione.

L'aspetto del "ridotto numero di relazioni reciproche" fra i soggetti si ricollega direttamente sia all'organizzazione interna degli stessi, sia alle scarse relazioni fra gli attori in gioco e dunque alla limitata diffusione di reti strutturate ed organizzate nei sistemi locali. È noto il "basso livello di interscambio" che caratterizza nell'insieme i servizi orientativi nel nostro paese, più alle prese della gestione delle problematiche interne - progettazione dei servizi, erogazione, formazione degli operatori, ecc. - che alla realizzazione di interscambi organizzati con l'ambiente esterno e con gli attori dei principali sistemi: istituzionali, del lavoro, formativi e sociali.

La necessità di addivenire all'integrazione territoriale nell'erogazione dei servizi, secondo modalità e forme appropriate alle caratteristiche locali, nasce dalla natura stessa di questi, per i quali la rete assume valore immanente, sia sul piano organizzativo - ai fini dello scambio/condivisione di risorse e collaborazioni - sia su quello delle opportunità per i clienti/fruitori. Per questi ultimi infatti è essenziale conoscere la mappa delle strutture e dei servizi del territorio per poterne fruire in maniera adeguata ed efficace. Ciò significa che è fondamentale per l'utente avere chiaro davanti a sé, sulla base del proprio progetto personale e professionale, le opportunità che a livello locale possono offrire i diversi sistemi dei servizi, e per quello che potrebbe essere definito il "sistema di orientamento", connettere i sistemi della formazione e dell'istruzione, del lavoro e sociali (come viene esemplificato nella successiva figura 12).

Fig. 12 - Sistema di orientamento e sistemi locali



Ai fini della progettazione e nell'organizzazione delle reti è fondamentale conoscere le caratteristiche delle organizzazioni (*nodi*) che le compongono e le modalità con le quali si basano le relazioni.

Lo schema seguente ne riassume alcuni aspetti.

Fig. 13 - Tipologie di reti, caratteristiche dei nodi e degli scambi

TIPOLOGIE DI RETI	Reti a "bassa diversità"	Reti ad "alta diversità"
CARATTERISTICHE DEI NODI	Le organizzazioni che costituiscono la rete sono simili per tipologia di utenza, modalità di offerta dei servizi, metodi di lavoro, strumenti di valutazione e di monitoraggio dei servizi, ecc.	Differenziazione nelle caratteristiche fondamentali delle organizzazioni che costituiscono la rete (utenza di riferimento, offerta dei servizi, organizzazione del lavoro, ecc.)
CARATTERISTICHE DEGLI SCAMBI	Difficoltà nell'acquisizione e nello scambio di informazioni e d'integrazione nello schema di azione dell'organizzazione	Rapida circolazione di informazioni, beni e risorse

L'altra caratteristica essenziale delle reti fa riferimento alla natura dei loro legami: *deboli*, *forti*, *formali* o *informali*. I primi fanno riferimento alla frequenza delle interazioni, i secondi invece al livello di istituzionalizzazione delle interazioni. Nell'insieme tali caratteristiche possono essere raffigurate nel diagramma a quadranti seguente.

Fig. 14 - Natura dei legami delle reti

Legami

+	FORTI Accordi spontanei a vario livello organizzativo	+	FORMALI Intese, protocolli, o accordi ufficiali negoziati
+	DEBOLI Carattere occasionale, casuale e superficiale	+	INFORMALI Sistematicità, collaborazioni frequenti

Se queste costituiscono alcune delle caratteristiche immanenti la rete sociale, sembra opportuno soffermare la nostra attenzione su alcuni punti focali di carattere operativo ed applicativo ai fini della progettazione e della costruzione di reti.

Gli elementi che bisognerebbe tenere opportunamente in conto concernono:

- a) I servizi da erogare.
- b) Le strategie di implementazione delle reti.
- c) Le organizzazioni costituenti la rete (nodi).
- d) Le tipologie di interrelazioni fra gli attori che costituiscono la rete.
- e) Gli strumenti che sanciscono gli accordi di rete.
- f) Le risorse.

Fig. 15 - Percorso di progettazione delle reti

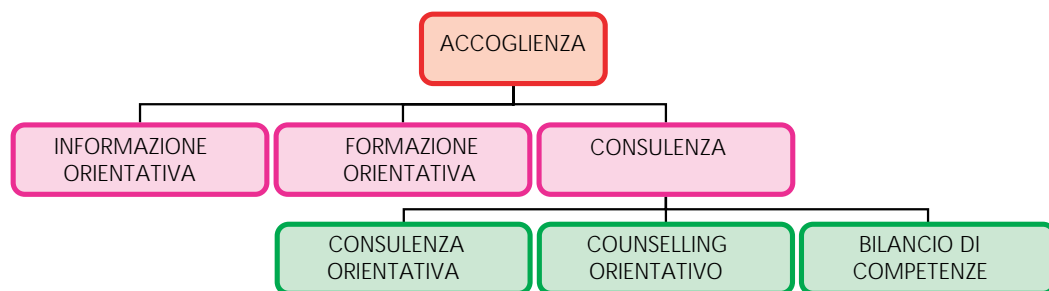
Servizi da erogare	Strategie di implementazione	Organizzazioni costituenti (nodi)	Interrelazioni previste fra gli attori	Accordi, Convenzioni	Risorse
Informazione Orientativa Formazione Orientativa Consulenza ...	- Strategie organizzative e di governo della rete (struttura di coordinamento) - Modello organizzativo gestionale ed operativo - ...	- Profilo degli attori locali - Apporti alla realizzazione dei servizi - ...	- Connessione informativa - Connessione collaborativa - Connessione integrata	- Protocollo d'intesa - ...	- Risorse umane - Risorse informative - Risorse tecnologiche - ...
...

Ciascuno aspetto lo analizziamo di seguito.

a) I servizi orientativi da erogare

Per ciò che concerne i servizi orientativi da erogare si fa riferimento alle tipologie individuate nel D.M.166 del 25/5/2001, illustrati di seguito.

Fig. 16 - Servizi orientativi



b) Le strategie di implementazione delle reti

Queste sono finalizzate alla costituzione di un organico sistema di orientamento in ambito locale e rappresentano una determinata modalità attraverso cui si determinano forme di coordinamento e direzione rivolte all'integrazione dei soggetti ed alla realizzazione di sinergie funzionali all'erogazione di servizi orientativi.

Le "strategie di rete" rimandano dunque sia alla definizione del tipo di struttura di coordinamento che presidia la rete stessa, sia alle politiche organizzative necessarie a determinarne il governo e la gestione operativa.

Per ciò che concerne il modello organizzativo è evidente che la forma più diffusa ipotizzabile è quella di una struttura di coordinamento che assume una posizione centrale, baricentrica fra i vari attori - una sorta di "centro di gravità" come viene definito nella letteratura di settore -, e la cui mission è la definizione di programmi e piani di azione da attuare nel contesto del territorio dai vari partner - ciascuno con il proprio apporto nell'ambito della diversità dei ruoli/funzione agiti - nonché di stabilire collaborazioni nel quadro dell'utilizzo comune delle risorse.

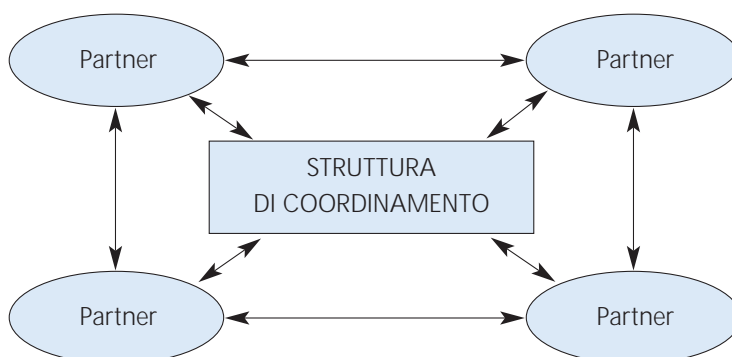
Nell'ambito della struttura di coordinamento si svilupperanno delle politiche rivolte alla:

- ⇒ definizione delle strategie organizzative e di governo della rete;
- ⇒ definizione del modello organizzativo, gestionale ed operativo di sviluppo dei servizi;
- ⇒ definizione e attivazione delle *funzioni di processo* (*diagnosi, progettazione, monitoraggio e valutazione, promozione, qualità e ricerca*);

⇒ realizzazione di processi di ottimizzazione delle risorse umane, tecnologiche, informative, e degli strumenti orientativi ed operativi.

Questo assetto organizzativo si può rappresentare secondo la figura seguente.

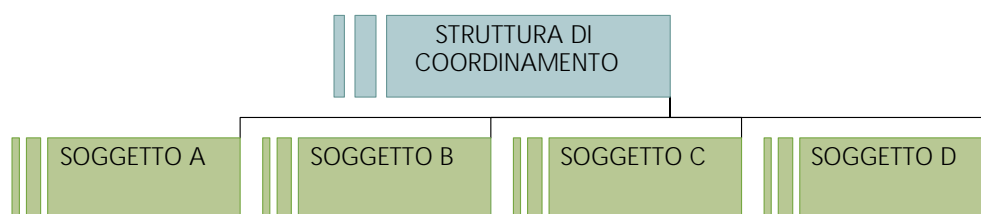
Fig. 17 - Assetto della struttura di coordinamento nell'ambito della rete territoriale



Un'altra tipologia di assetto organizzativo della rete, è quello che vede la struttura organizzativa di coordinamento in una posizione in qualche modo dominante, gerarchica, nei confronti dei vari partner, frutto di una strategia organizzativa del tipo "top-down", rispetto a quella "botton-up" costitutiva della precedente.

La struttura di coordinamento assurge ad una vera e propria funzione di governo del sistema di orientamento locale che risulta già ad un buon livello di organizzazione ed articolazione interna. In questo caso, l'esigenza di integrazione emerge come prospettiva di *governance* e conseguentemente si realizza attraverso un centro organizzativo che concerta nel territorio le politiche orientative ed i programmi di intervento fra i diversi attori. Sul versante delle politiche organizzative di rete si farà evidentemente riferimento - nominalmente - a quelle individuate nel modello precedente. L'assetto organizzativo assume la configurazione seguente.

Fig. 18 - Configurazione organizzativa susseguente alla strategia top-down

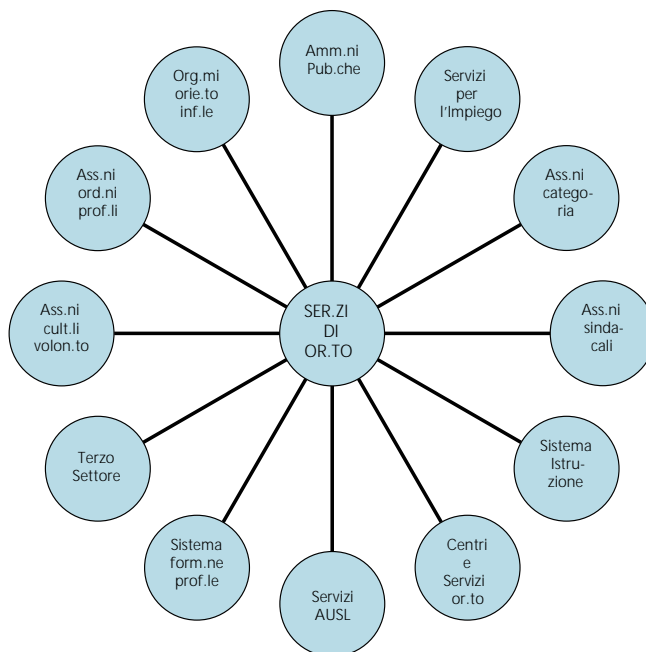


c) I nodi della rete

I nodi della rete sono costituiti da un "insieme di attori dotati di un relativo grado di autonomia, che realizzano attività o scambi di informazione in funzione di un obiettivo comune ("mission") attraverso forme di collegamento ("relazioni") e modalità/strumenti definiti." In ambito locale gli attori che si potrebbero integrare in un sistema di rete possono essere classificati ed individuati nei seguenti:

- a. Amministrazioni pubbliche (regione, province, comuni).
- b. Servizi per l'impiego.
- c. Forze economiche (imprese, associazioni di categoria, ecc.).
- d. Forze sociali (sindacati, ecc.).
- e. Strutture del sistema scolastico e universitario.
- f. Centri e servizi di orientamento pubblici e privati.
- g. Servizi AUSL riferibili al settore infanzia e adolescenza.
- h. Enti gestori sistema di formazione professionale e relativi Centri o agenzie formative.
- i. Associazioni ed enti del terzo settore.
- l. Associazioni culturali.
- m. Associazioni e ordini professionali.
- n. Organismi di orientamento informale (famiglie e media).

Fig. 19 - I soggetti dei sistemi locali di orientamento



d) Le tipologie di interrelazioni fra i soggetti della rete

Sulla base dell'intensità e dalle forma dei legami, dalla più semplice a quella di maggiore complessità, si possono individuare "tre grandi categorie di interrelazione" tra servizi di orientamento ed altri soggetti fra quelli individuati in precedenza. Di seguito indichiamo alcune delle attività possibili nell'ambito delle tipologie indicate:

1) Connessione informativa

- a. Comunicazione reciproca delle singole iniziative.
- b. Scambio di informazioni e di dati sui programmi di attività.
- c. Connessione in rete telematica (ad esempio, via sito Web).
- d. Uso di fonti e materiali informativi comuni.
- e. Divulgazione reciproca di informazioni sugli esiti più significativi delle attività.

2) Connessione collaborativa (o cooperativa semplice)

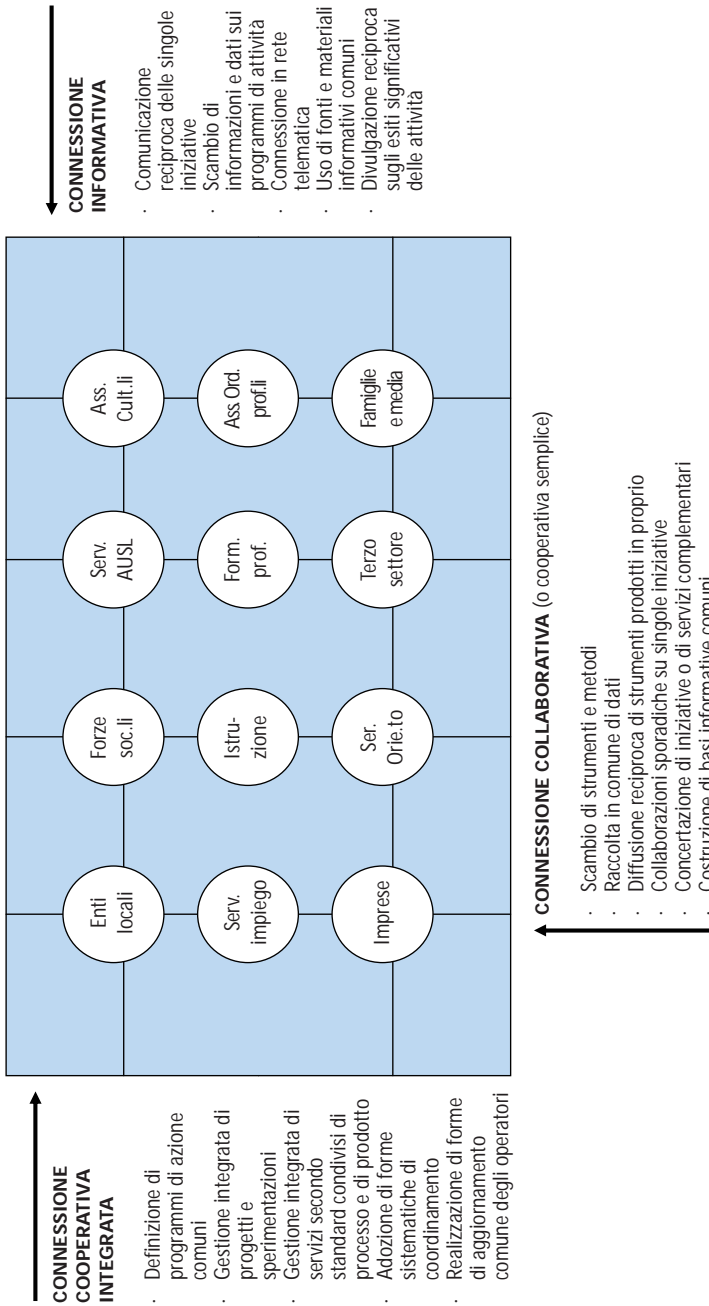
- a. Scambio di strumenti e metodi.
- b. Raccolta in comune di dati (ad esempio, sui fabbisogni orientativi).
- c. Diffusione reciproca di strumenti prodotti in proprio.
- d. Collaborazioni sporadiche su singole iniziative (allestimento conferenze e dibattiti, visite guidate, ecc.).
- e. Concertazione di iniziative o di servizi complementari.
- f. Costruzione di basi informative comuni (a livello locale, ben connesse con quelle regionali e nazionali).

3) Connessione cooperativa integrata

- a. Definizione di programmi di azione comune nel breve e medio periodo.
- b. Gestione integrata di progetti e sperimentazioni (gruppi di lavoro temporanei).
- c. Gestione integrata di servizi (gruppi di lavoro permanenti) secondo standard condivisi di processo e di prodotto.
- d. Adozione di forme sistematiche di coordinamento.
- e. Realizzazione di forme di aggiornamento comune degli operatori, formazione intersettoriale con possibilità di scambi di competenze.

Nell'insieme tale quadro lo rappresentiamo secondo la successiva figura.

Fig. 20 - Tipologie di interrelazioni di rete e relative attività



e) Le convenzioni

Gli strumenti che sanciscono sul piano formale la costituzione della rete sono rappresentati da protocolli e convenzioni; essi solitamente stabiliscono: finalità e contenuti, modalità di realizzazione dei servizi, attività di monitoraggio, clausole varie.

f) Le risorse

Esse fanno riferimento alle seguenti risorse:

- Risorse umane, professionali e sistemi di competenze.
- Risorse informative (Banche Dati, materiali bibliografici, strumenti informativi, altro).
- Risorse tecnologiche, dell'informazione e della comunicazione (ICT), siti e portali.
- Risorse orientative: strumenti orientativi ed altri materiali.

1.5 RELAZIONE CON I SISTEMI DI GESTIONE PER LA QUALITÀ TRATTATI NELLE NORME DELLA FAMIGLIA ISO 9000

Il modello idealtipico di sistema di gestione di sede orientativa proposta, seppur non intende costituire anche un modello di sistema di gestione per la qualità certificabile in accordo alla norma ISO 9001, ricerca la coerenza con i principi, l'approccio e la terminologia specificati nelle norme della famiglia ISO 9000.

In particolare riconosce che per guidare e far funzionare con successo un'organizzazione è necessario dirigerla e tenerla sotto controllo in maniera sistematica e trasparente e che i principi che possono essere utilizzati dalla direzione per guidare l'organizzazione stessa verso il miglioramento delle prestazioni sono (tratto da UNI EN ISO 9001: 2000):

Orientamento al cliente	Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, soddisfare i loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.
Leadership	I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.
Coinvolgimento del personale	Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione.
Approccio per processi	Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative attività e risorse sono gestite come un processo.
Approccio sistemico alla gestione	Identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati contribuisce all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.
Miglioramento continuo	Il miglioramento continuo delle prestazioni complessive dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.

- Decisioni basate su dati di fatto** Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni.
- Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori** Un'organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

Parimenti l'approccio per sviluppare ed attuare il sistema di gestione di una sede orientativa è analogo a quello identificato per il sistema di gestione per la qualità, che prevede le seguenti fasi (da UNI EN ISO 9001):

- determinare le esigenze e le aspettative dei clienti e delle altre parti interessate;
- stabilire la politica e gli obiettivi per la qualità dell'organizzazione;
- determinare i processi e le responsabilità necessari per conseguire gli obiettivi per la qualità;
- determinare e fornire le risorse necessarie per conseguire gli obiettivi per la qualità;
- stabilire metodi per misurare l'efficacia e l'efficienza di ciascun processo;
- mettere in atto queste misure per determinare l'efficacia e l'efficienza di ciascun processo;
- determinare i mezzi per prevenire le non conformità ed eliminare le cause;
- stabilire ed applicare un processo per il miglioramento continuo del sistema di gestione per la qualità.

Al fine di perseguire e dare evidenza della coerenza con le norme relative ai sistemi di gestione per la qualità, nella elaborazione dei materiali che costituiscono i risultati del lavoro svolto, sono stati utilizzati specifici termini a cui sono stati attribuiti i significati definiti nelle norme stesse. Per semplificare al lettore la comprensione dei materiali, nel Glossario sono presenti i termini utilizzati e le relative definizioni.

1.6 CONFRONTO TRA IL D.M. 166/2001 E LE NORMATIVE REGIONALI

Analizzando le leggi regionali in materia di accreditamento si evince che il 67% delle Regioni e Province Autonome (cfr. floppy allegato " *Tabelle di comparazione dei sistemi regionali di accreditamento delle strutture di orientamento* ") hanno previsto la procedura di accreditamento anche per l'orientamento, mentre le altre rimandano ad un successivo periodo l'applicazione della procedura. Come per l'ambito della formazione i soggetti di accreditamento sono le sedi operative degli organismi pubblici e privati.

Le diverse normative regionali prendono a riferimento l'ambito di orientamento dato dal D.M. 166/2001 inteso come "... *interventi di carattere informativo, formativo, consulenziale, finalizzati a promuovere l'auto-orientamento e a supportare la definizione di percorsi personali di formazione e lavoro e il sostegno all'inserimento occupazionale*" definendo, in alcuni casi, la

tipologia di utenti: " ... Esse sono rivolte a persone inoccupate, occupati, in cerca di prima occupazione, disoccupati, persone con lavoro precario e persone in condizioni di disagio". Per quanto concerne i livelli minimi per l'accreditamento definiti dal D.M. 166/2001 una lettura comparata delle scelte operate nei diversi sistemi regionali mostra una totale adesione alle richieste di requisiti proposte dalla normativa nazionale. Ricordando che i livelli minimi per l'accreditamento sono articolati nei seguenti cinque requisiti di base:

- a) Capacità gestionali e logistiche.
- b) Situazione Economica.
- c) Competenze Professionali.
- d) Efficacia ed Efficienza.
- e) Relazioni con il territorio.

Vengono di seguito esposte le principali scelte e differenze riscontrabili nei diversi sistemi regionali mettendo in evidenza che, per quanto riguarda il criterio " Situazione economica", la comparazione tra i modelli regionali di accreditamento e quello nazionale ha messo in evidenza che tutte le regioni hanno mutuato gli indicatori del D.M. 166/2001 dettagliandone ulteriormente parametri e indici.

Per ciò che concerne il criterio delle " Competenze Professionali" emerge che la maggior parte delle regioni ha individuato le credenziali degli operatori che assicurano il presidio delle funzioni.

1.6.1 CAPACITÀ LOGISTICHE

Il criterio delle capacità logistiche viene regolamentato insieme alle capacità gestionali per la disciplina delle quali si rinvia alle tabelle comparative. Per quanto attiene nello specifico le " capacità logistiche" tutte le Regioni hanno previsto degli indicatori per le " risorse strutturali" facendo riferimento all'ambito della formazione del D.M. 166/01. Riguardo alle " risorse infrastrutturali" le Regioni hanno individuato ulteriori indicatori rispetto al D.M. 166 (che prevede solo l'adeguatezza delle banche dati), che fanno riferimento all'adeguatezza degli arretrati all'adeguatezza tecnologica e all'utilizzo esclusivo di locali ed attrezzature.

1.6.2 EFFICACIA ED EFFICIENZA

Rispetto all'efficacia il D.M. 166/2001 propone un set di indicatori fisici di realizzazione, risultato e impatto finalizzati a descrivere e misurare la capacità della sede operativa o dell'organismo in termini di qualità dei servizi realizzati, sia nel percorso di attuazione degli interventi, sia per gli effetti rilevabili in materia differita nel tempo.

I soggetti destinatari dell'accreditamento sono tenuti a misurare il livello di partecipazione alle attività, il grado di successo dell'iniziativa in termini di qualificazione degli allievi, di occupazione o di rientri nel sistema scolastico, il gradimento espresso dall'utenza.

Per il criterio dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi di orientamento le Regioni hanno integrato gli indicatori e hanno specificato parametri e indici rispetto al D.M. 166/2001.

Va segnalata la situazione della Sicilia e dell'Abruzzo dove il criterio non risulta discriminante per l'ottenimento dell'accreditamento: le Regioni si limitano a richiedere i dati per il calcolo di valori medi territoriali ai fini di una successiva definizione delle soglie minime.

Questa scelta è frutto di tre considerazioni interconnesse:

- a) consentire alla Regione di definire i valori soglia relativi ai diversi indici che siano il prodotto effettivo delle performance del sistema formativo - orientativo nel periodo di tempo indicato;
- b) individuare le situazioni locali e le sedi operative che necessitano di maggiori supporti ed azioni di sostegno per conseguire, nel tempo, gli standard minimi;
- c) fissare standard per le sedi di nuova costituzione o recente costituzione e per il mantenimento dell'accreditamento che siano supportati dall'esperienza.

Inoltre, la Regione Molise rinvia la regolamentazione del criterio alla fase di messa a regime del sistema di accreditamento.

La Regione Piemonte, in attesa di un riscontro statistico sulle performance a livello regionale, ha adottato le soglie minime indicate a livello nazionale; va rilevato inoltre che la Regione ricava direttamente i dati dal proprio sistema informativo.

Nella Regione Lazio le modalità di analisi e valutazione dei servizi di orientamento - pur essendo sempre incentrate sull'operatività e sulla soddisfazione del servizio offerto - risultano caratterizzate da particolarità che discendono dalle caratteristiche assunte dal modello complessivo di accreditamento.

La Regione ripropone indicatori e parametri simili a quelli dei servizi formativi: le valutazioni vengono quindi condotte sia a livello di sede operativa che di organismo; inoltre, mentre l'indicatore del livello di soddisfazione non viene applicato, quello di operatività prende in esame sia gli utenti sia le ore di attività.

La Provincia Autonoma di Bolzano e la Regione Toscana oltre a stabilire il rispetto delle soglie, come da D.M. 166/2001, prevedono che la sede operativa individui, raccolga ed analizzi i dati appropriati per valutare l'adeguatezza e l'efficacia della propria organizzazione, sia attraverso l'utilizzo di strumenti del servizio FSE e/o propri, sia attraverso la gestione di reclami e contestazioni provenienti dalle diverse parti interessate, (utenti, operatori, aziende, amministrazione provinciale, ecc...) al fine della produzione di un *bilancio* scritto sull'efficienza ed efficacia degli interventi realizzati nell'anno di riferimento.

La Regione Veneto stabilisce l'indice di ammissibilità per l'indicatore relativo al livello del servizio orientativo, mentre non fissa una soglia minima per l'indicatore relativo alla soddisfazione dei clienti esterni. Per quest'ultimo la Regione richiede la presenza di un sistema per rilevare le esigenze e le aspettative dei propri clienti e per controllare la rispondenza dei risultati effettivamente ottenuti rispetto a quelli convenuti; a tal fine è necessario dare evidenza di un documento che descriva la procedura di rilevazione delle esigenze e delle aspettative e le modalità di valutazione dei risultati effettivamente ottenuti e dei relativi strumenti (ad es. questionari).

Indici di efficacia

Rispetto agli indici degli indicatori relativi all'efficacia, si ritiene interessante segnalare la scelta adottata da due Regioni: Lazio e Lombardia.

La Regione Lazio individua la soglia dell'indicatore relativo all'efficacia del soggetto facendo riferimento, nel modello attualmente in vigore, agli anni formativi 1998-1999, 1999-2000 e 2000-2001. Per tali anni gli allievi effettivi (calcolati sottraendo al numero degli allievi autorizzati quelli che non hanno terminato l'intervento e quelli per cui l'intervento non ha avuto inizio) devono risultare almeno l'80% degli allievi autorizzati.

La Regione Lombardia ha introdotto un fattore metodologico innovativo relativo alle modalità di calcolo delle soglie, basate non su indici fissi di scostamento, ma applicate in modo flessibile, a seguito del rilevamento della media delle prestazioni complessive dei soggetti del territorio regionale che hanno richiesto l'accreditamento. La soglia al di sotto della quale la performance della sede è considerata insoddisfacente, e quindi escludente, è calcolata dalla media delle prestazioni meno il valore della deviazione standard; quest'ultima è una misura che indica quanto i valori si discostano dal valore medio (più alto è il valore della deviazione standard maggiore sarà la dispersione dei valori).

Indici di efficienza

Tutti i sistemi regionali in cui sono operativi indicatori di efficienza fissano le soglie ad un livello corrispondente a quello previsto nel D.M. 166/2001, salvo la Regione Basilicata che stabilisce come soglia del livello di spesa e del costo utente uno scostamento dalle previsioni progettuali inferiore al 25% (rispetto al 10% del D.M. 166/2001).

1.6.3 IL SISTEMA DI RELAZIONI

Il D.M. 166/2001 propone quattro indicatori che consentono di esaminare il livello delle relazioni con l'insieme dei soggetti (istituzionali, sociali e produttivi) che interagiscono con le strutture dell'offerta di orientamento contribuendo alla qualità degli interventi in termini di rispondenza ad effettivi fabbisogni orientativi.

La maggior parte delle Regioni accoglie gli indicatori stabiliti dal D.M. 166/2001, ad eccezione di quello relativo alle relazioni con le famiglie, adottato solo dalla Regione Piemonte.