

L'OFFERTA DI ORIENTAMENTO IN ITALIA

Una mappa aggiornata dei servizi

Anna Ancora

Giovanni Bartoli

Anna Grimaldi

Antonietta Maiorano

53





L'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'Isfol e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese. L'Inapp fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. È Organismo Intermedio del Programma nazionale Giovani, donne e lavoro 2021-2027 del FSE+, delegato dall'Autorità di Gestione all'attuazione di specifiche azioni (Piano Inapp 2023-2026), ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

L'attività dell'Inapp si rivolge a una vasta comunità di stakeholder: ricercatori, accademici, mondo della pratica e policymaker, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale.

Presidente: *Natale Forlani*

Direttore generale: *Loriano Bigi*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33 00198 Roma
Tel. +39.06.85447.1
web: www.inapp.gov.it

Contatti: editoria@inapp.gov.it

Collana a cura di Pierangela Ghezzi

Il Paper, previsto tra i prodotti del progetto di ricerca "Sostenere le transizioni con percorsi innovativi di orientamento per favorire l'occupabilità", riporta le evidenze empiriche emerse a seguito di una rilevazione CAWI su 2.700 Enti che erogano servizi di orientamento al lavoro. Oltre a offrire una panoramica aggiornata dell'attuale sistema di orientamento, nel report vengono illustrati anche gli interventi normativi più recenti. Alla luce del generale quadro illustrato, questo lavoro costituisce un'occasione di riflessione sui tanti nodi critici ancora da sciogliere relativamente all'implementazione delle strategie di orientamento attualmente adottate che sono state oggetto di questa indagine.

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

Autori:

Anna Ancora, Inapp
(Introduzione, capp. 1,4,5,7, Conclusioni)

(a.ancora@inapp.gov.it)

Giovanni Bartoli, Inapp
(cap. 6)

(g.bartoli@inapp.gov.it)

Anna Grimaldi, Inapp
(cap. 2)

(a.grimaldi@inapp.gov.it)

Antonietta Maiorano, Inapp
(cap. 3)

(a.maiorano@inapp.gov.it)

Testo chiuso: dicembre 2024

Pubblicato: febbraio 2025

Coordinamento editoriale:

Costanza Romano

Editing grafico:

Costanza Romano con la collaborazione di *Angelica Alori*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Alcuni diritti riservati [2025] [INAPP]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione — Non commerciale — Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-2996

ISBN 978-88-543-0354-6



ABSTRACT

L'OFFERTA DI ORIENTAMENTO IN ITALIA. UNA MAPPA AGGIORNATA DEI SERVIZI

L'orientamento al lavoro rappresenta un tema di importanza centrale, perché fornisce il supporto necessario a effettuare scelte consapevoli e responsabili in ogni fase del percorso educativo e professionale. Programmare il proprio futuro è un'impresa assai ardua soprattutto per i più giovani, in considerazione della variegata offerta nel panorama educativo e delle dinamiche mutevoli del mercato del lavoro. I servizi di orientamento, quindi, sono l'elemento chiave di un processo volto a facilitare l'accesso al mercato del lavoro dell'individuo, supportandone al contempo la crescita, l'evoluzione personale e il consolidamento della posizione nella società. Il presente Rapporto esplora l'attuale contesto, prestando particolare attenzione al ruolo dei servizi di orientamento nelle scelte dei giovani in relazione ai percorsi di istruzione, formazione e realizzazione professionale. Lo studio eseguito vuole tracciare il punto da cui partire per ulteriori riflessioni e approfondimenti, allo scopo di fornire a policy maker e stakeholder indicazioni utili alla progettazione e all'implementazione di misure inedite di intervento. L'obiettivo dovrebbe essere quello di migliorare i servizi, accrescere il livello di partecipazione al mercato del lavoro e sostenere in modo adeguato la transizione dei giovani nel futuro.

PAROLE CHIAVE: mercato del lavoro, sistema formativo, IeFP, orientamento professionale

CAREER GUIDANCE SERVICES IN ITALY. AN UPDATED MAP

Work orientation is a key topic because it gives the necessary support to make informed and responsible choices during any stage of education or career. Planning one's future is a very challenging task, particularly for the younger generation due to the wide range of educational opportunities and changing labour market dynamics. Guidance services are therefore the key element in a process aimed at facilitating access to the labour market for individuals, while supporting their growth, personal development, and position building in society. The current context is examined in this report, with a particular focus on the role of guidance services in young people's decisions about education, training, and career paths. The study's objective is to provide a starting point for further reflection and analysis, with the aim to give policy makers and stakeholders useful information to design and implement new measures. The core objective should be to enhance the services, increase the level of participation in the labour market, and adequately aid the transition of young adults into the future.

KEYWORDS: labour market, training system, VET, vocational guidance

PER CITARE IL PAPER: Ancora A., Bartoli G., Grimaldi A., Maiorano A. (2025), *L'offerta di orientamento in Italia. Una mappa aggiornata dei servizi*, Inapp Paper n. 53, Roma, Inapp

INDICE

Introduzione	7
1. La mappa dei servizi di orientamento: la composizione del campione	11
2. L'offerta di orientamento nel contesto universitario	17
2.1 Le evidenze empiriche	19
3. L'orientamento nel contesto scolastico	25
3.1 I principali risultati.....	26
4. Orientamento e formazione professionale: il ruolo delle Agenzie di formazione.....	31
5. L'orientamento nel contesto lavorativo: Centri per l'Impiego	35
6. Il quadro normativo sull'orientamento. I dispositivi più recenti nel contesto dell'education e del lavoro	37
7. Un quadro d'insieme	43
Conclusioni	49
Bibliografia.....	53

INTRODUZIONE

La scelta di un percorso educativo e professionale rappresenta una delle decisioni più significative che un individuo deve affrontare nel corso della sua vita. Tuttavia, questo processo di pianificazione può spesso essere complesso, soprattutto considerando le mutevoli dinamiche del mercato del lavoro e le varie opzioni disponibili nel panorama educativo.

In questo contesto, l'importanza dei servizi di orientamento emerge come un elemento chiave nel fornire supporto e guida agli individui nella navigazione di questo intricato labirinto decisionale.

Molti sono gli elementi da considerare nell'affrontare questo tema che si legano ai cambiamenti che intervengono nel mondo del lavoro verso il quale i sistemi di orientamento devono essere in grado di direzionare gli individui. Si pensi solo all'introduzione dell'Intelligenza artificiale (IA) e alle radicali trasformazioni che essa implica: dall'automazione delle mansioni che determina la sostituzione di compiti ripetitivi e routinari, liberando i lavoratori da attività a basso valore aggiunto, consentendo a molte aziende di aumentare l'efficienza e ridurre i costi operativi; la creazione di nuove professioni e ruoli, come specialisti in *data science*, ingegneri di *machine learning* ed esperti di etica dell'IA: nuovi profili professionali che richiedono nuove competenze e nuovi percorsi di formazione per i lavoratori. Sostanzialmente, l'IA sta creando un panorama lavorativo in velocissima evoluzione, caratterizzato da opportunità e sfide, richiedendo un continuo adattamento da parte dei lavoratori e delle aziende.

Queste profonde trasformazioni si innestano in un sistema di *education*, formazione e occupazione che appare sempre più obsoleto e incapace di stare al passo e di ritradurre, adottando un paradigma nuovo, i processi e i meccanismi di funzionamento dei contesti occupazionali e sociali. Questi mutamenti macroscopici vanno a interessare soprattutto coloro che già sono immersi in un processo di passaggio e transizione e che devono trovare una collocazione funzionale in questo sistema complesso.

Come favorire questo processo di transizione e posizionamento del soggetto sociale, cercando di far luce sulle nuove opportunità che vengono a determinarsi? Quali sono gli strumenti da mettere in campo per preparare e indirizzare al meglio i giovani verso una scelta occupazionale e professionale che coniughi le esigenze poste dalle trasformazioni in atto con le attitudini, le predisposizioni soggettive, le competenze e i desiderata?

Questa breve premessa ha lo scopo di porre sul tavolo, seppur in modo accennato e frastagliato, alcune questioni chiave, al fine di chiarire perché si è scelto di realizzare un'indagine sul sistema di orientamento, su come esso si configura allo stato attuale e su come dovrebbe evolversi. Si è scelto quindi di esplorare i servizi che offrono orientamento per il percorso educativo, formativo e lavorativo, concentrando l'attenzione sul ruolo essenziale che essi svolgono nel facilitare le scelte educative e professionali degli individui¹.

La ricerca si è concentrata sui quattro contesti fondamentali a sostegno dei percorsi di crescita dei giovani e quindi ha operato per mappare ciò che viene realizzato all'interno delle scuole, delle università, dei Centri per l'impiego e delle Agenzie di formazione allo scopo di fornire un quadro aggiornato di come si caratterizza l'orientamento, di come viene organizzato nei diversi contesti, delle opportunità che offre, nel tentativo di pensare a margini di miglioramento e ottimizzazione dei servizi.

¹ L'indagine "Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi" è stata realizzata nell'ambito del progetto "Sostenere le transizioni con percorsi innovativi di orientamento per favorire l'occupabilità" previsto dal PTA 2022-2024.



Tenendo fermo l'inequivocabile assunto che ci troviamo in un contesto che cambia a velocità accelerate, in cui noi ognuno degli attori sociali si trova a rincorrere processi, finalità e modalità di gestione di sistemi complessi e in continua evoluzione; che il mondo del lavoro è in una fase di mutamento continuo, con nuove professioni che emergono e altre che scompaiono a causa dell'innovazione tecnologica, se ne desume che questa dinamicità richieda una continua adattabilità da parte degli individui nel pianificare il proprio percorso professionale e da parte di chi è deputato per ruolo a segnare la strada che quel percorso deve seguire.

E allora la domanda è: i sistemi di orientamento attualmente presenti e operanti nelle varie fasi dei percorsi di transizione dei giovani sono adeguatamente attrezzati ad agire in un contesto di così enorme complessità? Hanno gli strumenti e le competenze adeguate a far sì che un giovane sia sostenuto adeguatamente nelle scelte e nella conoscenza delle nuove opportunità che continuamente vengono a determinarsi? Sono in grado i diversi contesti (educativo, formativo e occupazionale) in cui operano i servizi di orientamento a fornire le corrette informazioni sulle tendenze attuali del mercato del lavoro, sulle sfide che gli individui devono affrontare nella pianificazione della propria carriera? Queste sono solo alcune delle ipotesi alla luce delle quali si struttura l'impianto di ricerca che verrà illustrato nelle pagine che seguono.

Tradurre in verifiche operative e base empirica questi quesiti induce a una sistematizzazione degli elementi da esplorare e delle definizioni dei concetti utilizzati.

Per dare conto dell'attuale sistema di orientamento, in senso il più possibile esaustivo nelle sue configurazioni e azioni prodotte, è bene partire dagli elementi costitutivi di tale sistema: strutture e ambiti di intervento, ruolo svolto, obiettivi perseguiti, assetto organizzativo, attività realizzate, metodi, strumenti e dotazione, risorse materiali utilizzati, utenza di riferimento.

L'osservazione di questi elementi conduce alla rappresentazione aggiornata su come si configura l'attuale sistema di orientamento, nelle sue diverse realtà e a pervenire a una mappatura dell'offerta di servizi presenti sul territorio, evidenziando le diverse iniziative attuate da enti pubblici e privati.

Attraverso un'analisi sistematica, si è cercato di mettere in luce le best practices, le lacune esistenti e le potenzialità di un sistema che, se adeguatamente potenziato, può diventare un valido supporto per i giovani nel loro percorso di inserimento nel mondo del lavoro e nella società.

Per ricostruire adeguatamente l'offerta dei servizi si è partiti da una prima suddivisione tipologica di essi, considerando quattro ambiti principali di applicazione:

1. contesto accademico;
2. contesto scolastico;
3. contesto formativo professionale;
4. contesto lavorativo.

I quattro contesti sono sussumibili in aree più generali che rinviano ad azioni di orientamento realizzate e finalizzate a percorsi educativo-formativi, a cui afferiscono le azioni di orientamento realizzate nelle scuole e nelle università; e a percorsi di formazione professionale e occupazione, a cui fanno capo i Centri per l'impiego e le Agenzie di formazione professionale.

Aver considerato tutte le realtà in cui l'orientamento viene concretamente realizzato offre la possibilità di individuare le specificità relative ai differenti contesti di applicazione, i diversi modi di organizzarsi rispetto agli scopi perseguiti, la capacità di confluire e armonizzare gli interventi, pur partendo da ambiti differenti.

In estrema sintesi, per ognuna delle quattro realtà considerate, sono state analizzate le seguenti aree tematiche:

1. caratteristiche dell'organizzazione: struttura e organizzazione interna dei servizi di orientamento;
2. attività svolte: azioni svolte dai servizi di orientamento, caratteristiche e ruoli specifici relativi agli attori in gioco;
3. competenze degli operatori: competenze e qualifiche degli operatori e loro percezione sull'efficacia delle attività di orientamento svolte;
4. utenza: caratteristiche dell'utenza dei servizi di orientamento, inclusi i profili demografici e le esigenze degli utenti.

1. LA MAPPA DEI SERVIZI DI ORIENTAMENTO: LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

Le unità d'analisi coinvolte nell'indagine, come già detto, sono costituite dai servizi di orientamento erogati presso atenei, scuole di primo e secondo grado di istruzione, Centri per l'impiego e Agenzie di formazione professionale.

Preliminarmente alla costruzione delle unità campionarie è stata realizzata una generale ricognizione degli universi di riferimento.

Nella fase di individuazione delle unità, la lista iniziale delle università risultanti al MIUR consta di 98 unità distribuite come segue:

- 67 università statali;
- 20 università non statali legalmente riconosciute;
- 11 università non statali telematiche legalmente riconosciute;

Le altre istituzioni che fanno parte del sistema AFAM non sono state considerate.

Nel caso degli atenei la rilevazione è stata censuaria e le interviste complete ottenute sono in totale 77.

Per quanto riguarda gli istituti scolastici secondari di primo e secondo grado, è stata in prima battuta effettuata un'analisi sul sito ufficiale del MIUR riportante i dati anagrafici di tutti gli istituti scolastici presenti sul territorio italiano, suddivisi per scuole statali e scuole paritarie. L'attività di analisi e ricodifica del database ha consentito di individuare 64.534 istituzioni scolastiche, così suddivise:

- scuole statali: 51.156;
- scuole statali delle Province autonome di TN e BZ: 1.186;
- scuole paritarie: 12.118;
- scuole paritarie delle province autonome di TN e BZ: 74.

Da questo bacino sono state escluse le istituzioni scolastiche non appartenenti alla popolazione di riferimento e, in particolare: scuole per l'infanzia (statali e non), scuole primarie (statali e non), scuole di primo grado, per un totale di 47.624.

Sono state inoltre eliminate tutte le scuole in target con caratteristiche speciali, ossia istituti ospedalieri, carcerari, scuole speciali per soggetti con disabilità, educandati, convitti, per un totale di 316 unità. In totale quindi le scuole escluse sono 47.940. Al termine delle operazioni di eliminazione, le scuole restanti erano pari a 16.594 unità.

Da questo iniziale bacino però sono emersi record doppi oppure scuole che, pur avendo differente codice amministrativo, avevano la medesima e-mail. Tipicamente facenti riferimento a strutture dello stesso plesso e unico settore amministrativo.

Si è resa necessaria, pertanto, un'ulteriore attività di pulizia che ha ridotto il bacino di utenza potenziale a 9.245 istituti, che rappresenta la collettività di riferimento per questo sottoinsieme.

Relativamente agli istituti di formazione, preliminarmente è stata effettuata una scansione mirata presso i siti istituzionali delle singole regioni al fine di identificare gli istituti accreditati. Tuttavia, tale ricerca è stata in buona parte infruttuosa, sia poiché i formati dei database sono risultati estremamente eterogenei e talora privi delle informazioni di contatto. Si è quindi fatto riferimento a una base dati aggiornata al 2021 che evidenziava l'esistenza, al netto delle duplicazioni che sono state eliminate, di 9.296 unità.



Per quanto riguarda i Centri per l'impiego (CPI), la base di partenza constava di 548 record. La lista è stata integrata con i COL e COR reperiti in rete e ulteriori nominativi e riferimenti dei partecipanti al focus group organizzato nella fase preliminare alla costruzione degli strumenti di rilevazione². In totale, il database si compone di 602 unità.

L'analisi del campione in rientro (interviste ottenute), a confronto con il sub-universo così derivante in seguito alle azioni di sistemazione dei database, mostra una sovra rappresentazione dei segmenti università, CPI e scuole e un sottodimensionamento degli istituti di formazione. Tale sbilanciamento era stato previsto in fase di strutturazione della ricerca che ha privilegiato il segmento università e CPI. Per riepilogare, in seguito alle operazioni di costruzione del campione e delle interviste complete realizzate, la situazione si presenta come illustrato nella tabella 1.

² Prima di avviare la fase di campo con la somministrazione dei questionari ai soggetti deputati a offrire servizi di orientamento, sono stati realizzati focus group con testimoni privilegiati per poter meglio definire le dimensioni e i criteri generativi su cui impostare il lavoro di messa a punto dei questionari di rilevazione.

Tabella 1 Dall'universo alle unità d'analisi coinvolte nella rilevazione

Target	Dimensione universo (N)	Interviste effettuate (N)	Quota del campione (%)	Peso sul totale (%)
Università	98	77	78,6%	0,5
CPI	602	272	45,2%	3,1
Istituti Formazione	9.296	1.003	10,8%	48,3
Scuole	9.245	1.348	14,6%	48
Totale	19.241	2.700	14,0%	100

Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Per università e CPI non sono state impostate quote di campionamento in quanto si puntava alla rilevazione censuaria.

L'estrazione del campione di scuole ha seguito il criterio di proporzionalità relativamente al territorio, come anche per gli istituti di formazione.

Dal punto di vista territoriale tutte le regioni sono state coperte, come mostra la tabella 2.

Tabella 2 Distribuzione territoriale degli enti che hanno partecipato all'indagine per tipologia

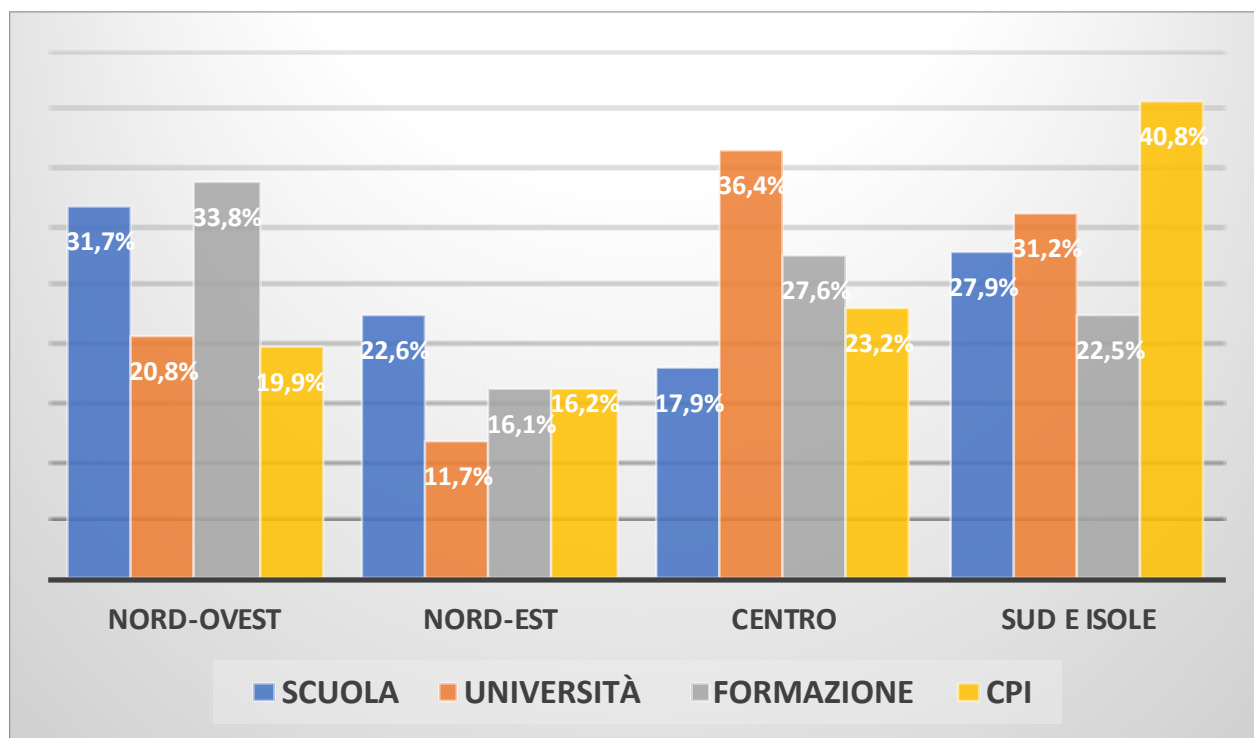
Ripartizione geografica	Totale %	Università %	Scuole %	CPI %	Agenzie formative %
<i>Base: Totale Rispondenti</i>	2.700	77	1.348	272	1.003
NORD-OVEST	31,0	20,8	31,7	19,9	33,8
Piemonte	11,9	5,2	10,5	8,1	15,1
Valle D'Aosta	0,1	1,3	0,1	0,0	0,0
Lombardia	16,1	13,0	18,3	9,6	15,1
Liguria	2,9	1,3	2,7	2,2	3,5
NORD-EST	19,2	11,7	22,6	16,2	16,1
Trentino-Alto Adige	2,1	2,6	1,9	2,9	2,3
Veneto	8,9	2,6	10,7	2,9	8,5
Friuli Venezia Giulia	1,8	1,3	3,1	0,0	0,5
Emilia Romagna	6,4	5,2	6,9	10,3	4,8
CENTRO	22,5	36,4	17,9	23,2	27,6
Toscana	8,1	10,4	6,8	9,2	9,4
Umbria	2,4	2,6	1,8	1,5	3,4
Marche	5,1	2,6	3,3	3,7	8,2
Lazio	6,9	20,8	6,0	8,8	6,6
SUD	18,7	24,7	21,1	29,1	12,5
Abruzzo	2,0	2,6	2,6	3,3	0,9
Calabria	2,8	3,9	3,5	4,8	1,3
Molise	0,6	1,3	0,7	0,4	0,4
Campania	6,6	10,4	6,9	11,0	4,7
Puglia	6,0	5,2	6,2	9,6	4,9
Basilicata	0,7	1,3	1,2	0,0	0,3
ISOLE	8,6	6,5	6,8	11,7	10,1
Sicilia	6,3	5,2	5,0	7,3	7,7
Sardegna	2,3	1,3	1,8	4,4	2,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi



Guardando alla distribuzione per macroaree, la situazione evidenzia una maggiore concentrazione dei CPI nelle aree del Sud Italia. Le strutture afferenti al contesto accademico sono in misura più presente nelle regioni del Centro e meno presenti nel Nord-Est, mentre gli istituti scolastici e le Agenzie di formazione prevalgono nella zona del Nord-Ovest. Per il resto, le realtà coinvolte si distribuiscono in modo pressoché omogeneo offrendo la possibilità di evidenziare una buona rappresentazione delle differenze riscontrabili a livello del territorio nazionale (figura 1).

Figura 1 Distribuzione del campione per macroaree territoriali



Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Una volta composto l'elenco completo delle unità di analisi da coinvolgere nella fase di rilevazione³, sono stati predisposti quattro questionari, differenti a seconda del tipo di ente a cui doveva essere somministrato. In coerenza con gli obiettivi a monte definiti, il questionario è stato organizzato per sezioni, al fine di raccogliere la base empirica utile a restituire un quadro dell'azione realizzata dai servizi, attraverso una descrizione di quelli che sono gli elementi costitutivi, che vengono richiamati brevemente:

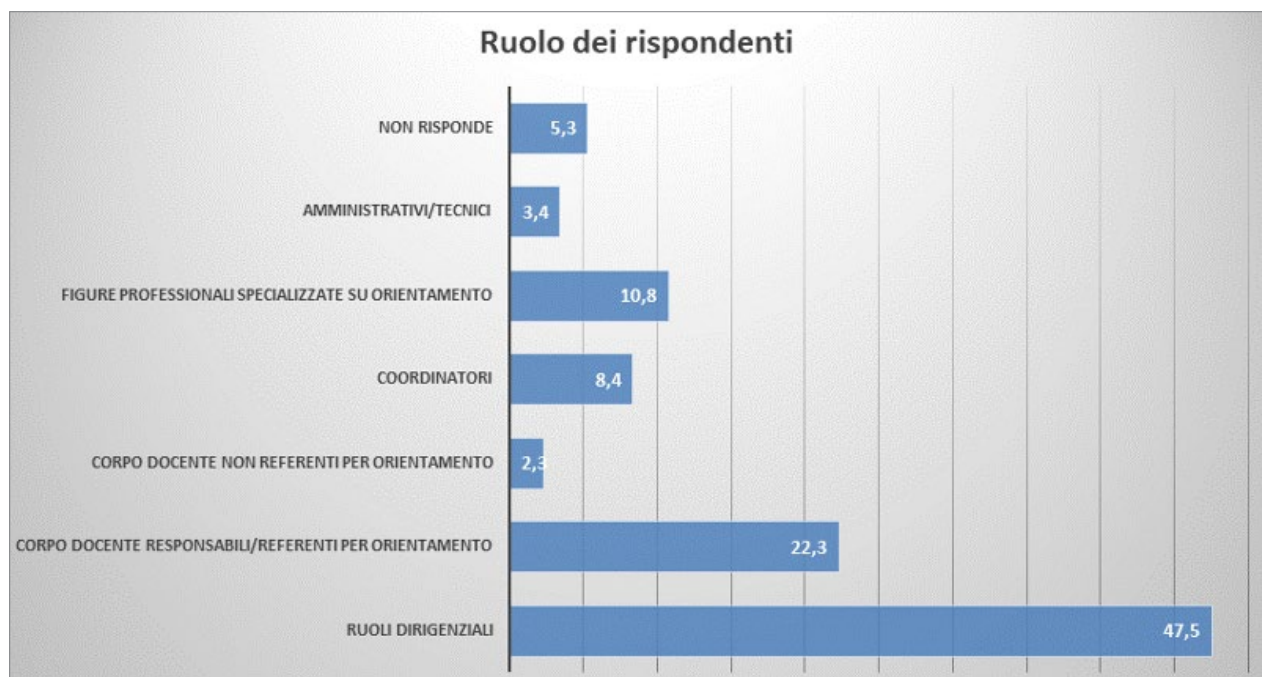
- il ruolo svolto;
- le forme organizzative costituite;
- le attività realizzate;
- i metodi e gli strumenti attraverso cui il processo è reso possibile;
- le competenze delle risorse messe in campo;
- l'utenza di riferimento e la relazione con essa;
- gli obiettivi perseguiti e i motivi dell'eventuale mancato conseguimento;
- indicazioni e suggerimenti sulle esigenze.

³ La rilevazione è stata condotta con tecnica CAWI ed è stata realizzata da marzo ad agosto 2023.

Una siffatta descrizione degli elementi costitutivi del processo consente di fissare i punti cruciali attraverso cui avviene l'implementazione di un'azione rivolta a una collettività, che coinvolge una pluralità di attori e genera dinamiche attraverso l'osservazione delle quali si può avanzare una qualche ipotesi sul funzionamento o meno del servizio offerto e di individuare nodi critici e fragilità del processo su cui intervenire.

I profili professionali di coloro che hanno risposto al questionario si collocano per lo più a livelli apicali (vedi figura 2) e si tratta, per la quasi totalità, di professionisti che operano direttamente nel sistema di orientamento, sia a livello di coordinamento che operativo, quindi pienamente in grado di restituire le necessarie informazioni.

Figura 2 Ruolo ricoperto dagli intervistati all'interno delle strutture



Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Nelle pagine che seguono si cercherà di offrire una rappresentazione completa di quanto è stato rilevato relativamente a tutti i contesti osservati. Successivamente verrà anche fornito un quadro aggiornato sui più recenti dispositivi normativi in materia.

2. L'OFFERTA DI ORIENTAMENTO NEL CONTESTO UNIVERSITARIO

In questa sezione vengono riportati i risultati dell'indagine sull'offerta di orientamento nell'ambito del sistema università: un insieme di organizzazioni che svolge un ruolo cruciale per lo sviluppo scientifico, economico e culturale dell'intera nazione; per la formazione dei giovani e dei futuri dirigenti in tutti i settori di attività; per la costruzione di scenari futuri efficaci e sostenibili. In particolare, il nostro Paese appare caratterizzato da almeno due elementi di preoccupazione per il futuro: una partecipazione ancora insufficiente al sistema formativo terziario; la frammentazione del sistema di formazione terziaria a scapito di un progetto integrato. Da ciò è necessario ripensare alle governance universitarie, anche in materia di orientamento, per trovare strategie in grado di ridurre il tasso di abbandoni e di dispersione, elevare il tasso di alta formazione, migliorare i tassi di partecipazione alla formazione tecnico-scientifica e facilitare le transizioni scuola-università e università-lavoro, sviluppando l'occupabilità degli studenti. Sulla base di tali impulsi e direttive comunitarie, la Commissione europea ha finanziato diversi studi tesi a rendere i sistemi europei di istruzione superiore più compatibili e comparabili, competitivi e attraenti per gli studenti. Sebbene ci siano segnali positivi in tal senso⁴, sono necessari ulteriori sforzi nel campo dell'apprendimento permanente per aumentare la partecipazione delle persone, giovani e anziane, nel settore dell'istruzione superiore. Raccogliendo tali raccomandazioni anche il PNRR assegna un compito sociale rilevante alle nostre università: la Missione 4 mira a rafforzare le condizioni per lo sviluppo di un'economia ad alta intensità di conoscenza, di competitività e di resilienza, partendo dal riconoscimento delle criticità del nostro sistema di istruzione, formazione e ricerca. Da un'analisi dei dati relativi all'istruzione, dove la percentuale di popolazione di età compresa tra i 25 e i 34 anni in possesso di un titolo di studio di livello terziario è pari al 28% rispetto al 44% di media nei Paesi dell'OCSE, il PNRR sottolinea che tale divario è dovuto anche – sebbene non esclusivamente – alla carenza di offerta di formazione professionale avanzata e di servizi di orientamento e di transizione dalla scuola secondaria all'università. Inoltre, aggiunge il PNRR, il numero di dottorati conferiti in Italia è tra i più bassi tra i Paesi UE, ed è in costante calo negli ultimi anni (-40% tra il 2008 e il 2019): secondo Eurostat, ogni anno in Italia solo una persona su 1000 nella fascia di età 25-34 completa un programma di dottorato, contro una media UE di 1,5. In aggiunta, quasi il 20% di coloro che hanno conseguito un dottorato in Italia ogni anno si trasferisce all'estero. Ma anche i dati relativi all'occupazione non sono incoraggianti: sempre il PNRR evidenzia un deciso *mismatch* tra istruzione e domanda di lavoro, là dove il 33% delle imprese italiane lamentano difficoltà di reclutamento, mentre sono il 31% i giovani fino a 24 anni che non hanno un'occupazione ma la cercano. Allo stesso tempo, solo l'1,7% degli studenti terziari si iscrive a corsi di istruzione professionalizzante, che pure hanno prodotto in anni recenti esiti occupazionali significativi (più di 80% di occupati a un anno dal diploma).

Per affrontare e risolvere queste criticità – che vedono il nostro Paese penalizzato rispetto al benchmark europeo, sia per l'abbandono anticipato dello studio sia per il mismatch tra domanda e offerta di lavoro – occorre agire lungo tutto il percorso di istruzione riformando l'intero sistema⁵.

⁴ Il sistema a tre cicli è stato adottato da quasi tutti i paesi, la maggior parte dei paesi europei ha istituito un organismo indipendente per la certificazione della qualità; il sistema di acquisizione e trasferimento dei crediti (European Credit Transfer System – ECTS) è stato reso obbligatorio in molti paesi, si è diffuso il supplemento al diploma - documento allegato a un diploma di istruzione superiore che fornisce una descrizione standardizzata della natura, livello, contesto, contenuto e status degli studi effettuati e completati con successo dal laureato.

⁵ Fonte PNRR



Molte sono le strategie suggerite in proposito, ma si vuole qui ricordare, per coerenza contenutistica, che l'obiettivo mira a favorire l'accesso all'università, facilitare il passaggio dall'università al lavoro e rinnovare il sistema di orientamento.

Al momento, quindi, l'organizzazione del sistema universitario in Italia, per poter competere sui mercati globali e per coniugare gli obiettivi di innovazione con quelli del pieno sviluppo della persona, si trova a dover gestire una profonda fase di rinnovamento: deve innanzitutto colmare i gravi ritardi sin qui accumulati, come evidenziano inesorabilmente i benchmarking internazionali. Appare evidente, dunque, l'importanza attribuita all'orientamento in una fase sia di ingresso che di uscita dalle università, con l'obbligo di fornire informazioni chiare e fruibili attraverso mezzi anche informatici e telematici, ma sempre con azioni di qualità.

È possibile prevedere che, in vista di una riorganizzazione globale degli atenei, una riprogrammazione e una revisione dei servizi di orientamento riguarderà principalmente, in fase iniziale, le attività di orientamento in ingresso. Ma l'attenzione posta da tutti i documenti politici al job placement come pratica necessaria per garantire un avvicinamento consapevole al mondo del lavoro non può più essere evasa.

Alla luce di tali evoluzioni programmatiche e di tali nuovi indirizzi ci preme enfatizzare il ruolo delle politiche orientative per favorire scelte consapevoli e sostenere l'occupabilità delle persone, in particolare dei giovani.

In primo luogo, c'è la necessità di orientare i giovani nella scelta dello specifico corso di studio, per diminuire la dissipazione di risorse ed energie che derivano dagli abbandoni. In secondo luogo, il numero degli studenti universitari fuori corso risulta troppo elevato con evidenti costi umani e finanziari.

In terzo luogo, la probabilità che un giovane, al termine di un corso universitario o di alta formazione, trovi occupazione in un contesto lavorativo affine con il percorso di studio effettuato è decisamente modesta, essendo sempre più necessario aggiornare e reinterpretare le proprie competenze, anche al fine di rinnovare le proprie opportunità d'impiego.

In quarto luogo la rapidità dell'evoluzione delle conoscenze e dei mutamenti di contesto richiedono necessariamente competenze che nessuna università è in grado di fornire nel corso normale degli studi, mentre sarebbe necessario fondare capacità e competenze cosiddette 'soft' o competenze per l'occupabilità, tanto richieste attualmente dal mondo del lavoro.

Come vedremo, le università si stanno sempre più adoperando in questa direzione, ma siamo ancora in una fase poco sistemica e organica. La stessa formazione delle singole persone impone, accanto all'acquisizione di un sapere approfondito e critico, capacità di 'leggere' i contesti, di ascolto e comunicazione, di costruire e gestire 'reti di relazioni', di aprirsi e praticare l'innovazione.

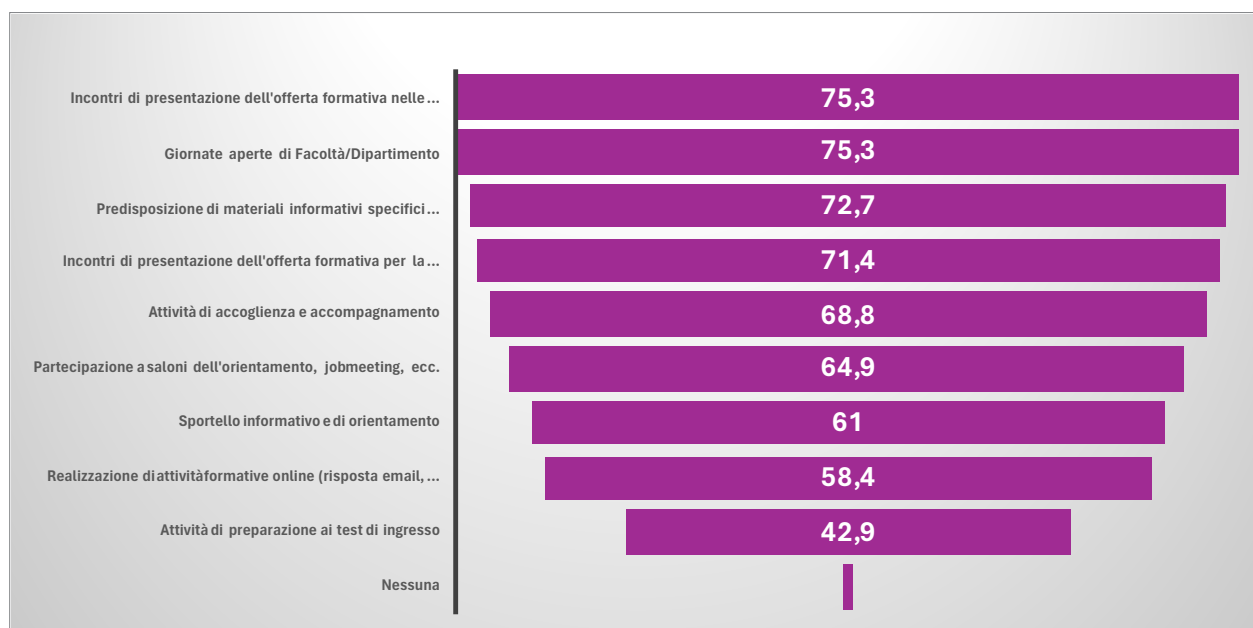
Le politiche per l'orientamento si trovano così di fronte a un bivio: continuare a rendere più efficaci le pratiche dirette a facilitare le scelte degli individui e a supportare il difficile adattamento ad ambienti mutevoli e turbolenti oppure (o insieme) creare le condizioni, in stretta connessione con le politiche del lavoro e dello sviluppo economico, per una nuova progettualità individuale e collettiva.

2.1 Le evidenze empiriche

Per ricostruire il quadro dell'azione di orientamento realizzata nei contesti accademici, è stato richiesto ai soggetti rispondenti di indicare le attività e i servizi per l'orientamento offerti dalla propria struttura, all'interno di un elenco predefinito: la realizzazione di materiale informativo di natura cartacea oppure veicolato via web; l'organizzazione di momenti di incontro con gli studenti per presentare l'offerta formativa; i servizi diretti rivolti all'utenza (es. sportello informativo e di orientamento, attività di preparazione ai test d'ingresso, attività di accoglienza e accompagnamento, accoglienza/analisi della domanda, percorsi/laboratori di orientamento al mercato del lavoro, colloqui individuali di orientamento, colloqui di orientamento di gruppo, tirocini formativi di orientamento, stage aziendali, attività di formazione e sviluppo competenze auto-orientative, colloqui con psicologo, percorsi di inserimento lavorativo, *job placement*); la partecipazione della struttura a manifestazioni e convegni connessi all'orientamento.

I dati mostrano un impegno delle facoltà e dei dipartimenti nell'offrire un'ampia gamma di attività per supportare gli studenti nel processo di orientamento e nell'acquisizione di informazioni sull'offerta formativa (figura 3). Queste attività mirano a garantire un miglior livello di consapevolezza e preparazione da parte degli studenti prima dell'iscrizione e durante il percorso universitario.

Figura 3 Attività di orientamento svolte dalle Facoltà o dai Dipartimenti (Domanda risposta multipla)



Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

In generale, le risposte raccolte testimoniano un consistente 'fervore realizzativo' delle università nel campo dell'orientamento. Il governo delle transizioni scuola-università, università-mondo del lavoro rappresenta ancora oggi, per gli atenei italiani, un tema di grande attualità che li ha portati ad ampliare l'offerta dei servizi attivando e implementando gli uffici per l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita. Sulla base dei dati raccolti, sembra legittimo affermare che la 'cultura dell'orientamento' è ormai entrata a far parte dell'azione strategica delle università. L'insieme delle attività descritte indica la tendenza ad agire su più livelli (individui, gruppi, intera comunità), a operare su diverse aree



(informazione, supporto e formazione), a realizzare sistemi di orientamento piuttosto che ad attivare singole pratiche. Tuttavia, prevalgono le attività finalizzate alla presentazione dell'offerta formativa, in altre parole tutte quelle attività che possono essere definite come orientamento in ingresso. I dati mostrano un impegno dell'università nell'offrire un'ampia gamma di attività per supportare gli studenti nel processo di orientamento e nell'acquisizione di informazioni sull'offerta formativa: a riguardo gli incontri di presentazione dell'offerta formativa nelle scuole superiori e le giornate aperte sono le attività principali dell'università agli studenti delle scuole superiori (rispettivamente 75,5% e 75,3% delle risposte).

Considerevole la presenza di opuscoli e materiali informativi sull'offerta formativa unitamente alla partecipazione a saloni dell'orientamento e/o *job meeting* con percentuali superiori al 70%. Ciò a testimonianza della consistente presenza di attività realizzate in particolare nell'ambito 'informazione' ma anche dell'accoglienza e dell'accompagnamento.

Le attività di orientamento sono varie, spaziando da interventi informativi a percorsi di tirocinio e stage, a quelli più consulenziali e sono organizzate sia in gruppo che individualmente, cercando di rispondere così alle diverse richieste dei giovani. A questo proposito si conferma il trend evidenziato in precedenti indagini (Grimaldi 2012) che vede lo stage e il tirocinio tra le esigenze maggiormente espresse dai giovani, ma molto sentito è anche il bisogno di identificare un progetto professionale, esplorare i propri interessi, identificare possibili percorsi di alta formazione per implementare le proprie competenze.

Le università tentano di rispondere a tali bisogni privilegiando le pratiche professionali rivolte agli studenti in entrata, dato riconducibile a un'esigenza di contenimento dei costi derivanti da abbandoni e interruzioni degli studi, ma si conferma anche la presenza di attività in itinere, spesso coincidente con l'attivazione di tirocini formativi e di orientamento mentre, a dispetto dell'attenzione più volte sottolineata dai documenti ufficiali per le pratiche professionali che dovrebbero accompagnare gli studenti in uscita dal sistema universitario verso il mondo del lavoro, (azioni volte a identificare un progetto professionale, esplorare i propri interessi, allo sviluppo delle soft skill per implementare l'occupabilità) queste fanno più fatica a decollare.

La cultura dell'integrazione si sta lentamente diffondendo nelle nostre università che si stanno aprendo al territorio, così in più dell'80% dei casi le strutture intervistate hanno dichiarato di operare in rete con altri enti. Il settore si conferma quindi il luogo privilegiato di progetti integrati e innovativi, ma ancora lontano dalla prassi operativa sistemica. Più organiche appaiono, invece, le attività offerte dalle singole strutture che nel 65% dei casi si sono dotate di un servizio organizzato di orientamento che funziona tutto l'anno e, che in oltre la metà dei casi, è anche attrezzato di locali destinati esclusivamente a questo fine. In questi spazi sono allocate bacheche, aree dedicate ad accoglienza e auto-consultazione di materiali informativi, computer e postazioni Internet, biblioteche e archivio materiale e banche dati per consultazione. Di conseguenza anche il monte ore dedicato alle attività di orientamento comincia a raggiungere percentuali molto più elevate di quelle del recente passato: vengono stimate per le attività di orientamento circa 70 ore settimanali.

Coerentemente con questo quadro, anche i finanziamenti crescono in maniera considerevole, ma ciò è dovuto principalmente ai fondi stanziati dal PNRR. Anche la cultura della valutazione delle pratiche orientative, grazie al PNRR, è molto incrementata: il 70% delle università dichiara che se ne sta occupando.



Preoccupante invece la situazione professionale, là dove permane, a detta dei nostri intervistati, un 34,5% di personale amministrativo a cui è affidato l'agire orientativo. Personale, quindi, non specificamente qualificato che ha seguito solo una sporadica e breve formazione a riguardo, costretto a destreggiarsi tra mille difficoltà e a improvvisarsi – supportato da motivazione e buon senso – orientatore.

Un discorso a parte, a cui è bene dedicare particolare attenzione, riguarda le attività di job placement che dovrebbero facilitare la transizione degli studenti dalla formazione al lavoro e che sono oggetto di forte raccomandazione del PNRR. Sotto la spinta di iniziative comunitarie volte a riformare le politiche dell'istruzione e della formazione, nella direzione di un più stretto collegamento con il mondo del lavoro, le università hanno colto la sfida, hanno rivisto il proprio ruolo di detentori del sapere e della cultura per eccellenza e, abbandonata la torre d'avorio, sono uscite dall'isolamento per aprirsi al sistema produttivo e stabilire network per l'occupabilità dei propri laureati, anche attraverso gli uffici e i servizi di placement. Allo stato attuale questi sono presenti nella quasi totalità delle università italiane (il 98% degli atenei italiani ha un ufficio di placement). I cambiamenti normativi hanno attribuito all'orientamento universitario un ulteriore livello di complessità. Infatti, alle tradizionali funzioni orientative se ne aggiunge una nuova, rappresentata dai servizi di placement, che implica l'attivazione di risorse e strumenti peculiari per affrontare problematiche, non tanto legate alla carriera universitaria, quanto soprattutto a quella professionale e alla transizione verso il mercato del lavoro. Le attività di orientamento e placement concorrono allo sviluppo delle competenze necessarie ai laureandi e laureati per elaborare un piano di carriera e per affrontare in modo consapevole il processo di inserimento lavorativo. I servizi di placement mirano, infatti, a facilitare la transizione dall'università al mercato del lavoro, riducendone i tempi, promuovendo la coerenza tra le competenze acquisite durante il percorso universitario e la loro applicazione concreta nei contesti lavorativi e professionali, agevolando, in definitiva, il matching tra tessuto produttivo e capitale umano.

È evidente che la sfida posta dal placement universitario richiede risposte adeguate all'importanza di questa funzione, che vede l'università agire come soggetto integrato nel sistema socioeconomico non solo nella sua tradizionale funzione formativa, ma anche quale attore sociale direttamente implicato nelle dinamiche del mercato del lavoro. Si tratta di svolgere nuove e specifiche attività con servizi specializzati e dedicati, che garantiscano l'efficacia di una complessa attività di intermediazione, comprensiva tra l'altro delle seguenti modalità organizzative: raccolta dei curricula dei potenziali lavoratori preselezione e costituzione di banche dati promozione e gestione diretta dell'incontro tra domanda e effettuazione su richiesta del committente di tutte le comunicazioni conseguenti alle assunzioni avvenute a seguito dell'attività di intermediazione orientamento professionale progettazione ed erogazione di attività formative finalizzate all'inserimento lavorativo.

Gli interventi attuati dai servizi di job placement universitario costituiscono per gli atenei italiani un vantaggio competitivo in quanto possono contribuire a migliorare e implementare l'occupabilità e a incrementare i tassi di occupazione dei laureati: uno degli indicatori di valutazione della qualità delle università. L'apparato metodologico/strumentale per supportare lo studente nella transizione verso il mondo del lavoro fa riferimento a una molteplicità di interventi che vanno dall'inserimento in azienda per il tirocinio e lo stage all'assessment delle competenze. Le pratiche più diffuse (Grimaldi 2012) sono l'organizzazione di stage e tirocini; seguono tutti quegli interventi volti a supportare i soggetti nella esplorazione del mondo del lavoro e nella ricerca attiva del lavoro quali: assistenza



alla stesura del CV, presentazioni aziendali, seminari su specifici argomenti e, a volte, colloqui individuali. In una posizione intermedia si collocano, invece, le azioni volte ad implementare l'auto-imprenditorialità e le competenze che la declinano. Interventi meno diffusi e praticati sono quelli di natura consulenziale come il counseling personalizzato, l'elaborazione di un progetto professionale, il bilancio di competenze e/o l'assessment delle competenze, servizi, invece, molto richiesti dagli studenti (Inapp *et al.* 2024). Come previsto dalle normative gli atenei italiani si sono dotati nel tempo di banche dati con i curriculum dei laureati al fine di favorire il libero incontro tra domanda e offerta di lavoro, consolidando in tal senso il ruolo dell'università quale soggetto atto a svolgere attività di intermediazione. In proposito la quasi totalità degli atenei dispone di supporti tecnologici di gestione dei dati: banca dati autogestita, consorziata o entrambe le tipologie autogestita e cogestita. Le banche dati rappresentano per gli atenei uno strumento fondamentale per costruire un canale di comunicazione tra gli studenti e il sistema produttivo. La modalità di acquisizione delle informazioni da parte di aziende o di altri soggetti sui laureati è caratterizzata prevalentemente da un accesso diretto e gratuito alla banca dati o da una ricezione gratuita dell'elenco dei laureati previa richiesta. Oltre a favorire il collegamento con le aziende, molte università si pongono l'obiettivo di effettuare indagini di customer satisfaction, di monitorare la qualità degli interventi e servizi offerti e di aggiornare e rilevare il tasso di inserimento dei laureati nel mondo del lavoro. Gli strumenti più utilizzati nella valutazione dei servizi di placement sono i questionari e i dati d'archivio relativi ai partecipanti (registri, frequenze ecc.); risultano invece meno utilizzati i focus group e le interviste individuali e di gruppo. I principali criteri di valutazione delle attività di job placement sono rappresentati dal livello di soddisfazione per il servizio, dal numero degli utenti e dal numero di aziende coinvolte.

In conclusione, possiamo dire che il job placement sia oggi ampiamente diffuso nei contesti universitari e presenti modalità di organizzazione e di erogazione sostanzialmente omogenee. Tuttavia, le funzioni di placement, non possono esaurirsi nella sola intermediazione/collocamento. È auspicabile che queste attività siano costantemente implementate con azioni più consulenziali. In tale ottica, se le università vogliono preparare i propri studenti fornendo loro anche le competenze per l'employability (Grimaldi 2016, 2022a, 2022b), si dovranno dotare di finanziamenti stabili e di personale esperto in grado di offrire consulenza su tematiche quali la ricerca attiva del lavoro, il supporto allo sviluppo di auto imprenditorialità, di competenze per l'occupabilità e di progettualità per lo sviluppo di carriera. La consulenza di carriera, dal supporto all'auto-imprenditorialità alla ricognizione delle competenze, è, in linea generale, una pratica che pochi atenei offrono e sono in grado di offrire ai propri studenti. In definitiva, è evidente come non basti più l'intermediazione domanda/offerta di lavoro, né sono sufficienti le informazioni sul mondo del lavoro per incrementare l'occupabilità dei laureati. Accanto a questi interventi vanno avviate pratiche per la consulenza di carriera, volte a sviluppare competenze per diventare imprenditori di sé stessi in un mercato del lavoro fluido, altamente competitivo e globale.

In conclusione a questo paragrafo, rileviamo quindi una sostanziale crescita dell'offerta di orientamento: la cultura dell'orientamento si è diffusa negli ambienti accademici e le università si stanno progressivamente attrezzando per poter offrire un ventaglio di servizi volti a rispondere alle istanze dei propri studenti. Certo, considerata la mission educativa e maturativa di tale sistema ci si aspetterebbe una maggiore attenzione verso servizi volti allo sviluppo di competenze auto-orientative e alle competenze per l'occupabilità, che consentirebbero di porre lo studente in grado

di porsi obiettivi aderenti al contesto reale e di progettare un percorso professionale in autonomia e consapevolezza (Savickas 2014). Ma su questo versante c'è ancora da lavorare anche sul fronte della domanda che, sulla scia di un pregiudizio arcaico, spesso considera l'orientamento come un aiuto per persone in difficoltà, fortemente indecise, e spesso mal adattate. Una recente indagine dell'Inapp⁶ ha evidenziato che gli studenti ricorrono ai servizi orientativi prevalentemente in caso di bisogno. Eppure, come l'evidenza empirica dimostra, chi fruisce di sistemici servizi di orientamento e tutoraggio, riscuote livelli di successo accademico superiori, rispetto agli studenti che, invece, non ne fruiscono. Restano quindi alcune considerazioni in merito al ruolo delle università per il futuro dell'orientamento. Innanzitutto, c'è bisogno di servizi che si pongono l'obiettivo di contrastare alcuni fenomeni disfunzionali al sistema stesso, quali l'irregolarità degli studi e, ancor di più, la dispersione durante gli stessi che, soprattutto in Italia, tocca livelli superiori a quelli della media europea. In secondo luogo, come avvertito da più parti, a livello sia istituzionale che internazionale, è importante che il servizio riesca a raggiungere la totalità degli studenti universitari: l'incapacità di intercettare una fetta cospicua della potenziale utenza è attribuibile in gran parte alla frammentazione dei servizi stessi e alla mancanza di una sistematica integrazione con altri servizi del territorio, necessaria per indirizzare gli studenti verso percorsi professionali aderenti alla realtà occupazionale. Uno dei limiti intrinseci ai servizi dell'orientamento universitario, anch'esso più volte denunciato, è proprio quello di avere finalità incentrate sul sostegno personale e sull'orientamento in materia di istruzione, trascurando quegli aspetti di *career guidance* utili per sostenere gli studenti nell'acquisizione e l'implementazione delle competenze necessarie per gestire, in autonomia, un percorso professionale al di fuori del mondo accademico e per aumentare la competitività giovanile necessaria per intercettare opportunità di reddito e di autorealizzazione, soprattutto in fase di crisi occupazionale. I giovani manifestano sfiducia e preoccupazione per il futuro e gli ambienti dell'education di un Paese civile hanno l'obbligo sociale di favorire il benessere e una progettualità proattiva.

Da quanto evidenziato complessivamente il futuro appare quindi contraddistinto da una seria preoccupazione relativamente al ruolo dell'università sulle prospettive occupazionali dei propri laureati. Bisognerebbe attivare e percorrere un progetto politico che proponga un nuovo modello di governance del sistema universitario dove siano definite strategie finalizzate a costruire reti e rapporti a livello locale tra sistemi diversi, a definire livelli essenziali di prestazione sia relativamente ai servizi sia relativamente alle figure professionali, per poter pervenire ad una carta di servizi stabili e sistemici e far fronte così alle richieste di una società che vive una importante transizione sociale ed economica.

⁶ Per approfondimenti si veda Inapp *et al.* (2024).



3. L'ORIENTAMENTO NEL CONTESTO SCOLASTICO

L'orientamento nella scuola italiana contemporanea si trova a fronteggiare una serie di sfide e complessità, riflesso di dinamiche sociali e di un mercato del lavoro in costante trasformazione che plasmano le nuove generazioni. Esso non è più concepito soltanto come un momento di accompagnamento decisionale per gli studenti, ma come un processo multidimensionale che mira a sviluppare competenze orientative, riflessive e trasversali, fondamentali per affrontare il futuro, divenendo un pilastro educativo cruciale.

Il ruolo dell'orientamento esige un adeguamento costante per rispondere ai nuovi bisogni e valorizzare competenze che siano al passo con i tempi. Non solo gli studenti devono essere oggetto di tale progresso, ma anche il corpo docente e il personale scolastico, la cui formazione e aggiornamento risultano essenziali per una consulenza educativa che sia contemporaneamente efficace e innovativa. Le sfide principali riguardano l'adeguamento delle pratiche orientative, che devono superare la tradizionale funzione informativa per abbracciare un approccio più personalizzato e formativo, capace di rispondere alle aspirazioni individuali degli studenti e alle esigenze del contesto globale. Questa complessità si riflette nella necessità di potenziare la formazione del personale scolastico coinvolto nell'orientamento, assicurando che sia adeguatamente preparato non solo nelle specifiche competenze tecniche, ma anche nelle abilità relazionali e motivazionali. A ciò si aggiunge la necessità di investire in strumenti e risorse che possano rendere i percorsi di orientamento dinamici e interattivi, integrando, per esempio, tecnologie digitali e analisi dei dati.

Inoltre, sempre più pressante si fa l'esigenza di superare l'approccio frammentato nei processi di orientamento, instaurando una definizione univoca delle funzioni, dei ruoli e delle competenze, affinché si garantisca una continuità nei percorsi formativi e professionali degli individui all'interno dei sistemi scolastici. Tuttavia, per giungere a tale risultato, occorre interrogarsi se esista una visione condivisa in merito al modello ideale di sistema di orientamento che dovrebbe essere adottato nel nostro Paese. Tale interrogativo solleva la questione della professionalizzazione dei docenti, i quali, alla luce delle recenti riforme scolastiche, si trovano a ricoprire ruoli orientativi per i quali spesso non hanno una preparazione adeguata.

L'insegnante a scuola rappresenta l'agente primario dell'orientamento: il suo compito non si limita esclusivamente all'insegnamento, ma si estende a stimolare, attraverso l'arte dell'insegnamento stesso, anche scientifico, quelle corde sottili che consentono ai giovani di scoprire e comprendere le proprie inclinazioni. Una didattica di elevata qualità rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente, per il raggiungimento di risultati formativi completi. Essa deve garantire obiettivi molteplici e complementari, finalizzati tanto all'approfondimento delle competenze specifiche relative alle singole discipline, quanto allo sviluppo di abilità trasversali che devono essere coltivate fin dalla prima infanzia, poiché il loro rafforzamento è fondamentale per favorire una preparazione adeguata al mondo del lavoro (Del Gobbo *et al.* 2021, Chiosso *et al.* 2021, Di Palma *et al.* 2019).

L'orientamento è chiamato a trasformarsi per divenire non solo un servizio di accompagnamento, ma un elemento cruciale per il progresso formativo e l'evoluzione personale degli individui, che sappia preparare i giovani ad affrontare con sicurezza e consapevolezza le sfide di un futuro professionale sempre più migliorato. Assume dunque un valore strategico nella scuola italiana, quale ponte tra il percorso formativo e le prospettive future, sollecitando interventi che siano sempre più inclusivi, aggiornati e focalizzati sul benessere e sulla realizzazione personale.



3.1 I principali risultati

In questa sezione vengono illustrati i dati relativi al campione di 1.348 istituti scolastici, classificati per area geografica, tipo di istituto (statale, paritario, privato non paritario) e grado di istruzione (primo grado, secondo grado, istituti onnicomprensivi). La distribuzione territoriale copre tutte le regioni italiane: il 31,7% degli istituti si trova nel Nord-Ovest, che risulta essere l'area maggiormente rappresentata, seguito da Nord-Est (22,6%), Centro (17,9%), Sud (21,1%) e Isole (6,8%).

Dal punto di vista della tipologia, la maggior parte degli istituti è statale (94,7%), mentre il 5,2% è costituito da scuole paritarie e una parte estremamente residua (0,1%) da istituti privati non paritari. La predominanza delle scuole statali evidenzia il ruolo centrale del settore pubblico nell'istruzione secondaria italiana, pur in presenza di una componente paritaria significativa. La suddivisione per grado di istruzione mostra che il 35,7% degli istituti è di primo grado, il 46,7% di secondo grado e il 17,6% è costituito da istituti onnicomprensivi. Gli istituti di secondo grado (629 in totale) comprendono principalmente licei (39,6%), seguiti da istituti tecnici (28,5%) e istituti professionali (13,3%). Infine, si riscontrano indirizzi combinati e altre tipologie rappresentano l'11% e il 4,6%, con licei artistici e istituti d'arte al 3%.

Dalle risposte fornite dagli intervistati, in merito alle modalità di organizzazione delle attività di orientamento, emerge che più della metà (53,1%) adotta un approccio continuativo per offrire un servizio stabile e integrato, ma un buon 41,1% degli istituti dichiara di svolgere attività solo in alcuni periodi dell'anno, in base alle esigenze formative a cui si aggiunge una minoranza (5,8%) che eroga attività orientative limitate alla durata di specifici progetti finanziati. Inoltre, solo la metà delle scuole (50,4%) dispone di uno sportello informativo per l'accoglienza, un dato inferiore rispetto ad altri enti. Al fine di fornire una panoramica sulle pratiche più comuni nell'ambito dell'educazione e della transizione al mondo del lavoro, sono state indagate le caratteristiche delle attività di orientamento realizzate. I dati raccolti evidenziano una pluralità di iniziative offerte dalle scuole: in primo luogo i servizi di informazione (89,4%) (es. in consultazione/auto-consultazione, sportello bacheche, saloni dell'orientamento, job meeting ecc.), seguono le attività esclusive del mondo dell'istruzione come le giornate aperte (73,4%) e i colloqui (sia di gruppo che individuali) (70,3%), i percorsi/laboratori di orientamento alla scelta (68,7%) e la didattica orientativa (61%). Meno della metà (42,4%) realizza attività di networking, il 38,6% accoglienza/analisi della domanda e il 35,7% offre tirocini formativi di orientamento e stage aziendali e il 34,3% fa valutazione iniziale delle conoscenze attraverso i test di ingresso (tabella 3).

**Tabella 3 Attività di orientamento realizzate (Domanda a risposta multipla)**

Tipo di attività realizzata	%
Informazione (es. in consultazione/auto-consultazione, sportello bacheche, saloni dell'orientamento, job meeting ecc.)	89,4%
Giornate aperte	73,4%
Colloqui	70,3%
Percorsi/ Laboratori di orientamento alla scelta	68,7%
Didattica orientativa	61%
Attivazione/Raccordo con la rete locale	42,4%
Accoglienza/Analisi della domanda	38,6%
Tirocini formativi di orientamento e stage aziendali	35,7%
Valutazione iniziale delle conoscenze (test d'ingresso)	34,4%

Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Per effettuare l'analisi dei bisogni degli utenti in relazione all'offerta di servizi di orientamento si prevedono attività di raccolta dati e le modalità principalmente utilizzate sono la raccolta diretta sul campo (68%) e il ricorso a dati già in possesso della struttura (51,8%).

La quasi totalità delle scuole eroga attività di orientamento a titolo gratuito (95%). Per ciò che attiene alle fonti di finanziamento per l'erogazione delle attività di orientamento, in maggioranza le stesse provengono da auto-finanziamento, ossia da fondi propri della struttura (78,2%). Il finanziamento pubblico interessa poco meno della metà delle scuole (40,8%), mentre i finanziamenti di natura privata ed il contributo degli utenti raccolgono percentuali residuali (rispettivamente 5 % e 6,8%).

Gli strumenti per l'orientamento sono anch'essi diversificati e spesso dipendono dalla tipologia dell'ente. Spiccano gli opuscoli informativi sui percorsi di studio utilizzati dall'85,2% delle scuole, ma molto utilizzate sono anche le testimonianze di esperti (78,3%). Inoltre, poco più della metà adopera nelle attività di orientamento questionari che indagano gli interessi dei giovani (52%) e circa il 40% somministra anche questionari che esplorano altre dimensioni personali come le capacità e le conoscenze. Complessivamente, la capacità di creare sinergie con altre strutture è abbastanza diffusa e la scuola collabora principalmente con altre scuole (67,3%), con i servizi di orientamento pubblici e privati (54,1%) con le università (49,6%).

Gli obiettivi delle attività di orientamento riflettono un focus primario sull'identificazione di percorsi formativi e professionali (98,7%), con un'enfasi sul supporto alla scelta di percorsi scolastici e formativi (86,8%) e l'esplorazione degli interessi professionali (63,8%). Promuovere la conoscenza delle risorse personali è importante per il 77,3% degli istituti, indicando l'intenzione di promuovere un'autoconsapevolezza che può migliorare le scelte future, mentre il supporto alla scelta universitaria, pur rilevante, interessa il 45%. Obiettivi secondari includono partecipare a stage e tirocini (34,6%), il supporto per cambiare percorso (18%), trovare una prima occupazione (14,1%). Infine, il 35,4% delle scuole si propone di aiutare gli studenti a individuare un progetto personale e professionale, segnalando un interesse per lo sviluppo globale delle competenze e degli interessi degli individui (tabella 4).

**Tabella 4 Obiettivi ai quali l'orientamento offerto dalla struttura si propone di rispondere (Domanda a risposta multipla)**

Obiettivi previsti	%
Individuare un percorso formativo o professionale	98,7%
Individuare un percorso scolastico o di formazione professionale e facilitare la scelta	86,8%
Conoscere le proprie risorse personali	77,3%
Esplorare i propri interessi professionali	63,8%
Individuare un percorso universitario e facilitare la scelta	45,0%
Effettuare stage o tirocini di orientamento e formazione	34,6%
Cambiare percorso scolastico o di formazione professionale	18,0%
Trovare una prima occupazione	14,1%

Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Nell'analisi delle risorse umane impiegate nell'erogazione dei servizi di orientamento emerge che una porzione considerevole del campione, pari al 44%, fa ricorso a consulenti esterni. Le figure maggiormente coinvolte sono i referenti o delegati specifici per l'orientamento, che costituiscono il 65,5% degli esterni, seguiti da docenti (41,1%) e dirigenti scolastici (32,2%), in misura minore, viene coinvolto il personale di supporto psicologico.

L'analisi delle qualifiche di questi operatori rivela una formazione prevalentemente generica, piuttosto che specialistica, nelle tematiche orientative. Gli intervistati riportano, infatti, una formazione basata principalmente su seminari, brevi corsi di aggiornamento (70,4%), partecipazioni a convegni, saloni e fiere (54,9%) e formazione erogata al proprio interno (32,7%), piuttosto che su studi approfonditi e il 14,4% non ha nessun tipo di formazione (tabella 5).

Tabella 5 Formazione seguita dal personale impiegato nelle attività di orientamento (Domanda a risposta multipla)

Tipo di percorso formativo	%
Partecipazione a seminari o corsi brevi di aggiornamento	70,4%
Partecipazione a convegni/saloni/fiere	54,9%
Formazione erogata al proprio interno	32,7%
Nessun tipo di formazione	14,4%
Corso di perfezionamento/aggiornamento senza crediti	13,4%
Corso di perfezionamento/aggiornamento con crediti	7,1%
Master universitario	5,3%
Corso universitario di alta formazione	4,5%
Corso per qualifica professionale	2,3%
Master non universitario	1,3%

Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Tale mancanza può rappresentare un punto critico offrendo margini di miglioramento per rafforzare l'efficacia e la qualità dell'offerta.

Le aspettative espresse dai rispondenti riguardo alla formazione del personale addetto alle attività di orientamento si distribuiscono su una varietà di ambiti e competenze specifiche, rivelando un'esigenza diffusa di miglioramento e professionalizzazione delle competenze in questo settore. In particolare, emerge una forte richiesta di strumenti teorici e pratici per ottimizzare la gestione delle attività orientative (80,7%), esigenza particolarmente sentita all'interno degli istituti di istruzione. A tale necessità si affiancano competenze in psicologia, progettazione e abilità comunicative-relazionali, considerate essenziali per un intervento orientativo efficace.

Alla base delle problematiche citate sembrerebbe inoltre esistere un problema culturale riguardo l'orientamento: non è ancora una pratica introiettata dagli attori coinvolti che, pertanto, operano con logiche, strumenti, risorse e sensibilità differenziate e disomogenee.

Le difficoltà che emergono dalla lettura dei dati sono soprattutto a livello strutturale e metodologico: da un lato è presente la necessità di risorse e di figure qualificate, spesso carenti o inadeguate nelle scuole; dall'altro, il bisogno di una formazione specifica per i docenti e gli operatori scolastici che consente loro di rispondere in maniera efficace ai nuovi e vecchi bisogni dei giovani. In aggiunta, la crescente complessità del mondo del lavoro richiede che l'orientamento abbracci tematiche più ampie, come la digitalizzazione, la globalizzazione ed anche lo sviluppo di soft skill, ma integrandole nei percorsi di formazione per promuovere scelte consapevoli e competenze che possono adattarsi a contesti diversificati.

Analizzando i risultati raccolti è possibile individuare nello specifico una serie di ostacoli che possono impedire il raggiungimento dell'obiettivo dell'orientamento sui quali è opportuno riflettere: poca/scarsa professionalizzazione delle risorse umane e pochi strumenti o strumenti non adeguati per le attività richieste; condizionamento familiare che impedisce o rende complesso il lavoro dell'orientatore; scarsa consapevolezza di sé da parte degli studenti che si traduce nella mancanza di un progetto; scarso interesse da parte degli studenti per le attività orientative; mancanza di una cabina di regia comune che orienti i vari attori e che renda più sinergica la loro azione; mancanza di progettualità a lungo termine delle attività orientative, che vengono quindi espletate in un'ottica meno sistemica e più 'approssimativa'. In tale contesto, si colloca in primis la necessità di un approccio specialistico, radicato nella presenza di figure professionali dedicate, integrate stabilmente all'interno delle istituzioni educative. Queste figure devono possedere competenze approfondite nell'analisi delle attitudini, delle aspirazioni e dei potenziali degli studenti, allo scopo di orientare le loro scelte verso percorsi formativi e professionali idonei, in una prospettiva che valorizza tanto lo sviluppo personale quanto quello professionale. È essenziale che i docenti acquisiscano una piena consapevolezza dell'importanza del processo di orientamento che non si limita alla mera trasmissione di informazioni sui percorsi scolastici, ma si traduce nell'accompagnamento dello studente nella scoperta dei propri talenti e nella loro valorizzazione. Pertanto, la formazione continua del corpo docente, integrata dalla collaborazione con figure specialistiche, si configura come una condizione imprescindibile per il successo dell'orientamento scolastico-professionale, inteso non solo come strumento educativo, ma come leva fondamentale per il progresso sociale ed economico del Paese.

L'orientatore scolastico, operando in sinergia con la famiglia e la comunità educativa, assume il ruolo di guida nel discernere le inclinazioni personali, contribuendo a delineare percorsi di vita coerenti con le



peculiarità individuali. Fondamentale, in questo processo, è il superamento di pregiudizi socioculturali che tendono a gerarchizzare le professioni in base a convenzioni stereotipate. La dignità intrinseca di ciascun mestiere, dal tecnico specializzato al professionista sanitario, dall'ingegnere al cuoco, deve essere rispettata e promossa all'interno di un contesto educativo che favorisca l'inclusione e l'equità. In tal senso, il sistema scolastico è chiamato a rivedere le prassi consolidate che, storicamente, hanno attribuito un valore gerarchico agli indirizzi formativi, relegando gli studenti con rendimento accademico inferiore agli istituti professionali, e riservando i licei a coloro che eccellono nei risultati scolastici. Tale tendenza ha ripercussioni sia sul livello motivazionale degli studenti, sia sulla qualità della preparazione tecnica necessaria per soddisfare le esigenze del mercato del lavoro. Al contempo, i licei vedono un crescente aumento dei fenomeni di insuccesso scolastico, che potrebbero essere prevenuti attraverso un processo di riorientamento adeguato. Tuttavia, la rigidità del sistema attuale limita tale possibilità. Ne consegue la necessità di un orientamento che parta da un'analisi individuale e profonda dello studente, condotta da professionisti qualificati, piuttosto che da un approccio basato esclusivamente sui risultati scolastici. Un approccio tale, utilizzato senza le dovute cautele, rischia di ridurre eccessivamente la complessità del potenziale di ciascuno studente, perpetuando visioni limitate e distorsioni.

Perché l'orientamento scolastico possa incidere positivamente sulle scelte degli studenti deve essere concepito come un processo integrato e strutturato, che coinvolga non solo le scuole e le famiglie, ma anche le istituzioni amministrative locali e regionali. Attraverso un'azione coordinata si può assicurare coerenza e continuità agli interventi educativi. È altresì necessario contrastare la proliferazione di percorsi scolastici creati unicamente per mantenere elevato il numero di iscrizioni, senza tenere conto dei reali interessi e bisogni degli studenti, poiché ciò rischia di disallineare l'offerta formativa dalle esigenze del mercato del lavoro.

L'orientamento deve, dunque, essere interpretato come un percorso vocazionale, un accompagnamento continuo che permette agli studenti di esplorare il proprio potenziale e di trovare la propria strada, al di là di pregiudizi legati al genere o alla validità presunta dei vari percorsi formativi. È imperativo superare la concezione dell'orientamento come momento isolato, relegato alla fase di scelta della scuola superiore, e promuovere un modello di accompagnamento che inizi fin dall'ingresso dello studente nel sistema scolastico e lo segua lungo tutto il suo iter formativo.

4. ORIENTAMENTO E FORMAZIONE PROFESSIONALE: IL RUOLO DELLE AGENZIE DI FORMAZIONE

Oltre a esplorare l'orientamento realizzato nell'ambito del mondo accademico e nei contesti scolastici, è stato ritenuto di grande rilevanza il ruolo svolto in questo campo dalle Agenzie di formazione.

Le Agenzie di formazione professionale giocano un ruolo fondamentale nel cruciale passaggio di ingresso (o reimmissione) in un mercato del lavoro che, come più volte evidenziato, è in continua evoluzione e che richiede competenze specifiche e aggiornate. La loro funzione principale non si limita solo alla formazione tecnica o pratica, ma si estende all'accompagnamento e al supporto individuale per facilitare l'inserimento dei giovani e degli adulti nel mondo del lavoro. Le Agenzie di formazione professionale sono veri e propri centri polivalenti che non solo offrono istruzione tecnica, ma anche un sostegno integrato che abbraccia tutte le fasi della ricerca di un lavoro. Il loro ruolo è inoltre fondamentale per ridurre il divario tra formazione e mondo del lavoro, contribuendo all'occupabilità e all'inclusione sociale, e rendendo le persone più autonome e competitive nel mercato del lavoro.

Ma cosa avviene concretamente nei fatti? Come viene realizzato il processo? Le funzioni prefigurate trovano pieno adempimento? Le Agenzie sono adeguatamente organizzate per l'erogazione dei servizi? Esiste un'omogeneità di trattamento nei diversi contesti territoriali italiani? A questi e ad altri quesiti si è cercato di rispondere attraverso l'analisi dei dati raccolti desunti dalle risposte offerte dai 1.003 attori operanti presso le Agenzie di formazione che hanno risposto al questionario a loro somministrato.

Le Agenzie, rispetto all'intera offerta di orientamento intercettata dall'indagine, pesano per il 48,4% sul totale di tutti gli enti intervistati⁷. La maggior parte di esse (54,9%) sono accreditate sia per l'orientamento che per la formazione a cui si aggiunge un 1,5% di esse che sono accreditate solo per l'orientamento. La quota restante è accreditata per la sola formazione professionale (41,0%) o non ha alcun accreditamento (2,6%). Tre su quattro possiedono una certificazione di qualità.

Una delle prime aree indagate riguarda gli spazi organizzativi presso cui vengono svolte le attività di orientamento. La rilevanza di questo aspetto è connessa al fatto che caratteristiche strutturali, logistiche e organizzative adeguate – come l'accessibilità, la confortevolezza degli ambienti, la flessibilità degli orari, l'adeguatezza delle strumentazioni tecnologiche e la facilità di accesso possano facilitare un'esperienza di orientamento efficace, accogliente e accessibile per tutti i partecipanti.

Nel caso delle Agenzie di Formazione, stando alle dichiarazioni degli intervistati, il numero delle sedi a disposizione a cui le strutture fanno riferimento varia per lo più da 1 a 3. Solo il 18,9% ha più di tre sedi a disposizione. Come per gli altri Enti considerati, anche le Agenzie di Formazione erogano prevalentemente le attività di orientamento presso tutte le sedi della propria struttura (45,9%) o in un'unica sede (36,8%) che in alcuni casi coincide con l'unica sede a disposizione. Ciò indica un approccio relativamente omogeneo nella fornitura dei servizi e la tendenza a connotare in modo specifico gli spazi di erogazione del servizio, evitando commistioni con altre attività. Questa tendenza è confermata anche dal fatto che le Agenzie di Formazione, dopo gli Atenei, svolgono le attività di orientamento in locali espressamente dedicati a questo (19,6%), a differenza degli altri che utilizzano luoghi dedicati anche ad altre attività.

⁷ Il ruolo di coloro che hanno risposto all'intervista per le Agenzie di formazione è così suddiviso: dirigenti (45,4%), referenti per l'orientamento (17,0%), coordinatori (19,5%), amministrativi (7,3%), tutor e formatori (5,2%).



Rispetto alle risorse disponibili, buona appare la dotazione di computer e postazioni Internet, ma più carente la disponibilità di banche dati, archivi e materiali documentali.

L'erogazione delle attività avviene per le Agenzie in modo continuativo e seguendo una logica di servizio stabile. Per metà delle Agenzie intervistate l'accesso al servizio avviene in orari prestabiliti, ma anche con la possibilità di prendere un appuntamento; per la quota restante avviene esclusivamente dietro appuntamento.

Le attività sulle quali si concentrano gli interventi appaiono ricche e pertinenti con quelle che possono essere le esigenze di un percorso di inclusione lavorativa e di configurazione di una propria identità professionale. Diffuse sono attività relative all'analisi della domanda, alla consultazione e all'attivazione di laboratori che prevedono orientamento alla scelta, all'acquisizione di tecniche per una ricerca attiva del lavoro e per il recupero delle competenze. Vengono realizzati in più della metà degli enti anche tirocini formativi e stage aziendali, molteplici sono gli strumenti utilizzati, sia di tipo passivo che interattivo (opuscoli informativi, banche dati, atlante delle professioni, filmati), e i percorsi possono essere riferiti sia a quelli di prosecuzione dello studio che del lavoro. Gli utenti vengono sollecitati anche con questionari per la valutazione delle proprie competenze e conoscenze, mappe concettuali per stimolare la riflessione su tematiche rilevanti, esercitazioni, giochi di ruolo e simulazioni.

Complessivamente, la capacità di creare sinergie con altre strutture è abbastanza diffusa. In generale, nel 94% dei casi si cita una o più strutture con le quali si collabora. Le Agenzie di formazione indicano rapporti con le scuole, le università con i servizi di orientamento, sia pubblici che privati.

L'utenza che si rivolge alle Agenzie di formazione è costituita per la quasi totalità da soggetti in cerca di prima occupazione o disoccupati che cercano di essere ricollocati. Si tratta, per il 63,5% delle Agenzie, di un'utenza in condizione di fragilità sociale: donne fuoriuscite dal mercato del lavoro, persone con disabilità, immigrati, persone in cassa integrazione e anche detenuti o ex detenuti.

Il bacino medio di utenza servito dalle Agenzie è decisamente più contenuto rispetto a quello degli altri enti. Si attesta su una media di circa 193 utenti.

Gli obiettivi perseguiti mirano esclusivamente alla collocazione dell'utente nel mercato del lavoro a partire da un'esplorazione degli interessi professionali, da una conoscenza delle proprie risorse (personali e familiari). Per la maggior parte delle Agenzie (54,4%) l'obiettivo è quello di sostenere l'utente nel trovare una prima occupazione; nel 48,2% dei casi di reinserirsi in seguito a un periodo di disoccupazione e nel 27,8% si mira a un cambio di occupazione. Nel 34,7% dei casi le Agenzie si premurano di rispondere anche a obiettivi relativi al percorso di studi (cambiamenti di percorso scolastico o di formazione professionale al termine del percorso di istruzione). Anche l'acquisizione di competenze aggiuntive e specialistiche è un obiettivo previsto dalla metà delle Agenzie intervistate (51,1%) al fine di migliorare la capacità dell'utente di aderire alle opportunità offerte dal mercato del lavoro.

Gli intervistati sono stati chiamati a esprimere una loro valutazione sul raggiungimento degli obiettivi prefissati. I giudizi risultano maggiormente positivi qualora si tratti di dare un giudizio sulle modalità di interazione e rapporto con l'utenza. Calano di qualche punto se si considera il reperimento di una nuova occupazione o il cambiamento di un percorso di studi, ambito quest'ultimo in cui le Agenzie non si sentono probabilmente pienamente attrezzate.

Quali sono gli ostacoli che maggiormente determinano, nel parere degli intervistati, il raggiungimento degli obiettivi? In generale, la maggior parte delle motivazioni addotte rinviano alla scarsa determinazione dell'utenza, alla mancanza di interesse dimostrato, allo scarso impegno investito.

Vengono anche indicati come elementi critici alla formulazione di un progetto professionale la mancanza di chiarezza di idee da parte dell'utente e, in alcuni casi, uno scollamento tra la percezione personale delle proprie abilità e l'effettiva capacità posseduta. Vengono anche menzionate la scarsità delle opportunità effettive per collocare gli utenti nel mercato del lavoro. Dalle complessive risposte raccolte sembra che si tratti di ostacoli che rimandano a caratteristiche personali dell'utenza e a fattori esterni piuttosto che a difficoltà interne nel perseguire gli obiettivi. Può apparire un controsenso che si intraveda l'implicita tendenza alla responsabilizzazione dell'utente nel non centrare l'obiettivo, in quanto chi si affida a un centro di orientamento dovrebbe essere guidato esattamente in quella direzione, ma con tutta probabilità tali aspetti sono stati indicati per sottolineare quanto ancora ci sia una distanza considerevole da parte degli utenti all'acquisizione di una cultura e consapevolezza dell'importanza di entrare pienamente e convintamente in un percorso di costruzione o ideazione di un progetto professionalizzante che comporta una difficoltà a capitalizzare l'opportunità offerta da questi servizi.

Entrando nel merito delle risorse umane che operano all'interno di questo tipo di servizi, dal quadro rilevato emerge che la media del personale impegnato attivamente è pari a circa sette unità. Per la gran parte si tratta di figure professionali di ambito psicologico o formate per il profilo specifico di orientatore (47,8%). Presenti anche figure esperte di mercato del lavoro. Le competenze interne sono coerenti rispetto alle attività da svolgere, ma si fa anche riferimento a consulenze esterne (48,6%). Gli elementi di cui si sente esigenza per un'adeguata formazione del personale dedicato alle attività di orientamento virano sulla necessità di una sempre maggiore competenza sulle teorie e le tecniche dell'orientamento e sull'aggiornamento costante del mercato del lavoro. Ma i punti critici da migliorare puntano verso tre componenti fondamentali: cassetta degli attrezzi, lavoro di rete e formazione.

Rispetto al primo punto ciò che viene auspicato è che vi sia un potenziamento degli strumenti digitali per la diffusione delle informazioni sull'orientamento, come anche il miglioramento dei metodi didattici finalizzati a rendere l'azione orientativa più efficaci, soprattutto in grado di diversificare gli interventi tenendo conto di categorie specifiche di utenza.

Oltre alla strumentazione viene ritenuto necessario l'intensificazione di un lavoro di rete che consenta una comunicazione più fluida tra gli attori operanti nel settore dell'orientamento e che congiunga in modo efficace il mondo dell'education (scuola e università) e il mondo del lavoro e della formazione professionale.

5. L'ORIENTAMENTO NEL CONTESTO LAVORATIVO: CENTRI PER L'IMPIEGO

I Centri per l'impiego (CPI) sono strutture pubbliche che rientrano nel sistema delle politiche attive del lavoro, gestite principalmente dalle Regioni in collaborazione con le Province. La loro funzione principale è quella di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, supportando cittadini e imprese attraverso servizi di orientamento, formazione, accompagnamento e consulenza per la ricerca di impiego. I CPI svolgono anche compiti amministrativi legati alla gestione dello stato di disoccupazione e all'erogazione di sussidi come la Nuova assicurazione sociale per l'impiego (NASpI)⁸. Nell'ambito di questa indagine i CPI sono stati coinvolti con l'obiettivo specifico di rilevare le loro funzioni rispetto all'orientamento e il loro ruolo all'interno dell'intero sistema di azioni orientative realizzate dagli altri soggetti operanti in tal senso.

Come già evidenziato precedentemente, non sono state impostate quote campionarie per il CPI in quanto la rilevazione doveva essere censuaria. La lista di partenza constava di 602⁹ CPI. Una volta eliminate le occorrenze duplicate, la lista è stata integrata con i COL¹⁰ e COR¹¹. Sono inoltre stati inclusi coloro che hanno partecipato al focus group. Hanno risposto al questionario 272 CPI pari al 45,2% della popolazione universo distribuiti su tutto il territorio nazionale, come già evidenziato in tabella 2. Un quarto dei CPI coinvolti nell'indagine ha dichiarato di non essere accreditato per l'orientamento e il 73,5% di essi non è in possesso di certificazioni di qualità. Per lo svolgimento delle attività di orientamento vengono utilizzate le sedi a disposizione e, nel 40,8% dei casi, in una sola sede che spesso coincide con l'unica sede della struttura. Non vi sono locali esclusivamente dedicati alle attività di orientamento nella quasi totalità dei casi: queste vengono svolte in ambienti destinati anche allo svolgimento delle altre attività previste. Quasi tutti i Centri sono dotati di uno sportello informativo e di accoglienza per l'utenza e, per quanto riguarda le risorse a disposizione si registra una carenza rispetto a quelle di tipo informatico per le quali solo il 44,1% dichiara di fruirne per le attività di orientamento.

⁸ Questa definizione si allinea alle disposizioni del decreto legislativo n. 150 del 2015, parte integrante del cosiddetto "Jobs Act", che ha introdotto significative novità nella gestione delle politiche attive del lavoro in Italia.

⁹ Che al netto delle duplicazioni individuate, ed eliminate, si è ridotta a 548 unità.

¹⁰ I COL sono servizi locali di orientamento e supporto al lavoro, istituiti per offrire consulenza e sostegno a cittadini e lavoratori. Forniscono informazioni utili su:

- opportunità di lavoro e di formazione professionale;
- supporto nella stesura del curriculum vitae;
- preparazione ai colloqui di lavoro;
- percorsi di riqualificazione e formazione.

I COL spesso collaborano con enti pubblici locali, associazioni di categoria e altri soggetti del territorio per facilitare l'accesso al mercato del lavoro, offrendo un supporto mirato soprattutto a chi è in cerca di occupazione o a chi ha bisogno di orientamento e di riqualificazione professionale.

¹¹ I COR sono strutture regionali di orientamento e sono generalmente parte del sistema regionale di formazione e lavoro. Svolgono un ruolo più ampio rispetto ai COL, poiché spesso hanno una funzione di coordinamento e supervisione dei servizi di orientamento offerti a livello locale. Le loro attività principali includono:

- la promozione di politiche attive del lavoro a livello regionale;
- il coordinamento e il supporto metodologico ai COL e ai CPI;
- la raccolta e analisi dei dati sul mercato del lavoro regionale per identificare i settori con maggiore domanda di lavoro;
- l'offerta di servizi di orientamento su larga scala, come fiere del lavoro, seminari e corsi di orientamento professionale.

I COR possono anche gestire progetti di formazione e occupazione, finanziati da fondi regionali, nazionali o europei, per rispondere in modo puntuale alle esigenze del territorio.



Le attività vengono svolte in regime di stabilità e continuità ma l'accesso per l'utenza avviene solo su appuntamento per il 61% dei CPI intervistati. Le ore dedicate all'orientamento vengono stimate in una media di 80 ore settimanali: in questo caso i CPI sono gli enti che dedicano un monte ore maggiore rispetto agli altri enti coinvolti nell'indagine. Le attività di orientamento sono molto allineate a quelle erogate dalle Agenzie di Formazione con alcune differenze che vedono in quota più massiccia per i CPI il counseling e le attività di *tutoring* per l'inserimento e il reinserimento lavorativo. Gli strumenti utilizzati sono pressoché gli stessi di quelli utilizzati dalle Agenzie di formazione; un'attenzione più cospicua viene fatta dai CPI al ricorso alle banche dati e ai repertori sulle professioni on line come l'Atlante del lavoro e delle qualificazioni.

La collaborazione con altri enti e organizzazioni avviene in modo consistente, soprattutto con altri servizi di orientamento sia pubblici che privati, con Centri di formazione professionale e, anche se in misura più ridotta, con le scuole e l'università.

L'utenza che si rivolge ai CPI è composta principalmente da soggetti in cerca di prima occupazione o disoccupati, ma viene segnalata anche la presenza di studenti. Certamente i CPI sono gli enti che più di tutti raccolgono istanze di utenti socialmente fragili (portatori di disabilità, cassintegrati, persone soggette a dipendenza da sostanze). Oltretutto il bacino di utenza è secondo solo a quello delle università: si registra una media di circa 650 utenti a fronte di una media generale di circa 300 considerando tutte le categorie di enti intervistate.

L'obiettivo di introdurre il soggetto all'interno del mercato del lavoro e facilitare il percorso di costruzione della propria identità professionale e l'allineamento rispetto a quanto offre il mercato evidenzia difficoltà di raggiungimento per carenza di adeguate risorse (personale, banche dati, aggiornamento delle competenze del personale) e per la scarsità di formazione professionale per gli utenti, che spesso richiede il possesso di risorse economiche per accedere ai corsi. Esigenze che vengono chiaramente indicate come necessarie a superare criticità allo svolgimento delle attività di orientamento.

Tra i punti dolenti segnalati dagli intervistati sugli aspetti da migliorare per ottimizzare la qualità dei servizi è da segnalare l'impegno a rendere più attrattivi i CPI, sia per l'utenza che per le aziende, affinché siano un vero e proprio punto di riferimento e di incontro tra domanda e offerta.

6. IL QUADRO NORMATIVO SULL'ORIENTAMENTO. I DISPOSITIVI PIÙ RECENTI NEL CONTESTO DELL'EDUCATION E DEL LAVORO

L'orientamento costituisce una disciplina che aiuta le persone a compiere scelte corrette o migliori per la propria persona in ambito formativo e professionale, compresa ovviamente la ricerca di un lavoro. In generale le norme che disciplinano la materia in Italia, dettate a partire dagli anni '70, risultano particolarmente numerose e, per alcuni versi frammentarie; quindi, può risultare particolarmente complesso ricostruire l'argomento e, in particolare, evidenziare i cosiddetti servizi di orientamento. Ma, a tale proposito, si cercherà di offrire una chiave di lettura dinamica e incisiva degli istituti, ritenuti particolarmente significativi in materia, per offrire un quadro giuridico di riferimento, in linea con le linee direttrici di contesto.

In premessa, giova evidenziare che disposizioni normative dettate in materia di orientamento e quelle che disciplinano i collegati servizi al lavoro e alle professioni, indirizzano le persone verso un percorso di ricerca di istruzione, formazione e lavoro, disponibile sia a livello locale, che centrale. Da ciò deriva un complesso sistema di strutture, che si occupano ed offrono servizi di orientamento, come i Centri per l'impiego, le scuole, le università, le cooperative sociali, le agenzie per il lavoro e agenzie formative convenzionate con le Regioni. Giova inoltre ricordare inoltre che i servizi di orientamento sono erogati anche dai cosiddetti sportelli sindacali, sportelli dei Comuni, ovvero Informagiovani e/o con carattere residuale da operatori privati. A ciò vanno aggiunti istituzioni di diritto pubblico, sui temi di orientamento, istruzione, formazione e lavoro che fanno capo a diversi ministeri, quali Istruzione, Università e ricerca, Lavoro e politiche sociali.

Per ricostruire lo scenario di contesto, l'allegato di cui dal decreto M.I.M. n.328 del 22/12/2022, e le Linee guida hanno lo scopo, anche attraverso la promozione di opportuni interventi legislativi e decreti, di attuare la riforma dell'orientamento, disegnata dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, che ha la finalità di rafforzare il raccordo tra il primo ciclo di istruzione e il secondo ciclo di istruzione e formazione, per una scelta consapevole e ponderata, che valorizzi le potenzialità e i talenti degli studenti, nonché di contribuire alla riduzione della dispersione scolastica e di favorire l'accesso alle opportunità formative dell'istruzione terziaria.

Infatti, nel corso degli ultimi quindici anni, a livello nazionale, sono stati adottati numerosi provvedimenti, anche di carattere normativo, sull'orientamento sia a livello ministeriale che nell'ambito di accordi tra Governo, Regioni ed Enti locali. Le analisi e le prospettive di tale quadro risultano ancora oggi validi riferimenti per la progettazione e la realizzazione di un sistema efficace di orientamento permanente. La letteratura scientifica sull'orientamento scolastico è concorde nel dichiarare conclusa la stagione che ha visto interventi affidati a iniziative episodiche e sporadiche, ma, al contrario è necessario un sistema strutturato e coordinato di interventi che, a partire dal riconoscimento dei talenti, delle attitudini, delle inclinazioni e del merito degli studenti, li accompagni in maniera sempre più personalizzata a elaborare in modo critico e proattivo un loro progetto di vita, anche professionale. L'Unione europea sostiene la necessità che tutti i sistemi formativi degli Stati membri perseguano, fra gli altri, i seguenti obiettivi:

- ridurre la percentuale degli studenti che abbandonano precocemente la scuola a meno del 10%;
- diminuire la distanza tra scuola e realtà socioeconomiche, il disallineamento (*mismatch*) trasformazione e lavoro e soprattutto contrastare il fenomeno dei Neet¹²;
- rafforzare l'apprendimento e la formazione permanente lungo tutto l'arco della vita.

¹² Not in Education, Employment or Training - Popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non è né occupata né inserita in un percorso di istruzione o di formazione.



In particolare, la recente Raccomandazione del Consiglio dell'Unione europea sui percorsi per il successo scolastico, che sostituisce la Raccomandazione del Consiglio del 28 giugno 2011 sulle politiche di riduzione dell'abbandono scolastico, adottata il 28 novembre 2022, disegna nuove priorità di intervento per il perseguimento del successo scolastico per tutti gli studenti, a prescindere dalle caratteristiche personali e dall'ambito familiare, culturale e socio-economico, con misure strategiche e integrate che ricomprendono, tra gli altri, il coordinamento con i servizi territoriali, il dialogo continuo con gli studenti, i genitori, le famiglie, la messa a sistema di un insieme equilibrato e coordinato di misure di prevenzione e intervento. Specificatamente la Raccomandazione sottolinea la necessità di rafforzare l'orientamento scolastico, e la consulenza professionale, unitamente alla formazione, per sostenere l'acquisizione di abilità e competenze di gestione necessarie per supportare le carriere nel lavoro.

Gli obiettivi europei, sopracitati sono alla base di molte delle innovazioni del sistema scolastico previste dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)⁶, in via di attuazione, quali la riforma del reclutamento dei docenti, l'istituzione della Scuola di alta formazione per il personale scolastico, la riforma dell'istruzione tecnico-professionale connessa al sistema di formazione professionale terziaria (ITSAcademy). A ciò si aggiunga, la valorizzazione delle discipline scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche, matematiche (STEM), delle competenze digitali, i nuovi principi del dimensionamento scolastico, l'intervento straordinario per la riduzione dei divari e della dispersione scolastica. Tali misure concorrono trasversalmente anche alla ridefinizione dell'organizzazione e delle modalità di gestione dell'orientamento.

La persona necessita infatti, di continuo orientamento e ri-orientamento rispetto alle scelte formative, alle attività lavorative, alla vita sociale. I talenti e le eccellenze di ogni studente, quali che siano, se non costantemente riconosciute ed esercitate, non si sviluppano, compromettendo in questo modo anche il ruolo del merito personale nel successo formativo e professionale. L'orientamento costituisce perciò una responsabilità per tutti gli ordini e gradi di scuola, per i docenti, per le famiglie e i diversi attori istituzionali e sociali con i quali lo studente interagisce.

L'attività didattica in ottica orientativa è organizzata a partire dalle esperienze degli studenti, con il superamento della sola dimensione trasmissiva delle conoscenze e con la valorizzazione della didattica laboratoriale, di tempi e spazi flessibili, e delle opportunità offerte dall'esercizio dell'autonomia. L'orientamento inizia, sin dalla scuola dell'infanzia e primaria, quale sostegno alla fiducia, all'autostima, all'impegno, alle motivazioni, al riconoscimento dei talenti e delle attitudini, favorendo anche il superamento delle difficoltà presenti nel processo di apprendimento.

Nei percorsi di istruzione secondaria l'orientamento efficace, secondo le indicazioni condivise a livello europeo, esige un più forte accento sullo sviluppo delle competenze di base e di quelle trasversali, come la responsabilità, spirito di iniziativa, motivazione e creatività, fondamentali anche per promuovere l'imprenditorialità giovanile; l'apprendimento delle lingue straniere; la permeabilità delle qualifiche e il riconoscimento delle competenze acquisite al di fuori dei percorsi dell'istruzione e formazione professionale; un crescente utilizzo delle tecnologie digitali, allo scopo di facilitare l'apprendimento attraverso risorse educative aperte e collaborative; la presenza di docenti formati e motivati; unitamente ad una più stretta integrazione fra l'istruzione, la formazione professionale, l'istruzione superiore, l'università e le imprese.

Sono molteplici i percorsi di istruzione e formazione secondari che possono essere scelti dagli studenti in uscita dalle scuole secondarie di primo grado. Si tratta di percorsi che offrono esperienze diverse di

apprendimento, tutte qualificate a cogliere le sfide future. L'orientamento e il contrasto alla dispersione scolastica suggeriscono anche la realizzazione, in prospettiva sperimentale, di campus formativi, attraverso reti di coordinamento fra istituzioni scolastiche e formative, che vedano compresenti tutti i percorsi secondari, al fine di ottimizzare iniziative che facilitino l'accompagnamento personalizzato e i passaggi orizzontali fra percorsi formativi diversi.

Inoltre, nell'ambito del PNNR, le scuole secondarie di primo grado attivano, a partire dall'anno scolastico 2023-2024, moduli di orientamento formativo degli studenti, di almeno 30 ore, anche extra curriculari, per anno scolastico, in tutte le classi. Analogamente e come criterio di collegamento tra università e scuola superiore, il Ministero dell'università e della ricerca, in collaborazione con il Ministero dell'istruzione e del merito, ha attivato la specifica linea di "Orientamento attivo nella transizione scuola-università", che consente a tutte le scuole secondarie del secondo ciclo di poter realizzare percorsi di orientamento di 15 ore ciascuno nelle classi terze, quarte e quinte, promossi dalle università e dagli AFAM.

Le scuole secondarie di secondo grado, infatti, attivano a partire dall'anno scolastico 2023-2024:

- moduli di orientamento formativo degli studenti, di almeno 30 ore, anche extra curriculari, per anno scolastico, nelle classi prime e seconde;
- moduli curricolari di orientamento formativo degli studenti, di almeno 30 ore per anno scolastico, nelle classi terze, quarte e quinte.
- Per la migliore efficacia dei percorsi orientativi, i moduli curricolari di orientamento formativo nelle classi terze, quarte e quinte sono integrati con i percorsi per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO), nonché con le attività di orientamento promosse dal sistema della formazione superiore.

I moduli di 30 ore costituiscono uno strumento essenziale per aiutare gli studenti a fare sintesi unitaria, riflessiva e interdisciplinare della loro esperienza scolastica e formativa, in vista della costruzione in itinere del personale progetto di vita culturale e professionale, per sua natura sempre in evoluzione. Le 30 ore possono essere gestite in modo flessibile nel rispetto dell'autonomia scolastica e non devono essere necessariamente ripartite in ore settimanali prestabilite.

La progettazione didattica dei moduli di orientamento e la loro erogazione si realizzano anche attraverso collaborazioni che valorizzino l'orientamento come processo condiviso, reticolare, co-progettato con il territorio, con le scuole e le agenzie formative dei successivi gradi di istruzione e formazione, con gli ITS Academy, le università, le istituzioni dell'alta formazione artistica, musicale e coreutica, il mercato del lavoro e le imprese, i servizi di orientamento promossi dagli Enti locali e dalle Regioni, i Centri per l'impiego e tutti i servizi attivi sul territorio per accompagnare la transizione verso l'età adulta.

Il contenuto di ciascun modulo di orientamento di almeno 30 ore è costituito dagli apprendimenti personalizzati, evidenziati dalla compilazione, in forma sintetica e nel dialogo con ogni studente, di un portfolio digitale. L'E-Portfolio integra e completa in un quadro unitario il percorso scolastico, favorisce l'orientamento rispetto alle competenze progressivamente maturate negli anni precedenti e, in particolare, nelle esperienze di insegnamento dell'anno in corso. Accompagna lo studente e la famiglia nell'analisi dei percorsi formativi, nella discussione dei punti di forza e debolezza motivatamente riconosciuti da ogni studente nei vari insegnamenti, nell'organizzazione delle attività



scolastiche e nelle esperienze significative vissute nel contesto sociale e territoriale. Se l'obiettivo è l'orientamento, le strategie sono la personalizzazione dei piani di studio, l'apertura interdisciplinare degli stessi, l'esplorazione delle competenze maturate anche in ambienti esterni alla scuola.

Un grande alleato digitale per studenti e famiglie è L'E-Portfolio che consente, da un lato, di mettere in evidenza le competenze digitali di ogni studente ed eventualmente accrescerle anche con appositi interventi di sostegno da parte delle istituzioni scolastiche e formative; dall'altro lato, di valorizzare le competenze acquisite, di avere a disposizione le più importanti prove di una trasformazione di sé, delle relazioni con la cultura, il sociale, gli altri e il mondo esterno, a partire dal mondo del lavoro e del Terzo settore. Consente di avere una visione completa del percorso scolastico e formativo, su cui esprimere le proprie riflessioni in chiave valutativa e auto valutativa. Studenti e famiglie possono analizzare il complessivo percorso formativo per poter effettuare scelte consapevoli sulla base delle competenze sviluppate, delle motivazioni e degli interessi prevalenti.

In questa prospettiva, ogni istituzione scolastica e formativa individua i docenti di classe delle scuole secondarie di primo e secondo grado, chiamati a svolgere la funzione 'tutor' di gruppi di studenti, in un dialogo costante con lo studente, la sua famiglia e i colleghi.

L'E-Portfolio dello studente rappresenta un'innovazione tecnica e metodologica per rafforzare, in chiave orientativa, il 'consiglio di orientamento', per la scuola secondaria di primo grado, e il 'curriculum dello studente', per la scuola secondaria di secondo grado, ricomprendendoli altresì in un'unica, evolutiva interfaccia digitale.

Inoltre, a sostegno dell'orientamento e dei contenuti curricolari con cui esso si sostanzia nel tempo, gli studenti, con loro i docenti e le famiglie, avranno a disposizione una piattaforma digitale unica per l'orientamento con elementi strutturati concernenti:

- nel passaggio dal primo al secondo ciclo di studi, l'offerta formativa e i dati necessari per poter procedere a scelte consapevoli sulla base delle competenze chiave, delle motivazioni e degli interessi prevalenti;
- la documentazione territoriale e nazionale riguardante il passaggio dal secondo ciclo all'offerta formativa del sistema terziario (distribuzione degli ITS Academy e dei corsi di laurea di università);
- la transizione scuola-lavoro, con dati relativi sia alle professionalità più richieste nei diversi territori, sia sulle prospettive occupazionali e retributive correlate ai diversi titoli di studio secondari e terziari (Università e ITS Academy) trasmesse a ciascuna scuola dal Ministero.

Per completare il quadro di sistema di enti e strutture che si occupano di orientamento, è opportuno fare riferimento alle cooperative sociali, che si occupano dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Istituite con legge 8 novembre 1991, n. 381 disciplina le cooperative sociali che hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità per la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (includere le attività di cui all'art. 2, comma 1, lettere a, b, c, d, l, e, p, del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112), nonché lo svolgimento di attività diverse agricole, industriali, commerciali o di servizi, finalizzate all'inserimento



lavorativo di persone svantaggiate¹³.

Per quanto riguarda invece le Agenzie per il lavoro, ApL, si tratta di operatori privati autorizzati dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, a offrire i servizi di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Sono iscritte all'albo informatico delle Agenzie per il Lavoro e i servizi da loro offerti ai lavoratori sono a carico delle singole aziende che ne fanno richiesta. Le Agenzie per il lavoro che operano attualmente in Italia sono circa 160, disciplinate principalmente dal d.lgs. 10 settembre 2003 n. 276, emanato in attuazione della legge Biagi, che ridisegnò completamente la procedura di autorizzazione da parte dello Stato per le agenzie per il lavoro, abrogando completamente le precedenti agenzie di lavoro interinale, di cui alla legge 24 giugno 1997, n. 196, relativa al cosiddetto pacchetto Treu.

Mentre con riferimento alle Agenzie formative¹⁴, si indicano strutture convenzionate con le Regioni, ovvero attraverso un atto, con il quale l'ente, riconosce a determinati soggetti, in possesso di requisiti qualitativi richiesti, di operare come enti di formazione e orientamento.

Gli sportelli sindacali, che svolgono anche attività di orientamento sono principalmente rivolti a lavoratori precedentemente assunti con contratto a tempo determinato in somministrazione, ad esempio dipendenti a tempo determinato esclusivamente con Agenzie per il Lavoro. Infine, gli sportelli dei Comuni i cosiddetti Informagiovani sono principalmente rivolti a giovani disoccupati, studenti in uscita dall'obbligo scolastico e formativo, disoccupati di lunga durata e adulti che vogliono orientarsi nella scelta di un percorso professionale e/o di formazione, finalizzato all'inserimento nel mondo del lavoro. Tra le attività svolte emerge ovviamente l'orientamento, individuale o di gruppo, che si spiega in uno o più incontri, finalizzato all'informazione, nonché a stimolare, nei giovani, le capacità di riflessione, e la focalizzazione e immaginazione del proprio futuro professionale.

I Centri per l'impiego, eredi degli Uffici di collocamento, istituiti nel 1949 e di competenza ministeriale¹⁵, con le riforme avvenute a partire dalla metà degli anni 90, hanno inciso nel diritto del lavoro in Italia (in particolare, con il pacchetto Treu (legge 24 giugno 1997, n. 196,) e hanno profondamente modificato le regole relative al mercato del lavoro, nonché i servizi a esso relativi.

Il mutamento è iniziato infatti, con la legge del 15 marzo 1997, n. 59 (c.d. legge Bassanini) che ha decentrato dal centro alla periferia il sistema di collocamento pubblico, difatti con il d.lgs. del

¹³ Si considerano persone svantaggiate: gli invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, i soggetti in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno ai sensi dell'art. 21 della Legge 26 luglio 1975, n. 354 sull'Ordinamento penitenziario.

¹⁴ Legge regionale del 17 maggio 1995, n. 111, Formazione professionale, art.14 Agenzie formative:

1. È istituito l'elenco ufficiale delle Agenzie formative regionali.
2. Per Agenzia formativa si intende qualsiasi struttura pubblica o privata organizzata sul territorio, destinata alla realizzazione delle iniziative in materia di formazione professionale e di quelle ad essa connesse, e che sia iscritta nell'elenco ufficiale di cui al precedente comma 1.
3. Sono considerati strutture formative ai fini della presente legge e possono essere iscritti, alle condizioni e secondo le procedure indicate nei successivi commi 4 e 5, nell'elenco di cui al precedente comma 1:
 - a. i Centri regionali di formazione professionale di cui al precedente art. 12;
 - b. le strutture per l'orientamento e la formazione professionale organizzate da amministrazioni, enti e organismi pubblici o di diritto pubblico interno o internazionale con specifiche finalità di formazione;enti, comunque denominati, costituiti anche congiuntamente da organizzazioni democratiche rappresentative a livello nazionale o regionale dei lavoratori dipendenti, dei lavoratori autonomi, degli imprenditori o del movimento cooperativo ;enti in qualsiasi forma costituiti da associazioni o fondazioni con finalità formative o sociali; imprese e loro consorzi.

¹⁵ Ovvero delle sezioni circoscrizionali per l'impiego e il collocamento in agricoltura (SCICA).



23 dicembre 1997, n. 469 (attuativo della legge 59/1997), sono stati istituiti i Centri per l'impiego, destinati ad essere regolati da apposita legge regionale e gestiti dalle amministrazioni provinciali. Al contempo viene completamente superato il meccanismo di avviamento intermediato dalla Pubblica amministrazione, aprendo anche all'intervento di soggetti privati, tra cui le Agenzie per il lavoro.

Con il D. lgs. n. 150 del 2015 (facente parte del pacchetto di decreti delegati del c.d. Jobs Act)¹⁶, che viene imposto un ripensamento e una riorganizzazione del sistema dei servizi pubblici per l'impiego, nel quale i CPI regionali costituiscono la falange operativa. A partire dal 2019 viene avviato un Piano nazionale di potenziamento dei CPI, e delle politiche attive del lavoro, sul versante del personale, delle dotazioni infrastrutturali e della qualità dei servizi, per tentare di avvicinare i CPI italiani agli standard delle omologhe strutture di altri Paesi europei.

A differenza degli Uffici di collocamento – storicamente aventi quasi esclusivamente compiti di carattere burocratico-amministrativo – i CPI sono chiamati a erogare un ampio ventaglio di servizi al lavoro, che si rivolgono tanto alle persone fisiche, quanto a persone giuridiche, come imprese.

In dettaglio, i compiti conferiti ai CPI costituiscono livelli essenziali delle prestazioni e sono elencati dall'articolo 18 del d.lgs. 150/2015:

- orientamento di base, analisi delle competenze in relazione alla situazione del mercato del lavoro locale e profilazione;
- ausilio alla ricerca di una occupazione, anche mediante sessioni di gruppo, entro quattro mesi dalla registrazione;
- orientamento specialistico e individualizzato, attraverso un bilancio delle competenze ed analisi degli eventuali fabbisogni in termini di formazione, esperienze di lavoro o altre misure di politica attiva del lavoro, con riferimento all'adeguatezza del profilo alla domanda di lavoro espressa a livello territoriale, nazionale ed europea;
- orientamento individualizzato all'autoimpiego e tutoraggio per le fasi successive all'avvio dell'impresa;
- avviamento ad attività di formazione ai fini della qualificazione e sono strutture riqualificazione professionale, dell'autoimpiego e dell'immediato inserimento lavorativo;
- accompagnamento al lavoro, anche attraverso l'utilizzo dell'assegno individuale di ricollocazione;
- promozione di esperienze lavorative ai fini di un incremento delle competenze, anche mediante lo strumento del tirocinio;
- gestione, anche in forma indiretta, di incentivi all'attività di lavoro autonomo;
- gestione di incentivi alla mobilità territoriale;
- gestione di strumenti finalizzati alla conciliazione dei tempi di lavoro con gli obblighi di cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti;
- promozione di prestazioni di lavoro socialmente utile.

¹⁶ La legge n.183/2014 (c.d. Jobs act) ha previsto numerose ed ampie deleghe al Governo per la riforma del mercato del lavoro. L'attuazione della legge delega si è completata con l'adozione di otto decreti legislativi (e un decreto correttivo) che intervengono su numerosi ambiti del settore lavoristico.

7. UN QUADRO D'INSIEME

Giunti alla conclusione di questa indagine sull'orientamento per il lavoro, appare opportuno operare una riflessione conclusiva su quanto emerso dal confronto con oltre 2.700 Enti, tra Scuole, Università, Centri per l'impiego e Agenzie di formazione che conduca a porre sul tavolo le importanti questioni che inevitabilmente restano aperte alla discussione.

Nonostante il disegno di ricerca realizzato non sia stato a monte concepito e impostato con obiettivi di valutazione, gli elementi raccolti consentono comunque di individuare alcuni indicatori di successo o debolezza delle azioni implementate.

I dati raccolti attraverso questa ricerca rappresentano sostanzialmente un punto di partenza nell'intento di fornire una rappresentazione dello stato dell'arte su come si configura il sistema di orientamento attuale in Italia. Una base empirica osservata direttamente che dà conto di ciò che ogni giorno viene realizzato nelle diverse realtà impegnate in questo servizio ed è utile per comprendere meglio come rispondere alle sfide e alle opportunità che vanno via via a determinarsi e che coinvolgono il processo di crescita e sviluppo dei giovani e il futuro del nostro mercato del lavoro. E dunque, a partire dalle evidenze più significative rilevate, sembra opportuno ripercorrere gli esiti, comparando le quattro realtà osservate per cercare di dare un quadro di insieme.

Tra i primi aspetti indagati vi era quello degli spazi organizzativi dedicati allo svolgimento delle attività. L'aspetto logistico riveste rilevanza in quanto un'esperienza di orientamento per risultare efficace, accogliente e accessibile per tutti i partecipanti dovrebbe essere organizzata in modo da rispondere a esigenze quali la facilità di accesso – anche per i portatori di disabilità – la flessibilità dell'orario di accoglienza, la confortevolezza degli ambienti, l'adeguatezza della strumentazione a disposizione.

Dalle risposte degli intervistati, in merito ai locali in cui vengono svolte le attività di orientamento, emerge che meno del 10% delle strutture dispone di sedi espressamente dedicate a esso. In generale, si utilizzano spazi in cui si svolgono anche altre attività. Le scuole, in particolare, nella totalità dei casi (96%) non fanno ricorso a locali specifici e, oltretutto, sempre le scuole, non prevedono, nella metà dei casi, uno sportello informativo e di accoglienza dedicato all'orientamento. A tale aleatorietà degli spazi a disposizione corrisponde una modalità di erogazione del servizio che si mescola alle attività didattiche; pertanto, l'orientamento assume la veste di un'attività a supporto di programmi didattici non svincolata dai percorsi formativi.

Non tanto difforme appare la situazione dei CPI e delle AdF: soprattutto nel caso dei primi, le attività di orientamento vengono svolte in luoghi e sedi dedicati anche ad altre attività. Gli Atenei sembrano risultare più attrezzati da un punto di vista delle sedi a disposizione: si registra, nel 56% dei casi presso le Università interrogate, la presenza di servizi dedicati all'orientamento, presso tutte le facoltà (45%). Tuttavia, nel 40% dei casi l'orientamento è demandato al personale docente, utilizzando il proprio monte orario.

Gli strumenti messi a disposizione dai vari Enti per le attività di orientamento sono eterogenei e diversificati e vanno dai supporti informatici ad aree dedicate alla consultazione dei materiali (più marcato presso le scuole), alle bacheche e banche dati. Vi è anche la possibilità di consultazione di materiali tramite archivi bibliotecari o utenti.

Sebbene la logica di erogazione delle attività di orientamento sembri seguire una pianificazione strutturata per tutti gli enti interessati, (specie per Università e CPI), si può osservare una certa improvvisazione per le scuole che, infatti, mostrano il valore più elevato tra tutti relativamente alla



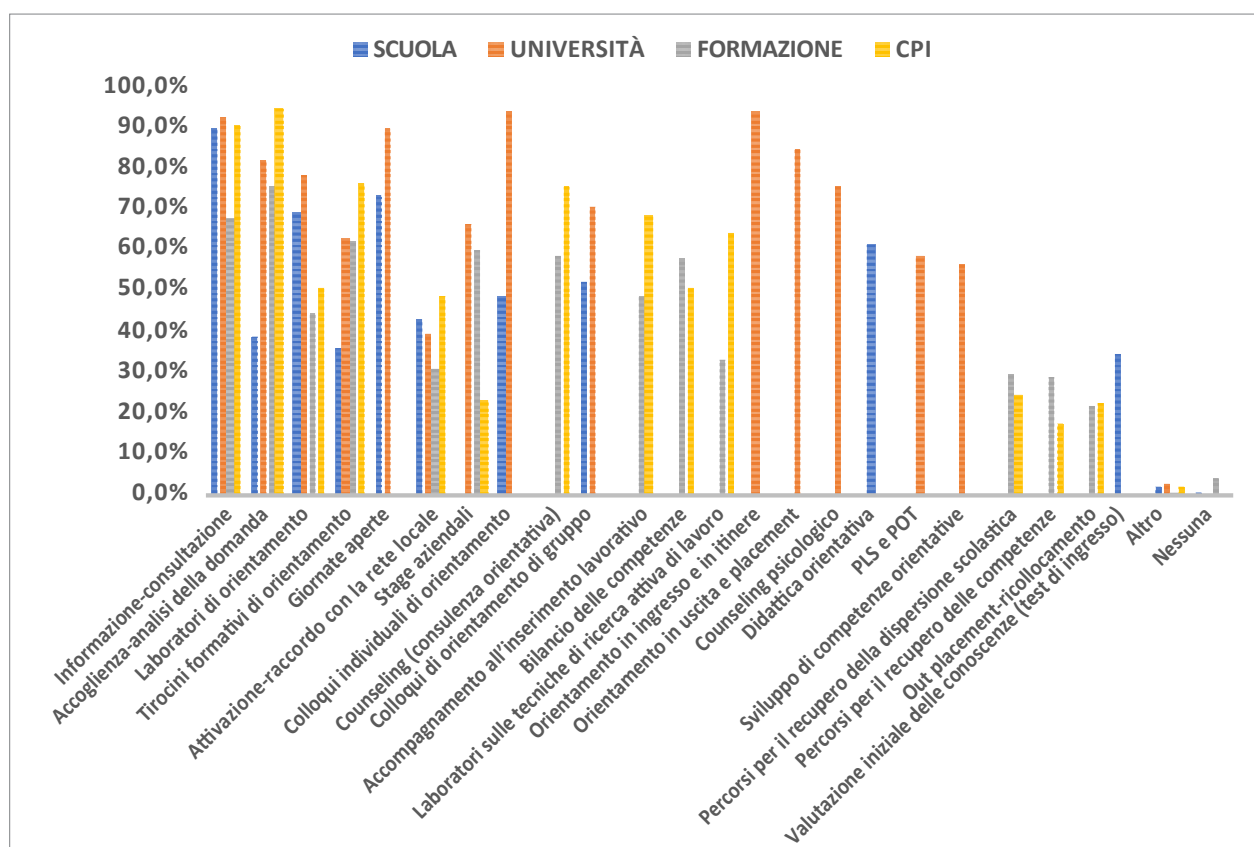
voce "solo in alcuni periodi dell'anno in relazione alle esigenze formative" (41,1% delle scuole, ben 13 punti percentuali considerando il valore medio).

Riguardo al monte ore settimanale dedicato alle attività di orientamento, il primo dato che emerge è che la maggior parte degli intervistati non sappia esprimere una stima precisa: il 54% del campione, infatti, dichiara di non saper riferire la quota del monte ore dedicato, in particolare presso le scuole. Tenendo conto delle risposte date in merito a questo, in media, le ore dedicate alle attività orientative sono 31, con un'estrema variabilità tra i vari target e punte particolarmente elevate presso le università (72 ore a settimana e CPI: 81 ore a settimana). Le scuole sono quelle che dichiarano di dedicare il tempo inferiore, probabilmente perché l'orientamento è erogato nel monte orario previsto per le attività didattiche.

Questi primi elementi lasciano intravedere uno scarso livello di strutturazione di base e fa pensare all'orientamento più come a un ospite che a un padrone di casa.

Ma quali sono le attività che vengono erogate dai diversi servizi? Il ventaglio si presenta ampio e variegato. Alcune attività sono trasversali a tutti i differenti servizi osservati: sportelli informativi, consultazione e auto-consultazione, bacheche, saloni dell'orientamento, job meeting, prima accoglienza e analisi della domanda nonché percorsi e laboratori di orientamento sono attività che vengono realizzate in tutti e quattro gli enti (con medie che superano il 50% degli enti coinvolti, come mostra la figura 4).

Figura 4 Attività realizzate negli Enti intervistati



Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Al di sotto della media del 40% vi sono le attività che vengono erogate solo in alcuni degli enti coinvolti nell'indagine, in relazione alla mission specifica a cui questi adempiono.

Per CPI e AdF, per esempio, risulta importante il bilancio delle competenze, presente nel 57,4% delle AdF e nel 50,6% dei CPI. Meno incisive risultano attività di outplacement e ricollocamento lavorativo che vengono erogate in poco più di un quinto sia delle AdF (21,4%) che dei CPI (22,1%).

Altre attività hanno carattere di specificità perché si rivolgono a utenze di diversa connotazione, perseguendo obiettivi specifici per i target a cui si rivolgono.

È il caso delle 'giornate aperte', svolte in esclusiva dagli enti del mondo dell'istruzione, soprattutto presso gli atenei, o la 'didattica orientativa' prerogativa esclusiva delle scuole che la praticano nel 61% dei casi, così come i test di ingresso (34,4% degli istituti scolastici).

Altrettanto articolato risulta il ventaglio degli strumenti attraverso i quali il servizio di orientamento viene erogato. Anche qui si sottolinea che la tipologia di Ente influenza il tipo di strumento utilizzato.

Gli opuscoli informativi sui percorsi di studio vengono principalmente utilizzati da Università (89,6%) e Scuole (85,1%), ma anche (seppure in misura più contenuta) da CPI (32%) e agenzie formative (48,1%).

Strumenti di tipo interattivo, che prevedono il coinvolgimento attivo degli utenti, come schede stimolo di riflessione, questionari sugli interessi o su altre dimensioni personali (conoscenze, capacità, attitudini), esercitazioni, giochi di ruolo e simulazioni, sembrano essere trasversalmente utilizzati in modo omogeneo da parte di tutti gli Enti. I test psicometrici vengono utilizzati prevalentemente in ambito accademico.

Atlante del lavoro e banche dati sono strumenti principalmente utilizzati dai CPI (70,6%).

La trasversalità da un lato, e la specificità dall'altro, di attività, metodi e strumenti utilizzati nell'ambito dei quattro contesti coinvolti sono aspetti che connotano tutto il sistema di orientamento

Anche in merito al personale dedicato alle attività di orientamento, i dati ci restituiscono un quadro eterogeneo. Se, a livello complessivo, il numero medio delle figure citate è pari a 11 circa, questo valore raggiunge la soglia di 20 persone presso le università e decresce fino a 7 addetti presso le AdF. Osserviamo anche l'incidenza piuttosto elevata di coloro che non conoscono neanche approssimativamente il numero di risorse dedicate, pari al 19% del totale, 23% se si considera il sottocampione delle scuole.

Il ricorso a consulenti esterni interessa il 44% dell'intero campione, con una accentuazione positiva per le agenzie formative (49%). Le strutture che fanno meno uso di consulenti esterni sono i CPI, seguiti dalle università (rispettivamente 69,5% e 62,3%). Tra le figure esterne citate prevalgono i ruoli specifici di referente o delegato per l'orientamento o il personale di sostegno psicologico, utilizzate in particolare presso le agenzie formative, referenti e dirigenti scolastici, personale tecnico amministrativo. Tra le altre figure spicca il dato degli esperti del mercato del lavoro (23%), cui ricorrono prevalentemente CPI e AdF. Queste ultime inoltre utilizzano in misura più marcata degli altri enti il ruolo di formatore (40%) e dello psicopedagogista (11%).

Per ciò che attiene alle qualifiche specifiche del personale addetto alle attività di orientamento sulle tematiche di interesse, osserviamo come, in proporzione, prevalga una formazione di tipo più generico che specialistico. Infatti, le citazioni dei rispondenti menzionano seminari o brevi corsi di aggiornamento, partecipazione a eventi di settore oppure formazione interna. Quota parte di soggetti all'interno di queste strutture non ha peraltro alcun titolo relativamente alle attività di orientamento, in particolare presso le scuole.



Coerentemente a ciò, i desiderata dei rispondenti, riguardo alla formazione del personale, spaziano in più ambiti e tematiche. Si sente l'esigenza di un percorso formativo più qualificato e qualificante anche per gli addetti. Comparando le quattro realtà coinvolte, sembra essere una esigenza condivisa in modo trasversale la necessità di disporre di strumenti teorici e tecniche per gestire l'attività orientativa al meglio, elemento, questo condiviso in particolare dagli istituti di istruzione (università e scuola). Un ulteriore aspetto citato come rilevante è la conoscenza delle dinamiche relative al mercato del lavoro, focus specifico per i CPI.

Seguono quindi elementi conoscitivi di psicologia, di progettazione e management, competenze digitali e di comunicazione, legislative, giuridiche e di coordinamento.

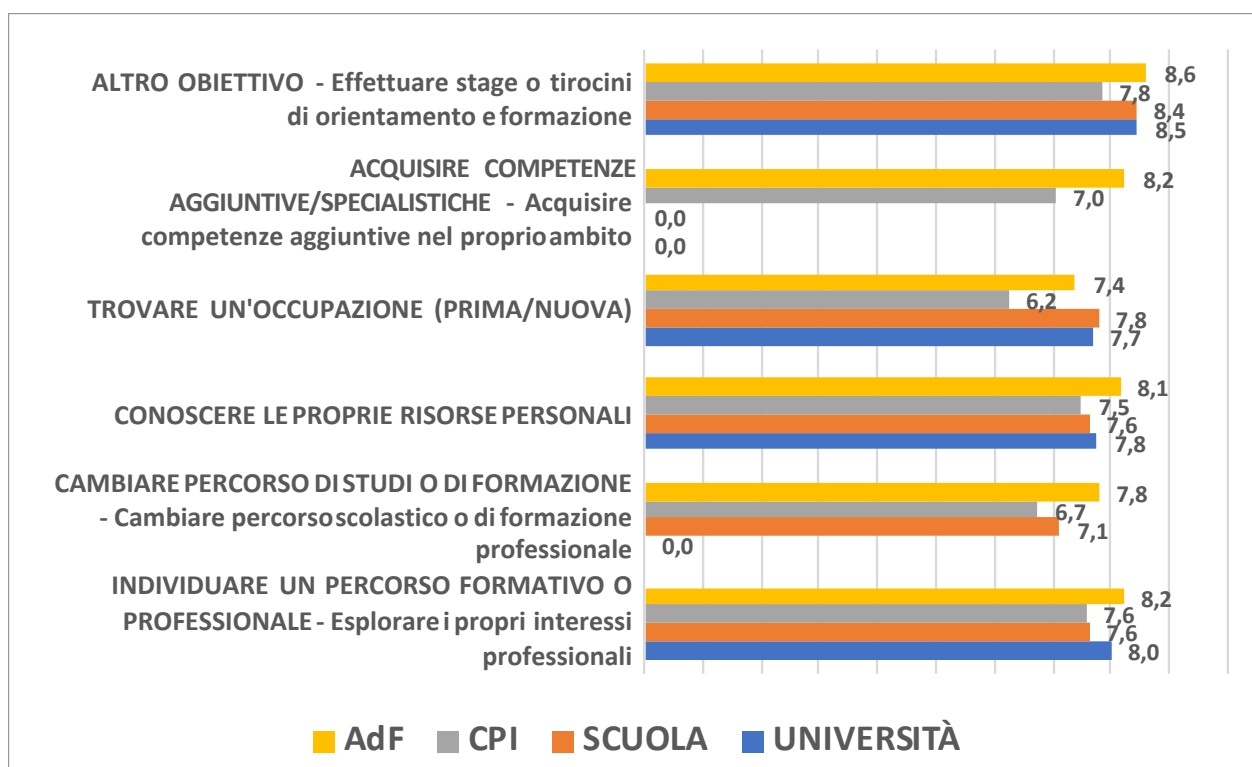
Si richiede anche una formazione più centrata delle offerte di istruzione (universitaria o professionale), che consentano di disegnare percorsi a misura di individuo e rendere il consiglio orientativo più mirato. Anche perché la tipologia di utenza servita si presenta diversificata: oltre agli studenti, che raccolgono il 60% delle citazioni a livello totale (in particolare tra gli istituti di istruzione, università e scuola), vi sono i soggetti alla ricerca di un impiego, utenza principalmente servita dai CPI e AdF. Il terzo tipo di utenza è rappresentato da soggetti in condizione di fragilità sociale. In questo gruppo rientrano varie casistiche: in primo luogo le donne fuoriuscite dal mondo del lavoro, che incidono per il 24% a livello complessivo, con una forte concentrazione presso i CPI (84%); soggetti con disabilità e individui immigrati (sempre più concentrati presso i CPI); chi ha abbandonato il percorso scolastico (distribuiti tra CPI e AdF); cassaintegrati o in mobilità, famiglie con soggetti disabili e persone con dipendenze.

I CPI, nell'ambito delle categorie servite, si occupano anche di beneficiari di RdC¹⁷, apprendisti, lavoratori in fase di riqualificazione professionale, a ulteriore testimonianza di quanto vario sia il *parterre* dell'utenza servita, con bisogni eterogenei e differenziati che inducono a rispondere a una pluralità di obiettivi diversi. Infatti, anche rispetto agli obiettivi perseguiti il margine di azione è ampio e va da quello di consentire al richiedente di individuare un percorso formativo o professionale, attraverso l'esplorazione dei propri interessi, individuando un percorso congruente con le proprie inclinazioni, a mete più specifiche legate all'inserimento (o reinserimento) nel mondo lavorativo (obiettivo citato in terza posizione e che interessa in modo preponderante i CPI).

Ma l'orientamento dovrebbe anche consentire di modificare eventualmente la scelta iniziale, permettendo di trovare un nuovo percorso di studi o professionale.

Un'ulteriore finalità associata alle attività orientative è quella dell'acquisizione di competenze: nuove, aggiuntive o specialistiche, sia che riguardino il proprio ambito professionale che altri ambiti, al fine di ampliare il ventaglio di possibilità per chi ne fa richiesta, favorendo così un più efficace incontro tra domanda e offerta professionale, che è uno degli altri elementi citati dai rispondenti (in particolare i CPI). Gli intervistati si sono espressi in merito al conseguimento degli obiettivi previsti. Per ciascun obiettivo è stato chiesto di esprimere un punteggio da 0 (obiettivo non raggiunto) a 10 (obiettivo completamente raggiunto). La figura 5 mostra la media dei punteggi espressi dai rispondenti in relazione al raggiungimento degli obiettivi che si erano posti sulle attività di orientamento erogate.

¹⁷ Ricordiamo che, al momento della rilevazione, la misura RdC era ancora in vigore.

Figura 5 Raggiungimento degli obiettivi – Punteggio medio di auto-valutazione

Fonte: Rilevazione Inapp, 2023 - Analisi dell'offerta di orientamento e delle strategie di governance nei diversi sistemi

Il primo dato che emerge è come, tra gli item comuni ai vari enti, il giudizio espresso dagli operatori dei CPI sia sempre inferiore agli altri, probabilmente a testimonianza di una più elevata difficoltà realizzativa (specie nella ricerca di un'occupazione). Le AdF tendono a darsi punteggi più alti nel raggiungimento degli obiettivi, eccetto che rispetto al trovare un'occupazione. Ma complessivamente i valori si assestano su dimensioni più positive che negative, a testimonianza del fatto che, nonostante la complessità, gli sforzi profusi vengano (auto)valutati come premianti.

Ma quali sono gli ostacoli che hanno impedito il pieno raggiungimento dell'obiettivo? Dall'analisi delle risposte emerge che gli elementi che hanno impedito il raggiungimento dell'obiettivo, o che hanno determinato un minore livello di efficienza nell'ottenerlo, sono differenziati e talora molto legati al tipo di struttura.

Allo scopo di illustrare in modo riassuntivo e sulla base dei dati raccolti, sembra utile concludere riportando il parere degli intervistati sugli ostacoli che hanno impedito il raggiungimento (o per lo meno un minore livello di efficienza nell'ottenerlo) nei tratti comuni ai diversi tipi di struttura di cui erano referenti:

- un problema generalizzato di tempi da dedicare alle attività orientative;
- la mancanza di risorse umane per la pluralità di utenti da servire;
- scarsa professionalizzazione delle risorse umane e pochi strumenti (o strumenti non adeguati) per le attività richieste;
- condizionamento familiare che impedisce o rende complesso il lavoro dell'orientatore (talvolta minandone addirittura l'efficacia);



- scarsa consapevolezza di sé da parte degli utenti. Questo, da un lato si traduce nella mancanza di un progetto, dall'altro in una autovalutazione non in linea con le richieste di mercato;
- scarso interesse da parte degli studenti per le attività orientative. Difficoltà di ingaggio, di motivazione, di sollecitazione degli stessi;
- mancanza di una cabina di regia comune che orienti i vari attori e che renda più sinergica la loro azione;
- mancanza di progettualità a lungo termine delle attività orientative, che vengono quindi espletate in un'ottica meno sistemica e più 'approssimativa';
- scarsità di lavoro (citata principalmente da CPI e AdF) che rende l'inserimento o il reinserimento lavorativo complicato;
- poca flessibilità da parte degli utenti a modificare un percorso o a cambiare professione.

Alla base delle problematiche citate sembrerebbe inoltre esistere un problema culturale riguardo all'orientamento: non è ancora una pratica introiettata dagli attori coinvolti che, pertanto, operano con logiche, strumenti, risorse e sensibilità differenziate e disomogenee.

Al quesito relativo agli aspetti cruciali su cui investire per lo sviluppo dell'orientamento nell'ambito dei servizi, il quadro delle risposte è ricco, articolato e indicativo di una consapevolezza concreta su ciò che serve per far funzionare il sistema. I *must have* per organizzare e fornire un efficace servizio orientativo, in primo luogo, non devono prescindere dal disporre di strumenti e metodi efficaci per meglio indirizzare la funzione orientativa. Ciò significa diffusione di validi strumenti di informazione attraverso piattaforme on line facilmente utilizzabili e accessibili, laddove per 'valido' si intende la sistematizzazione e centralizzazione attraverso processi di aggregazione telematica che consentano la facile consultazione delle informazioni di interesse.

Un ulteriore elemento importante è la possibilità di creare sinergie e accordi tra i vari attori. La formazione poi riveste un ruolo capitale, intesa nel senso di aggiornamento costante degli insegnanti e degli operatori sulle tematiche specifiche dell'orientamento, unitamente alla maggiore disponibilità di personale.

CONCLUSIONI

Alla luce del quadro delineato, tenendo conto dei quattro contesti considerati illustrati, prima analiticamente e poi sinteticamente, cercando di compararne la variabilità e la trasversalità delle caratteristiche, si può fare una riflessione conclusiva su quanto è emerso e ipotizzare possibili strategie per superare alcune criticità.

Considerando alcuni fattori come il grado di autonomia, l'integrazione con il territorio, l'approccio metodologico e la struttura organizzativa interna, si può configurare una modellizzazione degli Enti evidenziando alcune differenze sostanziali e tratteggiando i profili che li contraddistinguono.

Nella realtà scolastiche, i servizi di orientamento tendono a essere integrati nel curriculum educativo e a operare con un alto grado di autonomia. Spesso, gli insegnanti e il personale scolastico assumono anche il ruolo di orientatori, offrendo supporto agli studenti tramite attività curriculari e laboratoriali. Questo modello può rispondere efficacemente alle esigenze degli studenti di base, ma può mancare di strumenti e competenze specifiche per orientare in modo pratico verso il mercato del lavoro, risultando talvolta limitato nella connessione con le realtà professionali locali. Si tratta di un modello che potrebbe essere definito educativo-autonomo.

Nelle università, l'orientamento è più strutturato e tende a essere centralizzato, spesso gestito da uffici specifici come i servizi di *Career Service* o *Placement*. L'approccio qui è istituzionale, basato su risorse accademiche e su partnership con aziende e organizzazioni, specialmente attraverso eventi di *networking* e *career days*. Questo modello si distingue per l'accesso diretto a opportunità di tirocinio e formazione avanzata, ma può essere percepito come meno flessibile e meno orientato alle esigenze locali, con un focus più ampio su opportunità nazionali o internazionali. Potrebbe essere riconosciuto come accademico-istituzionale.

Le AdF operano con un modello integrato e flessibile, spesso in stretta collaborazione con le aziende del territorio. Esse offrono un orientamento mirato alla formazione tecnica e specialistica, cercando di rispondere direttamente ai bisogni delle imprese e dei settori in crescita. Questo modello permette un allineamento molto stretto tra formazione e lavoro e offre un orientamento altamente pratico e tarato sulle esigenze professionali specifiche. Tuttavia, potrebbe essere meno accessibile agli studenti più giovani o a chi si trova in una fase iniziale di esplorazione del proprio percorso professionale. Si tratta di un modello di formazione e sviluppo professionale integrato.

I CPI seguono un modello di servizio pubblico, in cui l'orientamento è organizzato secondo un approccio amministrativo e burocratico. Questo tipo di servizio è fortemente connesso con il mercato del lavoro locale, in quanto mira specificamente a facilitare l'inserimento lavorativo e a ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro. Questo modello è particolarmente efficace nel rispondere alle esigenze immediate del mercato del lavoro, con una forte vocazione pratica. Tuttavia, può risultare meno agile e meno personalizzato, con servizi standardizzati che non sempre tengono conto delle specificità individuali.

Uno dei dati più rilevanti che emerge chiaramente è la frammentazione tra i vari attori dell'orientamento. Sebbene ci siano sforzi tangibili per garantire una continuità tra i diversi livelli d'istruzione e i percorsi professionali, i risultati evidenziano una mancanza di coordinamento sistemico. Ciò porta spesso a percorsi discontinui e a informazioni non sempre allineate, che rischiano di lasciare i giovani, e le persone in cerca di un'occupazione, confusi e poco supportati nelle loro scelte.



Ma la questione della frammentazione, per essere adeguatamente affrontata deve tener conto di alcuni aspetti centrali:

1. ottimizzazione delle risorse a disposizione;
2. definizione precisa degli obiettivi;
3. ricomposizione delle azioni indirizzate a target specifici
4. indirizzamento dei target ai servizi più pertinenti.

Per chiarire meglio il senso dei quattro punti indicati, con il primo si intende capitalizzare quanto c'è a disposizione evitando sprechi di energia e canalizzando gli sforzi verso obiettivi chiari e definiti che significa anche dare un ruolo e funzioni specifiche a tutti gli attori coinvolti. Ogni Ente deve operare per il proprio target di riferimento ma consapevole di far parte di un sistema di intervento integrato dove ognuno rappresenta uno step di un percorso unico, ma ramificato.

L'indagine evidenzia articolatamente le caratteristiche dell'utenza che si avvicina ai servizi: ci sono studenti per scuole e università (in entrata, in uscita, in itinere); disoccupati, inoccupati, lavoratori che intendono cambiare la propria posizione. Trasversalmente ognuna delle categorie considerate può essere interessata da situazioni di fragilità personale e sociale (vulnerabilità nella salute, fragilità economiche, marginalità sociale, devianza, tossicodipendenza).

Ognuna di queste figure porta con sé istanze e necessità differenti. Per ognuna di esse bisogna ritagliare le risorse a disposizione pensando a percorsi che intercettino i diversi bisogni.

Dunque, la frammentazione deve convergere verso un sistema unificato all'interno del quale ognuno deve fare la propria parte, concorrendo al funzionamento del sistema complessivo.

Nel parere degli intervistati, alla domanda "L'orientamento offerto dalla sua struttura a quale dei seguenti obiettivi si propone di rispondere?" è già evidente che il posizionamento delle quattro realtà considerate insegue peculiari obiettivi pertinenti al proprio ruolo, ma si possono intravedere aree di sovrapposizione che rischiano di introdurre elementi di confusione, limitando la potenziale forza sinergica che dovrebbe invece prevalere. La Scuola, in particolare, appare visibilmente caricata di funzioni e compiti che soffrono di una serie di carenze che inevitabilmente portano allo svolgimento di un'azione inefficace. Se si vuole uscire dalla logica dell'improvvisazione e del fai da te è proprio a cominciare dai contesti scolastici che si deve impostare il piano di potenziamento di un sistema di orientamento che abbia una struttura forte, connotata e concepita come parallela al sistema dell'education, ma dialogante e complementare a esso.

Gli interventi finalizzati a orientare gli individui nella costruzione del loro percorso di professionalizzazione devono passare per tappe e canali predefiniti e non vagare nel mare magnum delle tante iniziative, pure di pregio, messe in atto. La scuola deve poter contare su uffici e figure professionali in grado di adempiere a funzioni specifiche che siano capaci, nei passaggi cruciali della fine dei vari cicli, di intervenire prontamente a reindirizzare i soggetti verso il percorso più adeguato, che sia di prosecuzione degli studi o di occupazione lavorativa.

Trasferendo questa logica all'ambito accademico, la formula non cambia: l'orientamento non può risolversi in iniziative spot e occasionali. L'intervento deve strutturarsi tenendo conto delle specificità delle richieste che sono diverse a seconda del tipo di utente, della fase in cui si agisce (in entrata, in itinere o in uscita) e del livello di professionalizzazione rispetto al quale si devono indirizzare gli utenti.

Le AdF e i CPI dovrebbero assolvere ed entrare nel percorso nelle fasi specifiche in cui è utile: la formazione professionale e il collocamento nel mercato del lavoro, ma l'utenza dovrebbe arrivare ai servizi attraverso canali definiti e collegati con il mondo dell'education trovandosi di fronte un'utenza pre-orientata alla quale suggerire il percorso professionale più adeguato e in linea con le opportunità presenti.

Seguendo questo iter si verrebbero a configurare livelli diversi di orientamento focalizzati sulle esigenze specifiche dei diversi target da collocare, sempre avendo contezza di quanto offre il mercato del lavoro e delle professioni.

In tal modo uno dei grandi problemi legato alla conoscenza e all'accesso ai servizi troverebbe una sorta di soluzione naturale poiché il percorso sarebbe segnato da protocolli definiti.

Dalle interviste realizzate a tutti i referenti dell'orientamento emerge all'unanimità il tema della necessità di avere competenze specifiche in materia proprio perché, da quanto emerge, la sovrapposizione delle funzioni si traduce in uno sforzo controproduttivo e in uno spreco di energie che portano a concludere che le buone intenzioni registrate sulla carta e nei numerosi interventi legislativi che hanno tentato di regolamentare questo complesso processo non sono state tradotte in un'implementazione adeguata.

Raccogliere la voce di chi è direttamente coinvolto nella concretizzazione delle azioni ha consentito di far luce sulle questioni sostanziali rispetto alle quali cercare soluzioni.

Risulta dunque evidente che per migliorare il sistema di orientamento per il lavoro, è necessario puntare su interventi mirati che rendano più integrato e accessibile il supporto offerto. È indispensabile investire nella formazione di figure professionali dell'orientamento, creare reti di collaborazione più solide e favorire una maggiore informazione tra le famiglie.

Questa indagine, con i suoi risultati, costituisce solo un punto di partenza e al tempo stesso un invito all'azione e a porre con forza l'attenzione su una questione che non è affatto marginale perché è da qui che si parte per costruire basi solide per il futuro.

BIBLIOGRAFIA

- Chiosso G., Poggi A.M., Vittadini G. (2021), *Viaggio nelle character skills. Persone, relazioni, valori*, Bologna, il Mulino
- Del Gobbo G., Frison D., Galeotti G. (2021), *Early Career Education. Strategie e prospettive di orientamento*, Lecce, Pensa Multimedia
- Di Palma T., Grimaldi A., Ragozini G., Striano M. (2019), *Giovani e mercato del lavoro. Orientamento, supporto, intervento nell'ambito dell'occupabilità*, Milano, Franco Angeli
- Grimaldi A. (2022), L'orientamento tra domanda e offerta: verso una nuova prospettiva culturale: il modello Pe.S.C.O. per una migliore inclusione dei giovani in *Prima di diventare invisibili*, a cura di Guido Lazzarini, Luigi Bollani, Emilia Caizzo, Antonella Forte, pp50-63, Franco Angeli
- Grimaldi A. (2022), Occupabilità, soft skill e apprendimento permanente: tre sfide per l'inclusione attiva in Competenze degli adulti ed inclusione attiva, in Maciariello G., Maciariello P., Bursi G., Ferrarini V. (a cura di), *Coltivare le competenze per un'inclusione attiva degli adulti. Racconti e riflessioni a partire dall'esperienza del progetto europeo Erasmus+K2 S.A.E.*, pp.17-40, Napoli, Editoriale Scientifica
- Grimaldi A. (a cura di) (2012), *Rapporto Orientamento 2011. Sfide e obiettivi per un nuovo mercato del lavoro*, Roma, Isfol
- Grimaldi A. (a cura di) (2016), *Dall'Autovalutazione dell'Occupabilità al progetto professionale. La pratica Isfol di orientamento specialistico*, Isfol Research Paper n.30, Roma, Isfol
- Inapp, Ancora A., Grimaldi A. (a cura di) (2024), *L'orientamento tra nuovi bisogni e nuove competenze. Un'indagine sulla popolazione giovanile*, Inapp Report n.50, Roma, Inapp
- Savickas M.L. (2014), *Career Counseling. Guida teorica e metodologica per il XXI secolo*, Trento, Erikson

ISSN 2533-2996



ISBN 978-88-543-0354-6