



## IL PROGETTO

### 1. *Razionale e background*

Il progetto è finalizzato a trasferire l'approccio "pratiche riflessive", sviluppato con il progetto LdV "Reflect" (cfr. il volume *Percorsi Riflessivi*). In particolare, tale approccio verrà implementato in due casi italiani, assunti come significativi per quanto riguarda diverse situazioni su scala nazionale e europea: job centre, servizi per l'impiego e altre istituzioni in cui vengono svolte su base continuativa attività di orientamento al lavoro nell'arco della vita (*lifelong vocational guidance*, LLVG). Una funzione di trasferimento dell'approccio riflessivo è anche affidata alla sezione del progetto che si svolge in Bulgaria, con il contributo allo sviluppo delle policies e delle pratiche di LLVG in quel paese.

L'ipotesi è che l'approccio "pratiche riflessive" sviluppato nel precedente progetto Reflect con riferimento principale ai professionisti della formazione possa essere validamente implementato anche rispetto ai professionisti dell'orientamento. Le "pratiche riflessive" sono infatti metodologie attraverso cui gli operatori di un determinato contesto organizzativo possono essere accompagnati in una riflessione strutturata, e con tangibili esiti di miglioramento, riguardo sia alle finalità e modalità della propria azione sia alle caratteristiche del proprio coinvolgimento personale.

Il progetto intende contribuire all'allargamento del raggio di azione e al miglioramento delle attività orientative, che attualmente costituiscono una funzione fondamentale nell'ambito delle strategie europee per l'occupabilità nella società basata sulla conoscenza. In diversi documenti di politica europea le attività di LLVG sono riconosciute come vitali per perseguire importanti obiettivi nel campo dello sviluppo economico, della crescita dell'occupazione e della coesione sociale. L'orientamento al lavoro nel corso della vita è per molti aspetti una funzione gemella del *lifelong learning*, nell'ipotesi che quest'ultimo abbia lo scopo di supportare lo sviluppo delle persone attraverso l'acquisizione e l'uso di conoscenze mentre il primo possa tracciare i sentieri su cui tale sviluppo può effettivamente realizzarsi nel mondo del lavoro e delle organizzazioni.

Il *policy-maker* europeo è peraltro consapevole della necessità di mettere in gioco diverse politiche di innovazione nel campo LLVG. Per molti aspetti le istituzioni pubbliche e quasi-pubbliche che forniscono servizi in questo campo devono essere assistite nelle loro dinamiche di trasformazione, non solo verso lo sviluppo delle capacità di apprendimento degli utenti ma anche verso quello delle risorse interne. In questa prospettiva dovrebbero essere superati gli standard di azione a carattere burocratico e, al contrario, utilizzati modelli di azione e strumenti capaci di soddisfare a pieno i bisogni dei gruppi di riferimento: i giovani, gli strati deboli, le donne, i disoccupati, gli occupati a rischio, nonché, anche, gli strati non svantaggiati, alle prese con processi di mobilità lavorativa e sociale.

Queste dinamiche sono particolarmente critiche nel caso italiano: recenti analisi dei fabbisogni mostrano che in generale la transizione dalle strutture del "collocamento" di matrice centralistica verso la nuova struttura su scala provinciale è ancora incompiuta sul piano dei servizi resi, al di là del mero incontro domanda/offerta. Alcune significative esperienze di sviluppo professionale e organizzativo sono state realizzate nelle strutture dell'orientamento in alcune regioni del Nord soprattutto in termini di aggiornamento degli strumenti (test, guide valutative, etc.). In questi contesti si assiste all'emergere di una cultura del LLVG orientata all'innovazione ma nell'insieme del paese sono necessari ulteriori sforzi per lo sviluppo di un modello più avanzato di attività di LLVG basato su nuove visioni e procedure.

In altri contesti europei il LLVG si presenta con caratterizzazioni altamente differenziate. Ovunque peraltro, la dimensione professionale/organizzativa è cruciale. Nel Regno Unito, ad esempio, rappresentato nel progetto dal partner scientifico RL-UK, la sfida in campo LLVG è rappresentata dal passaggio da modelli di attività fortemente tecnicizzati a modelli nei quali siano valorizzate anche le componenti etiche e valoriali dell'azione orientativa. In Bulgaria, rappresentata nel progetto da BIHR, il problema più attuale è quello di creare i presupposti di un moderno sistema di orientamento al lavoro. In ambedue i casi, polari in termini di sviluppo della funzione LLVG, l'investimento sullo sviluppo professionale degli operatori e sullo sviluppo organizzativo dei centri rappresenta il perno dei processi di trasformazione necessari nelle due realtà.

### 2. *Obiettivi*

REFLECT-OR si pone l'obiettivo trasferire i processi e i metodi di tipo riflessivo sperimentati nell'ambito del progetto Leonardo Da Vinci "Reflect" ad un determinato settore-target di riferimento che è quello dei servizi per l'orientamento.

REFLECT-OR si pone quindi l'obiettivo di attivare un processo di trasferimento dell'innovazione che si articola in quattro livelli. Un primo livello è di "trasferimento intensivo" finalizzato alla sperimentazione del trasferimento (dei metodi messi a punti e sperimentati nel precedente progetto Leonardo Da Vinci "Reflect") in due reti costituite da centri per l'orientamento al lavoro a Roma e nel Lazio (rispettivamente la rete dei COL e la rete di CIOFS) e nelle due reti attivate in Bulgaria costituite da attori istituzionali nel campo dell'orientamento al lavoro e da esperti del settore, ricercatori e accademici. Un secondo livello è di "capitalizzazione di primo livello" e consiste nel trasferimento dell'innovazione all'interno delle reti nazionali dei centri per l'orientamento al lavoro (rete nazionale CIOFS presente in 15 regioni, rete COL presente anche nelle Marche, Centri per l'orientamento al lavoro nella regione Umbria). Questo secondo livello richiede l'individuazione e la sperimentazione di protocolli per la diffusione "autonoma" del trasferimento, nonché la realizzazione di eventi e workshops per lo sviluppo e la verifica dell'andamento del trasferimento stesso nell'ambito dello stesso target group. Un terzo livello è di "capitalizzazione di secondo livello" dell'innovazione tra le associazioni professionali del settore che agiscono sul territorio nazionale (rete ASITOR in Italia) e tra gli attori dei network istituzionali e professionali presenti nelle regioni interessate dal progetto in Italia e in Bulgaria. Questo livello di diffusione prevede la realizzazione di eventi che coinvolgono target group di diversa tipologia (formatori, insegnanti, ricercatori, operatori e professionisti dell'orientamento e dei servizi pubblici all'impiego, attori istituzionali, esperti) in differenti contesti territoriali e professionali nazionali e internazionali, sulla base di analisi di sostenibilità del trasferimento e sulla base dell'individuazione di specifici piani di realizzazione. Un quarto livello è trasversale ai primi ed è di "sensibilizzazione transazionale". Questo livello prevede la diffusione dei metodi, degli esiti e delle opportunità connesse al trasferimento dell'innovazione in altri contesti territoriali nazionali; ciò avviene mediante le reti attivate in Bulgaria e soprattutto attraverso la rete transazionale del partner UK "Reflective Learning" (27 Paesi in EU, più la Cina, il Giappone, e l'Africa). In questa strategia di trasferimento dell'innovazione il primo livello assume un'importanza fondamentale nell'ambito del progetto REFLECT-OR. Di seguito descriviamo brevemente le sue specificità.

Le attività realizzate nell'ambito di questo livello tendono al trasferimento di nuovi modelli di orientamento a partire dall'implementazione di "pratiche riflessive" ad hoc nella rete dei 17 "centri per l'orientamento al lavoro" (COL) del Comune di Roma e nei 3 sportelli di orientamento del Centro Opere Femminili Salesiane (CIOFS) operanti nella regione Lazio. L'obiettivo è sviluppare le competenze e l'empowerment degli operatori delle due strutture e allo stesso tempo di innalzare l'efficacia organizzativa delle strutture stesse.

Un'ulteriore sezione del progetto, inoltre, si svolge in Bulgaria con lo scopo di contribuire al decollo di un moderno sistema di LLVG diffondendo le "pratiche riflessive" sia a livello di decisori istituzionali sia di esperti anche con funzioni operative sul campo.

Per quanto riguarda i casi italiani, la realtà dei COL viene in particolare assunta come "laboratorio di dimostrazione" in cui si realizzano nuove visioni e procedure le quali possono fornire benchmarks di eccellenza per sviluppi professionali e organizzativi a livello di sistema nel nostro paese e in Europa. Va sottolineato che la missione dei COL si concentra specificamente sulla dimensione LLVG, in termini di informazioni sul mercato del lavoro e di supporto personalizzato agli utenti (appartenenti soprattutto, ma non esclusivamente, a gruppi sociali svantaggiati) per quanto riguarda la ricerca di lavoro e la creazione d'impresa. I COL realizzano anche una miriade di compiti collaterali nelle loro zone di azione, ad esempio in termini di cooperazione con le scuole e la formazione professionale su programmi di informazione precoce sul lavoro e di lotta all'abbandono scolastico. Dal momento della loro prima attivazione (metà anni Novanta) i COL hanno progressivamente maturato una specifica cultura organizzativa, contrassegnata da un impegno etico mediamente elevato, da capacità di partecipazione emotiva alle dinamiche degli utenti, da propensioni per il self-learning e dall'apertura a forme di apprendimento collettivo. Allo stesso tempo risultano ancora rilevanti alcuni problemi strutturali che richiedono l'omogeneizzazione delle procedure di accoglienza e trattamento degli utenti (in modo da poter garantire una qualche livello di standardizzazione dei flussi di lavoro) pur mantenendo elevati l'impegno, la flessibilità e l'autonomia degli operatori.

Analoghe dinamiche contrassegnano gli sportelli orientativi del CIOFS-Lazio i cui operatori hanno raggiunto livelli significativi di capacità operativa (giovandosi sia di una tradizione di orientamento interna alla funzione formativa tipica di questa struttura sia dei modelli di azione basati sui sistemi di qualità. Anche in questo caso si registra negli operatori un significativo accoppiamento tra capacità professionali, motivazione etica, uso di strumenti avanzati di trattamento dei dati. Lo stesso contesto è peraltro anch'esso alle prese con esigenze di ulteriore maturazione professionale per quanto riguarda soprattutto una più precisa consapevolezza della dimensione organizzativa. L'approccio riflessivo può apportare un contributo significativo in questo senso introducendo momenti di sviluppo auto-riproduttivi per la sviluppo di competenze integrate.

Per quanto riguarda la sezione del progetto che sarà sviluppata in Bulgaria, le pratiche riflessive verranno introdotte in due contesti, a diverso livello, in cui il partner (BIHR) gioca un ruolo di primaria importanza. Il primo contesto è quello di un "tavolo" creato nell'ambito del Ministero del Lavoro tra diversi soggetti istituzionali che si occupano di orientamento al lavoro e che si trovano a gestire situazioni estremamente complesse sul piano sociale (elevato numero di disoccupati, processi di urbanizzazione e industrializzazione, problemi generati da cospicue minoranze Rom, e altri). In questo contesto le pratiche

riflessive possono significativamente assecondare la fuoriuscita dagli schemi di policy-making di natura burocratica ereditati dal precedente regime. Il secondo contesto è quello di un gruppo di accademici ed esperti basati nella Nuova Università di Sofia nonché in piccole strutture nascenti nel campo della ricerca e dell'intervento in campo LLVG. In questo caso l'approccio "pratiche riflessive" può diventare il terreno di confronto e collegamento con l'Europa di un gruppo di professionisti capaci sia di scendere direttamente sul campo (negli sportelli che si stanno creando con la loro collaborazione) sia di generare prospettive strategico-culturali adeguate alla gestione della complessa realtà da essi presidiata.

Il progetto è destinato a introdurre innovazioni significative in diverse realtà attraverso l'approccio messo a punto nel precedente progetto REFLECT e attualmente sviluppato dal partner scientifico (RL-UK) in termini di processo di "ricerca-azione partecipativa e apprezzativa" (*participative appreciative action research*). Il progetto consisterà quindi nell'implementazione di una serie di tecniche e strumenti innovativi tenuti insieme da un disegno volto a raggiungere risultati che riguardano: l'*empowerment* personale/professionale degli operatori, la qualità del loro lavoro, l'efficacia e le capacità di apprendimento organizzativo dei centri di LLVG. Secondo le priorità del programma, l'implementazione di questi strumenti e tecniche tende a raggiungere tali risultati in forme durature.

Si segnala inoltre che il progetto tende a effetti indiretti anche riguardo ad un'altra importante priorità europea, quella della mobilità professionale, che, in una grande maggioranza di casi, va supportata attraverso adeguate attività di LLVG.

### **3. Destinatari-partecipanti**

Il target group del progetto è in generale quello degli "orientatori" (*guidance advisors*) su scala sia nazionale sia europea, rappresentato nel progetto da specifiche realtà in campo LLVG.

Per quanto riguarda la prima di queste realtà, quella degli operatori dei COL del Comune di Roma, si tratta di operatori impegnati in un vasto arco di attività, che comporta una specializzazione funzionale nell'ambito di quattro aree: l'accoglienza e la prima informazione; il *job counseling*; l'*enterprise creation counselling*, il supporto all'effettuazione di tirocini e di nuove esperienze di lavoro. Come già menzionato, questo gruppo professionale ha sviluppato nel tempo condizioni culturali favorevoli all'apprendimento continuo e all'*achievement* professionale ma abbisogna nel breve termine di un concreto supporto per lo sviluppo di nuove visioni e procedure per lo svolgimento delle suddette attività. Dal progetto si possono aspettare favorevoli impatti anche a medio-lungo termine con il consolidamento dei risultati ottenuti nei primi mesi. Il progetto è di fatto concretamente atteso dagli operatori dei COL i quali sono stati sensibilizzati a questa opportunità di sviluppo professionale e sono desiderosi di parteciparvi con l'intenzione di apportare significative trasformazioni nei loro modelli di attività. Alcuni operatori saranno chiamati a far parte della task force interna di implementazione del progetto.

Un secondo laboratorio di dimostrazione è rappresentato dal progetto dal Centro Opere Femminili Salesiane (CIOFS) operante nella regione Lazio, con il personale di orientamento operante nei 3 "sportelli orientativi" del Centro stesso ed il personale (interni e consulenti) che opera su specifici progetti di orientamento con finanziamento ad hoc. Saranno anche coinvolti i formatori del CIOFS che affiancano alla loro attività corrente anche alcuni momenti orientativi. Alcuni operatori saranno chiamati a far parte della task force interna di implementazione del progetto. Anche in questo caso si tratta – a partire da una diversa configurazione istituzionale-organizzativa – di conseguire risultati sia a breve termine (soprattutto sul piano dell'arricchimento delle competenze con l'introduzione di principi riflessivi) sia a più lungo termine (con la stabilizzazione delle modalità riflessive nell'ambito del funzionamento delle attività di LLVG).

Per quanto riguarda i due laboratori bulgari il progetto può fornire nel breve termine nuovi modelli di riferimento e un nuovo lessico concettuale per orientare i processi di modernizzazione mentre sul più lungo termine può contribuire alla crescita di un nuovo strato di orientatori.

Per quanto riguarda il secondo livello della partnership, i partner (ASITOR, Marche, Umbria, CIOFS Nazionale), con diverso grado di coinvolgimento, assicureranno (i) momenti di integrazione della metodologia proposta dal progetto nell'ambito delle proprie azioni di sistema rivolte alla formazione degli operatori dell'offerta formativa e dell'orientamento; (ii) la promozione attiva degli esiti positivi del progetto all'interno delle loro strutture; (iii) la diffusione di un'ipotesi di costruzione di comunità di pratiche a carattere riflessivo, soprattutto per quanto riguarda il rafforzamento delle capacità di auto-riflessione sulla propria esperienza ed identità professionale; (iv) la valutazione degli effettivi esiti derivanti dall'applicazione della metodologia oggetto di trasferimento, relativamente agli ambiti organizzativi e di pratiche in cui sarà sperimentalmente adottata.

ASITOR è un'associazione tra professionisti dell'orientamento che conta centinaia di soci. CIOF Nazionale rappresenta una entità formativa (l'insieme dei CIOF) di provata esperienza e di livello qualitativo internazionale, diffusa in diverse regioni con decine di sedi operative e uno staff complesso di orientatori e formatori. Nelle due regioni coinvolte la funzione di LLVG è operata dai diversi servizi per l'impiego e da numerose strutture di formazione. La partnership di secondo livello è quindi rappresentativa di realtà estremamente diversificate e consentirà di (i) trarre interessanti indicazioni in sede di valutazione conclusiva delle attività; (ii) definire, nel corso del processo, momenti di monitoraggio e validazione di quanto implementato nei laboratori dimostrativi a partire da diversi punti di riferimento e interessi

istituzionali; (iii) elaborare proposte di lungo termine per la definizione di policies in campo LLVG a supporto dei principi e delle pratiche della riflessività.