

# RETI E LABORATORI TERRITORIALI

Strategie  
per il successo formativo  
e la lotta alla dispersione

A cura di  
**Walter Moro**  
**Bruna Pinotti**  
**Luciano Schiavone**  
**Tiziana Segantini**



**FRANCOANGELI**

I materiali presentati in questo volume fanno riferimento specifico ai risultati del monitoraggio relativo al “Dispositivo Provinciale per il successo formativo e la lotta alla dispersione scolastica” svolto nell’anno 2006/07 e raccolgono, inoltre le esperienze e le riflessioni degli interventi sulle reti territoriali che la Provincia di Milano ha sviluppato a partire dall’anno 2004.

Un particolare ringraziamento va ai Centri di Formazione Professionale, alle Istituzioni scolastiche, agli EE.LL, alle Agenzie di Formazione e a quanti hanno collaborato alla realizzazione di questo progetto.

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L’opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d’autore. L’Utente, nel momento in cui effettua il download dell’opera accetta tutte le condizioni della licenza d’uso dell’opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# **RETI E LABORATORI TERRITORIALI**

**Strategie  
per il successo formativo  
e la lotta alla dispersione**

A cura di  
**Walter Moro**  
**Bruna Pinotti**  
**Luciano Schiavone**  
**Tiziana Segantini**



## Indice

<b>Prefazione</b>	pag.	9
<b>Partiamo dalle prospettive</b> , di <i>Alberto Vergani</i>	»	11
<b>1. Progetti e progettualità</b> , di <i>Tiziana Segantini</i>	»	23
1.1. Obiettivo “successo formativo”	»	23
1.2. I progetti e l’iniziativa: dati preliminari	»	27
1.2.1. I territori	»	27
1.2.2. Le reti	»	28
1.2.3. Le scuole coinvolte	»	31
1.2.4. Il dispositivo provinciale	»	33
1.2.5. Indicazioni di modello	»	35
1.3. I modelli dell’esperienza	»	37
1.3.1. Perché la “rete”	»	37
1.3.2. La rete e l’integrazione	»	38
1.3.3. La caratterizzazione territoriale della rete	»	39
1.3.4. Modelli organizzativi delle reti	»	40
1.3.5. I quattro modelli per lo sviluppo	»	40
1.4. I fabbisogni: contrastare la dispersione	»	42
1.4.1. Le cause della dispersione	»	42
1.4.2. Abbandono e dispersione: che fare?	»	44
1.5. Gli obiettivi degli interventi	»	45
1.5.1. Obiettivo “rete”	»	46
1.5.2. Obiettivo “lotta alla dispersione”	»	47
1.5.3. Il valore dell’orientamento	»	50
1.5.4. Accompagnare la transizione	»	51

1.6.	I destinatari	pag.	53
1.6.1.	Modalità per l'identificazione dei destinatari	»	55
1.7.	La progettazione: personalizzata e sequenziale	»	56
1.7.1.	La progettazione per percorsi personalizzati	»	56
1.7.2.	La sequenzialità degli interventi	»	57
1.8.	La rete e il territorio	»	59
1.8.1.	Definizioni e modello di rete	»	60
1.8.2.	Il collegamento con il territorio	»	62
1.9.	Le risorse professionali e tecniche	»	64
1.10.	Monitoraggio e valutazione	»	66
1.11.	Riflessioni quanto-qualitative in merito alla progettazione	»	68
<b>2.</b>	<b>Attività e risultati</b> , di <i>Carlo Catania</i>	»	77
2.1.	Le azioni e le tipologie formative	»	78
2.1.1.	Azione "Orientamento e consulenza orientativa"	»	80
2.1.2.	Azione "Larsa"	»	84
2.1.3.	Azione "Accompagnamento all'inserimento in percorsi di istruzione e formazione"	»	88
2.1.4.	Azione "Percorsi formativi non ordinamentali"	»	90
2.2.	Processi decisionali e governo della rete	»	94
2.3.	Gli scostamenti progettuali	»	100
2.4.	Le ricadute dei progetti sui destinatari e sulle reti territoriali	»	102
2.5.	La sostenibilità e permanenza dei servizi di rete	»	107
2.6.	Elementi di successo e di miglioramento del progetto	»	110
2.6.1.	Il rapporto tra i partner	»	110
2.6.2.	I destinatari coinvolti	»	112
2.6.3.	Le tipologie di intervento	»	114
2.6.4.	La gestione amministrativa	»	116
<b>3.</b>	<b>Reti, progetti, iniziative: le interviste</b> , di <i>Carlo Catania</i> e <i>Maria Grazia Silvestri</i>	»	117
3.1.	Rete Arcas: Piccole maglie per una grande rete	»	118
3.2.	Laboratorio Nuova Paideia Milano città	»	122
3.3.	Insieme per il successo formativo e la lotta alla dispersione	»	127
3.4.	Oltre la riva – sub area Monza e Brianza est	»	130
3.5.	Oltre la riva – subarea di Monza e Brianza centro	»	133
3.6.	ATS Sud Milano – Insieme per il successo formativo	»	138

3.7. Rete Est-Milano per il contrasto alla dispersione scolastica	pag. 141
3.8. ORIENTAR-Si!	» 143
3.9. Una rete per il successo formativo	» 145
3.10. Porte aperte al successo formativo	» 148
3.11. Laboratorio territoriale per i Servizi Formativi – Milano Nord-Est	» 151
3.12. Laboratorio Territoriale Milano Rete Sifi	» 154
3.13. Oltre la riva – sub area di Monza e Brianza ovest	» 157
<b>4. Le azioni di orientamento</b> , di <i>Maria Luisa Pombeni e Federico Manfreda</i>	» 161
4.1. La storia formativa e professionale degli operatori	» 162
4.2. Le caratteristiche delle attività orientative e dei servizi erogati	» 164
4.2.1. Bisogni dell'utenza e competenze dell'operatore/consulente	» 165
4.3. Riflessioni conclusive	» 171
<b>5. La rilevazione del gradimento dei partecipanti</b> , di <i>Giorgio Bozzeda e Lorenzo Chierici</i>	» 179
5.1. Gli elementi emergenti dai questionari di gradimento	» 180
Questionario 1	» 182
Questionario 2	» 182



## Prefazione

L'incremento dei livelli di istruzione e formazione professionale è uno dei fattori fondamentali per rilanciare il sistema sociale ed economico del nostro Paese. Investire sul capitale umano, dai giovani ai lavoratori in formazione permanente, significa giocare una carta vincente per il futuro. Un sistema formativo che investe risorse e competenze, puntando alla qualità, si rinnova e diventa un elemento di crescita e competitività oggettiva. Per questo motivo, da diversi anni, la Provincia di Milano pone in essere strategie e finanzia tutte quelle misure in grado di rafforzare e supportare i sistemi dell'istruzione e della formazione professionale presenti sul territorio.

Investire sul proprio capitale umano, costituito appunto dai giovani in età formativa, significa anche vigilare e contrastare concretamente tutti quei fenomeni legati alla dispersione scolastica. L'insuccesso formativo, l'abbandono di un percorso scolastico, il non ottenimento di un titolo di studio rappresentano un impoverimento del nostro potenziale culturale e sociale. Non solo, i giovani che abbandonano prematuramente il loro iter di studi rischiano di ampliare tutti quei fenomeni di marginalità civile e sociale purtroppo presenti accanto alla disoccupazione.

I giovani già deboli, con alle spalle una storia difficile, con fragilità e difficoltà d'inserimento, se falliscono un percorso formativo, non devono trovarsi in ulteriore affanno, ai margini del mondo occupazionale. Così la Provincia di Milano, col suo Settore Formazione Professionale, progetta e diversifica l'offerta dei suoi percorsi, sperimenta nuove modalità d'intervento e pone forte attenzione all'evasione scolastico-formativa nella fascia di età 14-18 anni.

Nell'ultimo biennio formativo 2006-2007, grazie al *Dispositivo sul successo formativo*, abbiamo costruito, insieme agli operatori della formazione professionale e agli enti formativi, una rete d'interventi costituita da 13 progetti presenti su Milano e in tutta l'area metropolitana. Questi progetti, tutti

finalizzati alla lotta alla dispersione scolastica, hanno portato risultati notevoli.

Questa pubblicazione, attraverso un'accurata analisi qualitativa, documenta il capillare lavoro di monitoraggio sui progetti realizzati dal dispositivo provinciale. Si è trattato di analizzare e comprendere in profondità come questa rete abbia funzionato e quali ricadute abbia avuto sui giovani a rischio d'insuccesso formativo. I curatori della ricerca, che desidero ringraziare per l'ottimo lavoro d'analisi, ci consegnano una fotografia attendibile su tutti gli interventi anti dispersione. I dati complessivi, raccolti nei 13 progetti attuati, mostrano un impegno non indifferente: il dispositivo provinciale ha coinvolto quasi 8.600 studenti in 203 azioni, per oltre 25mila ore di attività. Attività tutte riconducibili all'orientamento, all'accompagnamento dei ragazzi in percorsi di istruzione e formazione adeguati e alla prevenzione di ogni marginalità.

Il successo di queste iniziative resta legato ad una formula didattica in grado di coniugare l'approccio scolastico più tradizionale al lavoro di laboratorio. Ogni progetto ha saputo, inoltre, adeguarsi in maniera flessibile alle esigenze degli utenti collocati nel contesto socio-economico del proprio territorio.

La lotta alla dispersione scolastica e l'innalzamento degli standard qualitativi dell'offerta formativa sono obiettivi sui quali esistono ancora notevoli margini di miglioramento. Utile e doveroso segnalare che tutti i progetti del dispositivo si possono perfezionare ulteriormente, tenendo presente che sul territorio pochi sono gli osservatori in grado di scandagliare con esaustività le dinamiche del fallimento formativo. L'orientamento e l'accompagnamento dei giovani devono essere ispirati, sempre più, ad una personalizzazione del percorso di studi, coinvolgendo le famiglie, le aziende, gli enti locali e i servizi sociali. In altre parole occorre fare rete sul territorio: pensare alla prevenzione e al contrasto alla dispersione scolastica in maniera sinergica.

In definitiva la Provincia di Milano, anche grazie a questo studio di monitoraggio, sostiene e promuove un'offerta formativa adeguata alle specificità del tessuto produttivo locale, attenta alle dinamiche del mercato del lavoro e, soprattutto, in grado di orientare i giovani in maniera propositiva.

*Ezio Casati*  
Assessore alle Attività economiche,  
Politiche sociali  
e Formazione professionale  
della Provincia di Milano

## Partiamo dalle prospettive

di *Alberto Vergani*

Queste riflessioni si collocano, oltre che nel quadro generale definito dall'attività di monitoraggio realizzata per conto del Settore Formazione Professionale della Provincia di Milano sui 13 progetti di supporto al "successo formativo", in uno *spazio* più ampio delimitato da:

- a) la (abbastanza) *storica* configurazione della Provincia come soggetto di programmazione e governo territoriale in materia di (istruzione e) formazione professionale secondo il profilo definito dalla l.r. 1/2000 e, prima, dalla l.r. 95/1980, profondamente modificato dalle novità introdotte dagli articoli 6 e soprattutto 7 della l.r. 19/2007 di riforma del sistema educativo regionale di istruzione e formazione;
- b) l'attuale contesto lombardo in materia di istruzione e formazione (soprattutto professionale) caratterizzato da un lato dall'avvio, attraverso gli atti e adempimenti formalmente previsti<sup>1</sup>, della attuazione della l.r. 19/2007 (appena richiamata) e dall'altro da processi – non è chiaro quanto contingenti oppure strutturali – di ridimensionamento dei compiti e delle funzioni attribuiti alle Province soprattutto in relazione alla interruzione<sup>2</sup> del trasferimento di risorse finanziarie dal bilancio della Regione a quelli delle Province per le filiere tradizionalmente delegate;
- c) il tema – pluridimensionale e complesso – oggetto del *Dispositivo* monitorato ovvero quello, avente un duplice profilo, dell'intervento realizzato attraverso specifici progetti territoriali multi-azione (primo profilo) e (secondo profilo) reticoli formali di organismi educativi (ma non solo) a

1. Si veda oltre su questo punto.

2. Il caso più eclatante è quello relativo alla programmazione 2008-2009 delle prime annualità dei corsi triennali di qualifica di IFP.

supporto del “successo educativo” e a contrasto della dispersione e dell’abbandono scolastico e formativo.

**Quale ruolo, nell’attuale scenario regionale, per il Settore (Assessorato) FP in materia di sostegno al successo educativo e prevenzione/contrasto alla dispersione degli adolescenti in DDIF/OF?**

Alla confluenza di questi elementi vi è la domanda che sta alla base di queste riflessioni: quale ruolo è possibile e praticabile nello scenario attuale regionale non tanto per la Provincia in generale quanto nello specifico per il Settore (e quindi Assessorato) Formazione Professionale in materia di sostegno

al successo educativo e prevenzione/contrasto alla dispersione degli adolescenti in DDIF/OF?

La domanda non è retorica in quanto le (positive) evidenze qualitative e di merito emerse dal lavoro di monitoraggio svolto – in tutte le sue componenti e articolazioni<sup>3</sup> – rimandano certamente al profilo delle azioni realizzate dai reticoli di istituzioni formative e di altri attori locali, alle caratteristiche e alle condotte dei destinatari degli interventi nonché ai modelli (anche teorici) che reggono e motivano le diverse azioni ma – è questo il punto – interrogano anche la Provincia (meglio: il Settore Formazione Professionale) circa il senso della propria presenza ed esposizione in un contesto che – ripetiamo: al momento – ci pare che presenti i seguenti tratti:

- a) i già accennati evidenti e decisi processi di (ri)centralizzazione – anche finanziaria (lo sottolineiamo) – da parte della Regione in relazione alla programmazione, al governo e alla gestione dell’offerta in DDIF/OF (un elemento tanto più rilevante in quanto da un lato il DDIF/OF è il *terreno* di riferimento degli interventi realizzati dai 13 progetti monitorati e dall’altro è la filiera sulla quale la competenza della Provincia sembrava consolidata e per molti versi inattaccabile);
- b) la mancata previsione – per l’anno scolastico e formativo in corso (2007-2008) – di interventi analoghi a quelli monitorati (con una mancanza quindi totale di offerta per gli adolescenti inseriti nei CFP e nelle agenzie formative, ma anche con una riduzione dell’offerta destinata a studenti delle scuole secondarie di secondo grado);
- c) la perdurante incertezza sull’avvio dell’attuazione della nuova programmazione FSE 2007-2013 anche in relazione all’effettivo coinvolgimento della Provincia quale “organismo intermedio” e quindi destinatario di trasferimenti finanziari specifici;

3. Ci riferiamo ai contributi di Segantini, Catania, Pombeni e Manfreda, Chierici e Bozzeda.

- d) la persistente rilevanza del fenomeno dell'insuccesso educativo (scolastico o formativo) nelle sue diverse manifestazioni (probabilmente con una graduazione di situazioni e di casi ben più ampia di quella tradizionalmente considerata come oggetto di attenzione).

I primi due tratti qui sopra descritti, quelli probabilmente più importanti rispetto al ruolo del Settore Formazione Professionale, si intrecciano profondamente con l'avvio del processo di implementazione della l.r. 19/2007, in particolare con i seguenti atti:

- la costruzione dell'offerta per l'a.f. 2008-2009 di percorsi triennali di qualifica in DDIF/OF (rispetto alla quale la specifica D.G.R. del 12.12.2007 conteneva indicazioni molto chiare nella direzione della ricentralizzazione a livello regionale del processo di definizione delle prime annualità – anche in ragione dell'introduzione del meccanismo della *dote* –, cosa che si è puntualmente verificata in termini applicativi);
- l'approvazione a febbraio da parte della Giunta Regionale dapprima e successivamente del Consiglio degli *Indirizzi pluriennali e criteri per la programmazione dei servizi educativi di istruzione e formazione* (Piano di azione regionale ex art. 7 l.r. 19/2007): in essi è presente il riferimento ai Piani provinciali (ai sensi dell'art. 7 della l.r. 19/2007 e dell'art. 4 della l.r. 22/2006 sul mercato del lavoro), ma sono Piani che da un lato non sembrano necessariamente dotati di risorse finanziarie trasferite alle Province e dall'altro riguardano il complesso delle politiche educative provinciali di istruzione e formazione (e quindi non solo l'istruzione e formazione professionale e, secondo una possibile interpretazione, nemmeno solo quelle di competenza della Provincia in senso stretto);
- l'approvazione da parte della Giunta Regionale (21.12.2007) delle *Procedure e requisiti per l'accREDITAMENTO degli operatori pubblici e privati* e la successiva approvazione definitiva – sempre da parte della Giunta (nel febbraio 2008) – delle *Indicazioni regionali per l'offerta formativa* e del *Repertorio dell'offerta di IFP*.

È in questo contesto altamente dinamico, problematico per la Provincia in relazione alle sue tradizionali competenze in materia di (istruzione e) formazione professionale, che si inserisce questo esercizio di prefigurazione di un possibile ruolo per il Settore (Assessorato) Formazione Professionale.

**Una possibile  
configurazione  
di ruolo  
(in questo  
contesto)**

Gli elementi di contenuto del ruolo che si vuole qui brevemente tratteggiare sono identificati in relazione alla presa in carico dell'attuale assenza di risorse finanziarie regionali trasferite alla Provincia per la emanazione di dispositivi "per il successo formativo".

Il Settore Formazione Professionale può:

- a) agire una funzione di *tutor*, sviluppo e manutenzione dei reticoli (o reti o aggregazioni o collaborazioni) tra istituzioni formative e tra queste e altri soggetti territorialmente rilevanti per il successo educativo degli adolescenti in DDIF/OF;
- b) operare come soggetto che sviluppa e mette a disposizione dei reticoli o delle singole istituzioni formative *modelli-tipo* degli interventi a sostegno del successo educativo o a contrasto dei fenomeni di abbandono e dispersione;
- c) candidarsi a svolgere attività di formazione e sviluppo di figure, profili o comunque competenze specifiche funzionali alla progettazione e alla realizzazione di servizi soprattutto orientativi a supporto del successo formativo;
- d) promuovere e guidare l'attivazione e l'operatività di luoghi e *procedure* costanti di consultazione, programmazione e implementazione di servizi in materia di "successo educativo" e – più in generale – di istruzione e formazione professionale in DDIF/OF che coinvolgano sia la Provincia nel suo complesso (e competenza), sia gli altri attori istituzionali rilevanti sul territorio provinciale (USR, Regione, USP, Comuni);
- e) costruire un'interlocuzione privilegiata con l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro della Provincia (il Polo di Via Soderini) e con le altre agenzie pubbliche territoriali partecipate dalla Provincia per la progettazione ed erogazione diretta di servizi (preferibilmente sperimentali o pilota) di supporto al successo educativo.

**Funzione  
di *tutor*  
dei reticoli**

La prima proposta identifica il Settore Formazione Professionale come *tutor* (intendiamo il termine in senso ampio) ovvero sviluppatore e manutentore dei reticoli (reti o aggregazioni o collaborazioni) tra istituzioni formative e tra queste e altri soggetti territorialmente rilevanti per il successo educativo degli adolescenti in DDIF/OF. Pur con la consapevolezza della problematicità rappresentata dal fatto di disporre da parte del Settore di leve deboli per continuare il percorso di legittimazione formale dei reticoli esistenti (ovvero quelli sperimentati nei 13 progetti e derivati da un precedente triennio di indirizzo e governo del Settore, ma anche quelli che potrebbero rappresentare l'evoluzione ulteriore dei 13 esistenti<sup>4</sup>), ciò significa intervenire prioritariamente su quattro fronti.

4. Richiamiamo qui, solo per memoria, come il tema della collaborazione formalizzata tra istituzioni formative (e altri soggetti territorialmente rilevanti) riguardi alcune delle più importanti "piste di qualificazione" del sistema di istruzione e formazione. Basti pensare all'esperienza lombarda dei "Poli formativi" (oggetto dell'art. 16 della l.r. 19/2007), ma anche alla ipotesi nazionale di Istituti Tecnici Superiori e di Poli tecnico-professionali ai sensi della legge 40/2007 (anche se solo questi ultimi riguardano il segmento secondario di II grado).

**Qualificare e finanziare i meccanismi di governo e il lavoro di raccordo, co-progettazione, monitoraggio dei reticoli**

Mettere a disposizione risorse finanziarie proprie (di entità limitata, ma simbolicamente importanti) per remunerare il lavoro di raccordo, co-progettazione, monitoraggio, relazione costante tra i componenti il reticolo (o almeno i componenti del nucleo centrale e di tipo educativo) e per qualificare – magari attivando i servizi reali attraverso risorse professionali specifiche e mirate – i meccanismi di governo dei reticoli di dimensione più ampia e maggiormente eterogenei nella loro composizione (così da fronteggiare una delle criticità emerse dal monitoraggio dei progetti 2006/07).

Attraverso questa prima leva di intervento il Settore potrebbe da un lato sostenere il lavoro di adeguamento ulteriore della forma e composizione dei singoli reticoli, dall'altro il percorso di messa in coerenza dei reticoli con le altre forme di aggregazione interorganizzativa già attive o da attivare da parte dei suoi componenti (Poli formativi, ITS, PTP).

**Costruire sistemi di relazione continuativi tra i reticoli e i Centri per l'Impiego della Provincia**

Costruire a partire dalla propria iniziativa meccanismi e sistemi di relazione solidi e continuativi tra i reticoli e il sistema dei Centri per l'Impiego (CPI) di *proprietà* della Provincia con riferimento a compiti e attribuzioni che questi hanno in materia di DDIF/OF. Ricordiamo i compiti:

- predisporre una anagrafe contenente i dati dei giovani soggetti al DDIF/OF;
- organizzare apposite banche dati contenenti i *curricula* dei giovani che desiderano assolvere il DDIF/OF in apprendistato e le relative richieste di assunzione delle imprese;
- scambiare informazioni con gli Assessorati alla formazione professionale, le agenzie formative e le scuole per favorire l'orientamento dei giovani e la predisposizione di una adeguata offerta formativa;
- convocare, per un colloquio di informazione e di orientamento, i giovani soggetti al DDIF/OF e che abbiano comunicato l'intenzione di abbandonare il percorso scolastico o formativo oppure abbiano cessato di frequentare la scuola e le attività di formazione professionale;
- nominare un *tutor* sia per personalizzare l'intervento orientativo dei giovani, sia per eseguire il monitoraggio del percorso formativo intrapreso, nonché ove necessario per contattare le famiglie o attivare altri servizi di intervento sociale.

È vero che i CPI non fanno riferimento, dal punto di vista organizzativo, al Settore Formazione Professionale e sono – come noto – interessati (quelli del-

la Provincia di Milano) da profondi mutamenti con il loro progressivo passaggio al sistema delle Agenzie pubbliche territoriali; tuttavia essi rimangono strutture “della Provincia” legate alla Direzione Centrale Sviluppo Economico, Formazione e Lavoro (la stessa del Settore) e investite di un ruolo importante rispetto al contrasto dei fenomeni di abbandono e dispersione dei minorenni. Non casualmente alcuni dei CPI attivi sul territorio provinciale hanno collaborato alla realizzazione dei 13 progetti di prevenzione e contrasto alla dispersione: potrebbe pertanto essere utile, oltre che opportuno, rinforzare (ove già ci sono) oppure avviare (ove non ve ne siano) processi di collaborazione sistematica tra istituzioni formative e CPI.

**Vigilare per evitare  
effetti di *creaming***

Vigilare (in senso non formale ma sostanziale) affinché gli interventi specifici di supporto al successo formativo – indipendentemente dai soggetti che li promuovono, finanziano e realizzano – non diano luogo a effetti di *creaming* (scrematura) nei confronti dei destinatari ovvero non penalizzino, in termini di coinvolgimento, coloro che sono maggiormente in difficoltà e quindi hanno più bisogno di sostegno e aiuto ma, proprio perché “di difficile trattabilità”, rischiano di non essere coinvolti negli interventi di prevenzione o di recupero.

È questa una deriva diffusa negli interventi che si rivolgono a persone con problemi o in difficoltà (meglio: con *differenti livelli* di difficoltà) rispetto alle quali è sempre presente il rischio, quando la domanda – o il bisogno – è superiore alla capacità di risposta (è il caso dei 13 progetti monitorati), che gli attori selezionino i soggetti relativamente più adatti a partecipare con successo agli interventi proposti (e questo è assolutamente legittimo e comprensibile) trascurando il coinvolgimento di quanti – caratterizzati da maggiori probabilità di insuccesso o da situazioni in generale più difficili e complesse – comporterebbero livelli inferiori di efficacia e di efficienza.

Se questa condotta è, lo abbiamo appena riconosciuto, del tutto legittima dal punto di vista del singolo operatore (considerando comunque positivamente il “recupero” di chi è più facilmente recuperabile anche tenuto conto dei vincoli realizzativi che caratterizzano i diversi interventi possibili), le conseguenze che essa provoca sui soggetti più deboli e problematici non possono essere ignorate dal decisore pubblico in ragione delle sue responsabilità complessive di sistema.

L’azione del Settore può quindi essere da un lato quella di monitorare il fenomeno, cercando di individuare volta a volta la localizzazione e i tratti distintivi di questi soggetti che rischiano di rimanere esclusi dagli interventi, dall’altro quella di sollecitare e favorire il loro coinvolgimento nei progetti e negli interventi progressivamente attuati (attraverso una logica di *moral sua-*

sion) oppure di promuovere, mettendo a disposizione anche finanziamenti specifici, la realizzazione di interventi mirati e dedicati.

**Presidiare la dimensione territoriale degli interventi e guidare un percorso di individuazione di nuovi ambiti**

Presidiare la dimensione territoriale degli interventi di prevenzione e recupero attraverso l'individuazione di modalità di zonizzazione del territorio provinciale che risultino organicamente riconducibili – per il comparto della istruzione e formazione professionale

– a quelle contigue già esistenti (gli *ambiti* del sistema dell'istruzione; le circoscrizioni dei Centri per l'Impiego; gli *ambiti* dei Piani di Zona di cui alla legge 328/2000; le zone di riferimento del sistema provinciale delle Agenzie pubbliche per la formazione, l'orientamento e il lavoro) anche attraverso “tavole di connessione” specifiche.

Da un lato è evidente l'importanza – soprattutto simbolica – per un determinato sistema di adottare una specifica “sintassi territoriale” come modalità di definizione e manutenzione di una propria identità (è il caso dello storico aggancio della formazione professionale alla zonizzazione dei CPI e del più recente utilizzo proprio in chiave di ridefinizione identitaria – come nel caso del *Dispositivo* qui analizzato – delle aree di interventi delle agenzie pubbliche per la formazione l'orientamento e il lavoro): dall'altro, preso atto che l'identità – anche quella di un sistema – è in realtà relazionalmente e socialmente definita, è altrettanto necessario che, qualunque articolazione territoriale venga definita, essa risulti collegabile e riconducibile alle altre in gioco.

È questo il tema che viene posto – in termini più generali – anche dagli *Indirizzi regionali* e proprio rispetto all'elaborazione dei *Piani provinciali* ove si dice (p. 23) che “*la proposta di piano provinciale è articolata per ambiti territoriali*”. Nonostante l'analogia terminologia, il riferimento non pare essere agli *ambiti* attuali del sistema dell'istruzione, ma a una zonizzazione da individuare e definire alla luce delle caratteristiche delle variabili più rilevanti rispetto al fenomeno “(in)successo educativo” (ad esempio: configurazione delle reti, localizzazione e dinamiche dei *bacini* di pendolarismo scolastico-formativo, intensità territoriale del fenomeno, ...).

Il Settore potrebbe candidarsi – all'interno dell'organizzazione Provincia – a guidare un percorso di individuazione di queste partizioni territoriali che da un lato tenga conto di una pluralità di tradizioni zonizzatorie, dall'altro cerchi di pervenire, per quanto riguarda l'intervento della Provincia, a un'ipotesi internamente condivisa di, per usare il linguaggio degli *Indirizzi regionali*, “*ambiti territoriali*” di riferimento del *Piano provinciale dei servizi del sistema educativo*.

**Funzione di produzione, sviluppo, messa a disposizione di modelli-tipo degli interventi**

La seconda proposta attribuisce al Settore Formazione Professionale una funzione di produzione, sviluppo e messa a disposizione – dei reticoli o delle singole istituzioni formative – di *modelli-tipo* degli interventi a sostegno del successo educativo o a contrasto dell'abbandono e dispersione.

È la continuazione di quanto il Settore ha ampiamente realizzato da qualche anno a questa parte ad esempio con il supporto di Pombeni e Manfreda e di altri organismi o singoli professionisti/esperti<sup>5</sup>: questi *modelli-tipo*, che il Settore ha finanziato in termini di ideazione ed elaborazione e che ha proposto al sistema degli attuatori anche in una logica di premialità rispetto alla assegnazione dei progetti, rappresentano degli *standard* da personalizzare e adattare rispetto ai *Dispositivi* di intervento effettivi (e alle tipologie di azione da essi formalmente previste) e sono importanti in quanto possono incorporare progressivamente – proprio grazie al fatto che sono oggetto di “messa alla prova” costante – sia i riscontri che vengono dalla loro applicazione ai casi concreti, sia la sistematizzazione che di questi riscontri viene fatta dagli esperti che ne supervisionano l'utilizzo e la applicazione.

Riteniamo che, soprattutto in un contesto come quello lombardo (nell'ambito del quale solo di recente, in attuazione della l. 19/2007, la Regione ha incominciato a misurarsi in maniera sistematica con il tema del *merito* degli interventi in DDIF/OF<sup>6</sup>), questa funzione sia molto significativa e rappresenti una modalità intelligente di esercizio del ruolo istituzionale, oltretutto coerente con tutte le evidenze e i segnali che sono emersi anche dal monitoraggio dell'attuazione dei 13 progetti in relazione all'importanza del profilo contenutistico e metodologico delle diverse azioni coperte dal *Dispositivo*.

Questa funzione potrebbe essere integrata e accompagnata, come è già accaduto in passato<sup>7</sup> e come testimonia anche il lavoro complessivo oggetto di queste riflessioni, da attività di indagine e ricerca volte a mettere a disposizione del sistema quadri conoscitivi, analitici o interpretativi in grado di dare conto al sistema dei decisori, degli operatori e degli *stakeholder* dello stato dei fenomeni di successo/insuccesso in DDIF/OF a livello provinciale e della efficacia delle risposte attivate.

5. Si rimanda al sito del Settore Formazione Professionale per quanto realizzato a questo proposito negli ultimi quattro anni.

6. Con la parziale eccezione dei sintetiche pubblicazioni di descrizione e codifica della sperimentazione dei percorsi triennali (editi nel 2004).

7. Si rimanda al sito del Settore (sezione *Studi e ricerche*).

**Attività di formazione di figure, profili e competenze funzionali alla realizzazione dei servizi a supporto del successo formativo**

Il terzo contenuto di ruolo immaginabile per il Settore si identifica con la sua possibile candidatura a svolgere attività di formazione e sviluppo di figure, profili o comunque competenze specifiche funzionali alla proget-

tazione e soprattutto alla realizzazione di servizi a supporto del successo formativo. È un'istanza che emerge con particolare chiarezza dal contributo di ricerca di Pombeni e Manfreda (vedi) il quale, pur con le cautele derivanti dal profilo formativo (e non orientativo) degli organismi ammessi alla attuazione del *Dispositivo* per il “successo formativo”, evidenzia la irrilevante “presenza di figure dedicate all'orientamento” e la ampiezza (eccessiva?) della gamma delle attività orientative svolte.

In questo contesto, è ipotizzabile che il Settore promuova – innanzitutto a partire dalle strutture che fanno capo direttamente alla Provincia nel suo insieme – occasioni e momenti formalizzati (erogati anche attraverso modalità di *blended-learning*) di aggiornamento, approfondimento, informazione breve per coloro che svolgono compiti di orientamento, così da rinforzarne il profilo di competenza e al contempo favorirne la costituzione e il funzionamento anche come “comunità di pratica”.

È evidente come attraverso questa modalità non sia pensabile di intervenire né sul complesso degli operatori dell'orientamento a livello provinciale, né sulla loro formazione completa e come un'operazione di questo tipo richieda almeno un'intesa o un raccordo con gli altri luoghi e soggetti attivi a livello locale in questo ambito: si tratta però di una tipica azione di sistema che pare in grado da un lato di rispondere a una *criticità* presente e dall'altro di individuare per il Settore uno spazio legittimo e ragionevole di intervento.

**Funzione di promozione di luoghi di consultazione, programmazione e accompagnamento dei servizi per il successo formativo**

La quarta opzione che viene ipotizzata per il Settore ha un profilo di esercizio estremamente delicato in quanto si misura con il sistema delle relazioni e dei rapporti – anche di natura politica – che attraversa il complesso degli attori istituzionali che hanno competenze a

livello provinciale in materia di istruzione e formazione professionale e quindi di “successo educativo” in generale: a ciò si somma la delicatezza, se non la vera e propria difficoltà, di agire una funzione di collegamento e raccordo senza essere in grado di disporre di un *portafoglio* di risorse finanziarie da mettere a bando e quindi senza la possibilità di esercitare questa leva cruciale.

Ciò evidenziato, l'ipotesi è che il Settore Formazione Professionale possa essere un soggetto che promuove l'attivazione e l'operatività di luoghi e procedure costanti di consultazione, programmazione e accompagnamento della

implementazione di servizi in materia di “successo educativo” e – più in generale – di istruzione e formazione professionale in DDIF/OF.

L’obiettivo è quello di superare gradualmente l’episodicità e frammentazione degli interventi sul territorio provinciale all’interno di un quadro di raccordo che, anche rispetto alle previsioni dell’art. 7 della l.r. 19/2007, non può che essere organico e costante sul complesso dell’offerta di tipo professionalizzante in DDIF.

Nello specifico è immaginabile che questi luoghi e procedure di raccordo e costruzione di operatività congiunte riguardino almeno due livelli:

- un livello *interno* alla Provincia – intesa come istituzione – e che comprende i diversi soggetti che in suo nome intervengono, in ragione di specifiche attribuzioni e competenze, sul fronte dell’orientamento (è il caso più tipico) e più in generale del sostegno al successo educativo nelle sue diverse articolazioni: ci riferiamo, oltre che naturalmente al Settore Formazione Professionale, agli *Sportelli di orientamento e lotta alla dispersione scolastica* dell’Assessorato Istruzione<sup>8</sup>, ai già richiamati Centri per l’Impiego e al Polo per l’Orientamento dell’Agenzia Provinciale per la Formazione, l’Orientamento e il Lavoro della Provincia<sup>9</sup>. Si tratta di una connessione che è necessaria oltre che per la comune appartenenza istituzionale di questi soggetti, anche per quanto previsto dagli *Indirizzi* regionali in relazione al *Piano Provinciale dei servizi del sistema educativo* il quale – lo ricordiamo nuovamente – è provinciale in senso proprio e copre, sono ancora gli *Indirizzi* a ricordarlo, “tutti i servizi territoriali” di istruzione e formazione;
- un secondo livello, complementare ma distinto dal precedente, è *esterno* alla Provincia e riguarda il rapporto tra questa (nella sua interezza) e gli organismi di programmazione e governo del sistema educativo a livello provinciale ovvero l’Ufficio Scolastico Provinciale in primo luogo ma anche – in un’ottica e con competenze e implicazioni ben diverse – l’Ufficio Scolastico Regionale, la Regione stessa e per alcuni versi anche i Comuni del territorio (o almeno i più significativi di essi).

Esempi di entrambi i livelli non mancano nell’esperienza anche recente e contemporanea del Settore per quanto, in maniera un po’ paradossale, l’interlocuzione costante con soggetti *esterni* – attraverso tavoli, gruppi di lavoro o di pilotaggio, comitati anche formali (si pensi a quello relativo ai percorsi triennali sperimentali) – è stata più presente di quella interna alla Provincia: si

8. Localizzati a Bollate/Rho, Cinisello Balsamo, Monza, Legnano, Gorgonzola, San Donato Milanese, Rozzano, Milano.

9. Uno dei suoi servizi, lo segnaliamo, è proprio l’accompagnamento ai minori in dispersione scolastica.

tratta, in prospettiva, di immaginare una strutturazione più continuativa, focalizzata e strutturata, in grado di fare in modo che anche i diversi soggetti di indirizzo e governo del sistema provinciale educativo in DDIF/OF operino in una logica di reticolo.

**Interlocuzione privilegiata con le Agenzie pubbliche di proprietà o partecipate dalla Provincia**

Infine, l'ultima opzione che si vuole qui richiamare si collega alla possibilità che il Settore Formazione Professionale attivi e abbia un'interlocuzione privilegiata con l'Agenzia per la Formazione, l'Orientamento e il Lavoro della Provincia (il Polo di Via Soderini che, come noto, è una azienda speciale di proprietà della Provincia), ma anche con le altre agenzie pubbliche territoriali partecipate dalla Provincia stessa.

Nello specifico, l'ipotesi potrebbe essere quella di valorizzare l'appartenenza comune alla Provincia (per quanto diversa nella sua natura formale) al fine di "utilizzare" più direttamente il sistema delle agenzie pubbliche – il riferimento è innanzitutto a quello della città di Milano – come soggetto in grado di progettare e realizzare interventi mirati, sperimentali e *pilota* di sostegno al successo educativo anche al fine di testare gli eventuali *modelli-tipo* richiamati in precedenza oppure, in maniera complementare, il funzionamento e l'efficacia di luoghi o procedure o pratiche di relazione e raccordo con il sistema degli attori territorialmente rilevanti.

Questo utilizzo può prevedere sia l'investimento diretto da parte del Settore di risorse proprie (limitate ma molto mirate in questo caso al sostegno di interventi-pilota o esemplari), sia la *partnership* tra il Settore e l'Agenzia di Milano (o una di quelle attive sul territorio provinciale) per il reperimento di risorse esterne alla Provincia in grado però di essere impiegate con la logica qui accennata.

**Conclusione**

Le cinque opzioni indicate sono riferite, lo ripetiamo, a uno scenario di azione del Settore Formazione Professionale (e quindi del relativo Assessorato) che vede un pesante ridimensionamento della sua funzione di soggetto che distribuisce, attraverso specifici *Dispositivi* rivolti al sistema degli attuatori accreditati, risorse finanziarie a esso trasferite dalla Regione. A fronte di questa situazione, e perdurando la questione dell'insuccesso scolastico e formativo anche in relazione alla gamma e alle forme di intervento preventivo e/o a contrasto, la scelta del Settore può essere quella di abbandonare definitivamente il presidio della questione (delegandola, per quanto di competenza della Provincia, agli altri soggetti attivi al suo interno) oppure di cercare un riposizionamento in una logica – per usare una categoria tipica dell'intervento del FSE – di azioni "di sistema".