



Regione Lombardia

LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N° X / 2191

Seduta del 25/07/2014

Presidente **ROBERTO MARONI**

Assessori regionali **MARIO MANTOVANI** *Vice Presidente*
VALENTINA APREA
VIVIANA BECCALOSI
SIMONA BORDONALI
PAOLA BULBARELLI
MARIA CRISTINA CANTU'
CRISTINA CAPPELLINI

ALBERTO CAVALLI
GIOVANNI FAVA
MASSIMO GARAVAGLIA
MARIO MELAZZINI
MAURO PAROLINI
ANTONIO ROSSI
CLAUDIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Marco Pilloni

Su proposta dell'Assessore Valentina Aprea

Oggetto

INTERVENTI PER LA PROMOZIONE DELL'APPRENDIMENTO LUNGO TUTTO L'ARCO DELLA VITA -
APPROVAZIONE DEL SISTEMA REGIONALE DELL'ORIENTAMENTO PERMANENTE

Si esprime parere di regolarità amministrativa ai sensi dell'art.4, comma 1, l.r. n.17/2014:

Il Dirigente Claudia Moneta

Il Direttore Generale Giovanni Bocchieri

L'atto si compone di 23 pagine

di cui 17 pagine di allegati

parte integrante



Regione Lombardia

LA GIUNTA

VISTI:

- la Risoluzione del Consiglio dell'Unione Europea del 21 novembre 2008 "Integrare maggiormente l'orientamento permanente nelle strategie di apprendimento permanente" che invita gli Stati membri a coordinare e costruire partenariati tra le offerte di servizi esistenti e a rafforzare il ruolo dell'orientamento nell'ambito delle strategie nazionali di apprendimento permanente;
- la Comunicazione della Commissione Europea del 3 marzo 2010 "Europa 2020: una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva", che invita gli Stati membri a sviluppare in modo determinante la qualità e l'efficacia degli investimenti finalizzati allo sviluppo del capitale umano, mediante un'azione integrata che comprenda, tra l'altro, l'orientamento e l'ampliamento dei contesti di apprendimento nelle diverse situazioni;
- la legge del 28 marzo 2003, n. 53 "Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale" dove viene "promosso l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e sono assicurate a tutti pari opportunità di raggiungere elevati livelli culturali e di sviluppare le capacità e le competenze, attraverso conoscenze e abilità, generali e specifiche, coerenti con le attitudini e le scelte personali, adeguate all'inserimento nella vita sociale e nel mondo del lavoro, anche con riguardo alle dimensioni locali, nazionale ed europea";
- la legge 28 giugno 2012, n.92 "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita", che all'art. 4, cc 55-56, delinea una strategia complessiva volta a potenziare l'apprendimento permanente attraverso la costituzione di "reti territoriali che comprendono l'insieme dei servizi di istruzione, formazione e lavoro collegati organicamente alle strategie per la crescita economica, l'accesso al lavoro dei giovani, la riforma del welfare, l'invecchiamento attivo, l'esercizio della cittadinanza attiva, anche da parte degli immigrati", nel contesto delle quali la fruizione di servizi di orientamento lungo tutto il corso della vita è considerata tra le azioni prioritarie;
- il Decreto Legge 12 settembre 2013, n.104 convertito con modificazioni dalla legge 8 novembre 2013, n.128 che all'art. 4 prevede il rafforzamento delle attività di orientamento nelle scuole secondarie di primo e secondo grado per sostenere gli studenti nell'elaborazione di progetti formativi e/o professionali adeguati alle proprie capacità e aspettative, anche attraverso collegamenti stabili con istituzioni locali, associazioni



Regione Lombardia

LA GIUNTA

- imprenditoriali, Camere di Commercio e Agenzie per il lavoro;
- la nota prot. del 19 febbraio 2014 del MIUR “Linee guida nazionali per l’orientamento permanente”;

RICHIAMATI:

- la L.R. 19/2007 “Norme sul sistema educativo di istruzione e formazione della Regione Lombardia” che delinea il sistema unitario di istruzione e formazione in un’ottica di educazione lungo tutto l’arco della vita e in particolare l’art.2, che indica che “l’orientamento scolastico e professionale come attività strutturale dell’offerta formativa è strettamente connesso ai processi educativi ai fini del successo formativo, delle transizioni tra i diversi percorsi di istruzione e formazione professionale, nonché di inserimento lavorativo”;
- la L.R. 22/2006 “Il mercato del lavoro in Lombardia” che pone tra le sue finalità “la promozione, attraverso politiche integrate, dell’orientamento al lavoro e la formazione professionale, raccordando saperi, competenze, potenzialità ed aspirazioni” e valorizza la libertà di scelta e la centralità dell’individuo nella definizione del proprio percorso professionale;
- gli atti di programmazione strategica regionale ed in particolare il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) della X Legislatura, di cui alla D.C.R. n. X/78 del 9 luglio 2013 ed il “Piano di Azione Regionale 2011/2015 per la programmazione delle politiche integrate di istruzione, formazione e lavoro e del sistema universitario lombardo” – approvato con D.C.R n. IX/365 del 7 febbraio 2012 – che individuano, tra gli obiettivi prioritari dell’azione di Governo regionale, l’investimento sull’educazione dei giovani e la creazione di sinergie e complementarietà tra il sistema educativo e le politiche del lavoro come fattori strategici di crescita e sviluppo del capitale umano, nonché di competitività ed inclusività del sistema socio-economico lombardo;

VISTO in particolare l’Accordo tra Governo, Regioni ed Enti Locali del 5 dicembre 2013 “Definizione delle linee guida del sistema nazionale sull’orientamento permanente”, le quali prevedono una governance multilivello per il coordinamento e la condivisione delle politiche di orientamento in cui le Regioni definiscono specifiche priorità territoriali e programmano e coordinano gli



Regione Lombardia

LA GIUNTA

interventi secondo forme e modalità organizzative da esse individuate, valorizzando in primis il ruolo e le competenze degli Enti Locali e coinvolgendo i vari soggetti istituzionali, sociali ed economici del territorio;

RITENUTO opportuno elaborare un sistema regionale dell'orientamento permanente, con l'obiettivo di:

- definire un modello di governance che valorizzi la competenza e gli apporti di tutti i soggetti operanti nel territorio;
- identificare i servizi e le azioni che dovranno essere garantite a livello decentrato territoriale;
- prevedere lo sviluppo di punti unitari di fruizione da parte del cittadino, coordinati da reti territoriali a livello sub-regionale che dovranno garantire il più ampio coinvolgimento dei soggetti pubblici e privati;
- prevedere requisiti professionali minimi per l'erogazione dei servizi e standard minimi di sistema affinché i servizi di orientamento possano caratterizzarsi come "offerta pubblica" secondo quanto dettagliato nell'Allegato A, "Sistema regionale dell'orientamento permanente", parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;

VALUTATO che il livello sub-regionale idoneo per l'erogazione dei servizi è quello territoriale di area vasta come definito dalla legge del 7 aprile 2014, n.56 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni";

DATO ATTO che nell'ambito del ridisegno delle funzioni amministrative tra i livelli di governo previsto dalla legge del 7 aprile 2014, n.56 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni" tra le funzioni fondamentali delle province quali enti territoriali di area vasta ai cc. 85-86 rientrano le funzioni di "programmazione provinciale della rete scolastica nel rispetto della programmazione regionale" e di "cura dello sviluppo strategico del territorio e gestione di servizi in forma associata in base alle specificità del territorio medesimo" e che l'attività di programmazione e organizzazione delle reti territoriali per l'orientamento permanente è strettamente connessa a tali funzioni;

SENTITE le Province lombarde, l'Ufficio Scolastico Regionale della Lombardia e la sottocommissione tecnica della Commissione Regionale per le Politiche del Lavoro



Regione Lombardia

LA GIUNTA

e della Formazione Professionale;

VALUTATO pertanto:

- di assegnare alle Province lombarde la regia degli interventi a livello territoriale;
- di sostenere l'avvio delle azioni finalizzate a favorire i cittadini di ogni età, in qualsiasi momento della loro vita, nell'identificare le proprie capacità, le proprie competenze, i propri interessi e di gestire i propri percorsi personali di vita quale obiettivo di rilevanza regionale, stabilendo l'assegnazione alle province in €1.000.000 euro a valere sul capitolo 8498 della Missione 4, Programma 2, Titolo 1;
- di ripartire le risorse su base provinciale secondo il criterio della popolazione residente al 1° gennaio 2014 (ISTAT) come meglio dettagliato nell'Allegato B, "Riparto provinciale delle risorse", parte integrante e sostanziale della presente deliberazione, demandando a successivi provvedimenti della competente D.G. Istruzione, Formazione e Lavoro la definizione delle modalità operative per la realizzazione delle attività e gli atti di impegno e liquidazione delle risorse in base alle progettualità che verranno realizzate;

A voti unanimi espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

1. di approvare, per i motivi esposti in premessa, l'allegato A, "Sistema Regionale dell'orientamento permanente", parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
2. di assegnare alle province lombarde la regia degli interventi a livello territoriale;
3. di stabilire l'assegnazione alle province in €1.000.000 euro a valere sul capitolo 8498 della Missione 4, Programma 2, Titolo 1;



Regione Lombardia

LA GIUNTA

4. di ripartire le risorse su base provinciale secondo il criterio della popolazione residente al 1° gennaio 2014 (ISTAT) come meglio dettagliato nell'Allegato B, "Riparto provinciale delle risorse", parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
5. di demandare a successivi provvedimenti della competente D.G. Istruzione, Formazione e Lavoro la definizione delle modalità operative per la realizzazione delle attività e gli atti di impegno e liquidazione delle risorse in base alle progettualità che verranno realizzate, nei limiti degli stanziamenti previsti dal presente provvedimento nonché di eventuali e successivi stanziamenti nei limiti del fabbisogno e delle risorse che si renderanno disponibili;
6. di disporre la pubblicazione del presente atto per estratto sul B.U.R.L. e sul sito web della Direzione Generale Istruzione, Formazione e Lavoro.

IL SEGRETARIO
MARCO PILLONI

ALLEGATO B ALLA DGR n.... del

RIPARTO PROVINCIALE DELLE RISORSE

	popolazione residente dati ISTAT anno 2014	
Bergamo	1.107.441	€ 111.039,50
Brescia	1.262.295	€ 126.566,20
Como	598.810	€ 60.040,73
Cremona	362.141	€ 36.310,70
Lecco	340.814	€ 34.172,31
Lodi	229.082	€ 22.969,31
Mantova	415.147	€ 41.625,44
Milano	3.176.180	€ 318.465,21
Monza	862.684	€ 86.498,51
Pavia	548.326	€ 54.978,86
Sondrio	182.480	€ 18.296,67
Varese	887.997	€ 89.036,56
TOTALE	9.973.397	€ 1.000.000,00

ALLEGATO A alla DGR n. del.....

**SISTEMA REGIONALE
DELL'ORIENTAMENTO PERMANENTE**

1. INTRODUZIONE

La legge 92 del 28 giugno 2012 “Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita” ai commi 51-68 dell’art. 4 stabilisce il diritto di ogni persona all’apprendimento in ogni fase della vita (c.d. **apprendimento permanente**), nell’ambito di un sistema integrato che metta in rete l’insieme dei servizi attinenti all’istruzione e formazione, alla certificazione delle competenze, al lavoro ed all’orientamento.

Con riguardo all’orientamento permanente, un primo passo per promuovere e condividere una nuova strategia a livello nazionale è stato l’Accordo tra Governo, Regioni ed EE.LL. approvato in Conferenza Unificata il 20 dicembre 2012 (Rep atti n. 152/CU), con cui le parti si impegnano ad assicurare sul territorio il potenziamento e l’integrazione degli interventi e dei servizi al cittadino.

In coerenza con quanto previsto dal suddetto Accordo, nella Conferenza Unificata Stato-Regioni del 5 dicembre 2013 sono state definite le “Linee nazionali per l’orientamento permanente” approvate dal MIUR a febbraio 2014 che prevedono:

- una governance multilivello per l’attuazione delle politiche di orientamento (art.3 c.4), in cui le Regioni coordinano gli interventi e le politiche di orientamento, secondo forme e modalità organizzative da esse individuate che tengano conto delle specificità territoriali, valorizzando in primis il ruolo e le competenze degli Enti Locali e coinvolgendo i vari soggetti istituzionali, sociali ed economici del territorio (Università,USR, parti sociali..);
- obiettivi, azioni e risultati attesi per la razionalizzazione e il potenziamento del sistema pubblico e integrato di orientamento con riferimento alle aree del successo formativo ed occupazionale.

Scopo di questo documento è delineare una modello per il sistema regionale dell’orientamento permanente della Lombardia, da implementare e rafforzare progressivamente col contributo delle parti sociali e datoriali.

Al fine di delineare una prima ipotesi di sistema, si è proceduto ad una mappatura dell’esistente, attraverso la rilevazione (tramite compilazione di una apposita scheda) dell’insieme di azioni, servizi e progetti in essere a livello provinciale e il successivo approfondimento (marzo 2014) con i referenti delle province lombarde, al fine di evidenziare gli elementi di sistema, le buone pratiche ed i modelli. La rilevazione ed il confronto hanno interessato, congiuntamente, i diversi sottoinsiemi dell’istruzione, della formazione e del lavoro nel rispetto della caratterizzazione dei relativi servizi.

2. CARATTERIZZAZIONE

L’orientamento lungo tutto l’arco della vita è riconosciuto come diritto permanente di ogni persona, che si esercita in forme e modalità diverse e specifiche a seconda dei bisogni, dei contesti e delle situazioni.

Come chiarito nelle “Linee nazionali per l’orientamento permanente” approvate dal MIUR, “oggi l’orientamento non è più solo lo strumento per gestire la transizione tra scuola, formazione e lavoro, ma assume un valore permanente nella vita di ogni persona, garantendone lo sviluppo e il sostegno nei processi di scelta e di decisione”.

In particolare, sia le linee guida del MIUR che il documento “Standard/livelli essenziali servizi e competenze operatori di orientamento” proposte dal Gruppo Tecnico Orientamento nell’ambito del Coordinamento della IX Commissione delle Regioni fanno riferimento alle seguenti 5 funzioni «finalizzate alla realizzazione del diritto all’orientamento»:

1. Educativa: indica le attività per lo sviluppo di risorse/competenze e condizioni favorevoli al processo di auto-orientamento della persona per favorirne il benessere, l'adattabilità ai contesti, il successo formativo e la piena occupabilità;
2. Informativa: riguarda le attività volte a sviluppare la capacità di attivazione della persona e di ampliamento, acquisizione e rielaborazione di conoscenze utili al raggiungimento di un obiettivo formativo/professionale specifico;
3. Accompagnamento a specifiche esperienze di transizione: indica le attività di sostegno allo sviluppo da parte della persona di competenze e capacità di decisione e di controllo attivo sull'esperienza formativa e lavorativa in essere, al fine di prevenire rischi di insuccesso;
4. Consulenza orientativa: concerne le attività di sostegno alla progettualità personale nei momenti concreti di snodo della storia formativa e lavorativa e di promozione all'elaborazione di obiettivi all'interno di una prospettiva temporale allargata e in coerenza con aspetti salienti dell'identità personale e sociale;
5. Sistema: le funzioni e le attività dell'orientamento necessitano, inoltre, di essere supportate da funzioni di sistema, quali "assistenza tecnica", "formazione operatori", "promozione della qualità" e "ricerca e sviluppo" al fine di assicurare l'efficacia degli interventi.

L'obiettivo primario di un sistema di orientamento permanente è perciò lo sviluppo, per ogni individuo, della conoscenza articolata delle proprie possibilità di sviluppo; in questo senso, deve costituire quindi una **dimensione organica e trasversale**, interna al complessivo sistema dell'apprendimento permanente secondo la definizione dell'art.4. della legge 92/2012.

Non si tratta di implementare un sistema nuovo e parallelo, bensì di **portare a sistema, integrandoli, tutti i servizi rivolti al cittadino** afferenti ai diversi sottosistemi, di istruzione e formazione, del lavoro, di certificazione ed orientamento. Anche l'infrastruttura di "rete" di tale sistema (c.d. "reti territoriali") e la sua traduzione in punti di servizio dovrà essere conseguentemente unitaria.

Nel contesto di tale sistema integrato territoriale, si dovrà definire l'ambito **specifico** dell'orientamento, distinguendolo (in termini di processo, attività, livelli di professionalità, servizi dedicati) non solo dagli altri servizi, ma anche da quell'insieme di azioni ed interventi aventi certamente anche una valenza di carattere orientativo (si pensi alle azioni contro la dispersione scolastica o ai percorsi di alternanza scuola lavoro), ma non direttamente e specificamente orientativi.

3. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI ORIENTAMENTO REGIONALE

3.1 Connotazione non psicologica e finalizzazione alla "professionalità"

Come sottolineato anche dalle linee guida del MIUR, "l'orientamento (...) non può essere infatti limitato alla dimensione psicologica e individuale della conoscenza di sé, ma deve estendersi a una proiezione sociale e culturale, con riferimento alla comunità di appartenenza, all'identità sociale e professionale, alla memoria storica, ai valori condivisi e all'etica del lavoro".

La dimensione di messa a punto e ridefinizione di un proprio progetto personale si traduce e concretizza nella costruzione di una "professionalità", in termini di valorizzazione professionale delle proprie acquisizioni ed attitudini e di costruzione di realistiche condizioni di successo personale.

Il lavoro e l'esperienza pratica costituiscono d'altra parte **la risorsa più efficace dell'orientamento**, secondo il principio che solo mettendosi in situazione e sperimentando si scoprono potenzialità, attitudini e capacità, nonché si conosce in modo realistico, non filtrato da astratte precomprensioni.

Si tratta dunque di operare una svolta rispetto a impostazioni unilaterali, come quelle meramente centrate:

- sull'informazione massiva e non selezionata (vedi modello "Saloni dell'orientamento");
- sulla dimensione attitudinale e psicologica;
- sulla mera "occupazione".

Naturalmente non si tratta di escludere le dimensioni soprarichiamate (informazione, dimensione psicologica ed occupazione), bensì di ricomprenderle in una prospettiva più ampia e realistica: equilibrio tra messa in valore delle attitudini / aspirazioni e realistica ponderazione (sulla base di informazioni sulle evoluzioni e possibilità del mondo del lavoro) delle condizioni; contestualizzazione dei progetti; valorizzazione del sé in termini di elaborazione della propria "professionalità"; scoperta in situazione delle proprie potenzialità; ecc.

L'informazione dovrà anzi essere valorizzata al massimo, ma con un realistico riferimento al mondo del lavoro.

3.2 Dotazione minima e stabilità dei servizi integrati a livello territoriale e valorizzazione dell'iniziativa pubblica e privata

Il sistema regionale dell'orientamento permanente dovrà avere caratteristiche di unitarietà:

- a) nella direzione del *superamento della frammentarietà* e dell'attuale *sovrapposizione* di linee di intervento, di investimenti ed interventi, che rischia di produrre dispersione di risorse, di essere inefficace e di non produrre qualità;
- b) nel senso di *integrazione* degli approcci e dei servizi, superando sia la separazione tra istruzione e formazione da un lato e lavoro dall'altro, sia la collocazione degli interventi di orientamento solo nelle fasi conclusive o nelle fratture dei percorsi (formativi, di vita e lavorativi).

L'unitarietà e l'integrazione in rapporto ad un orientamento rivolto a tutto tondo alla persona e durante l'intero percorso di vita potranno tradursi visibilmente e operativamente in "**ambiti**" unitari di fruizione da parte del cittadino, dove cioè i **servizi per il lavoro, formativi, di validazione e certificazione ed orientativi** stanno in connessione e non sono divisi in comparti non comunicanti.

Tali "ambiti unitari" dovranno avere:

- a) carattere di **stabilità** relativamente alla loro **durata** (non coincidente con quella di un progetto o di un finanziamento di programmazione limitata);
- b) dislocazione omogenea e di copertura dell'intero territorio lombardo, in una dimensione sub provinciale e di ragionevole **accessibilità** da parte del cittadino.

L'investimento e l'implementazione di tali punti non equivale alla creazione di una sorta di sovrastruttura rispetto la varietà e molteplicità dei servizi, né deve sostituire l'azione dei soggetti pubblici e privati; al contrario ne deve esprimere la sinergia e valorizzazione, senza pregiudicare la **libertà di iniziativa** ed intervento.

4. GOVERNANCE

I livelli di *governance* dovranno essere individuati:

- in coerenza con la prospettiva “multilivello” di cui all’Accordo nazionale sull’orientamento permanente;
- nell’ambito del sistema integrato e delle reti dell’apprendimento permanente;
- tenendo conto del ridisegno della struttura della Repubblica delle autonomie e della conseguente della ridefinizione delle materie di competenza e delle funzioni delle Province.

In ogni caso si prevede:

- a) un livello **regionale**, che, nell’ambito delle priorità nazionali, definisce le specifiche priorità strategiche territoriali, unifica ed ingloba il variegato insieme di livelli istituzionali ad oggi in essere, garantisce il coinvolgimento attivo delle rappresentanze dei soggetti istituzionali, sociali ed economici del territorio (**Università,USR, Parti sociali, Comuni e Province**);
- b) un livello **sub-regionale/provinciale**, con funzione prevalente di traduzione degli indirizzi in progettualità specifiche e coordinamento degli interventi e dei soggetti pubblici e privati presenti ed operanti sul territorio.

Il sistema territoriale è costituito dall’insieme di apporti dei soggetti pubblici e privati che si riferiscono agli *indirizzi* ed adottano il complesso degli *standard* regionali.

Si precisa che ciò non prefigura un regime di accreditamento per coloro che vogliono erogare servizi di orientamento. Tuttavia, la conformità agli indirizzi ed agli standard caratterizza le azioni, gli interventi ed i servizi erogati nei termini di “**offerta pubblica**”, indipendentemente dal finanziamento per essa previsto. In tale ambito di offerta pubblica, nel rispetto degli standard minimi di erogazione e di servizio, è fatta salva la possibilità di stipulare Accordi specifici tra Soggetti e di erogare autonomamente interventi ed attività.

Il livello regionale, in coerenza con i propri indirizzi strategici e programmatori, può prevedere una **finalizzazione ed un allocamento specifico delle risorse** verso ambiti unitari e stabili di erogazione dei servizi e/o interventi / dotazioni di carattere strategico e di sistema (formazione; strumenti; ecc.), sganciandoli così dall’occasionalità e contingenza dei finanziamenti su progetto.

5. ARTICOLAZIONE E AMBITI

La prospettiva che si vuole assumere non è quella di un orientamento collocato solo nelle fasi di transizione della vita o tra sistemi, bensì “continuo” (lungo tutto l’arco della vita), relativo anche alle esperienze (formative, lavorative, di vita) in essere e in una prospettiva di crescente integrazione e permeabilità dei sistemi (di istruzione, formazione e lavoro).

Si tratta, in particolare di un “pluralità di contesti dell’intervento di orientamento” così come individuati dalle Linee guida sull’orientamento permanente (Scuola, Formazione, Università, Lavoro e Inclusione sociale) che “tende a differenziarsi e a completarsi in ragione della peculiarità di un insieme di variabili personali (età, condizione, ecc.) e situazionali (esperienza di studio o di lavoro, ecc.)”.

Si propone pertanto una articolazione in macro-ambiti, tra loro comunque non separati:

- a) **Istruzione e formazione**: ambito che comprende tutti i percorsi finalizzati all’apprendimento, di carattere quindi formale e non formale (erogati da Soggetti non appartenenti al sistema formale, come ad es. quelli del Terzo settore), a propria volta articolato in:

- DDIF (compreso il passaggio dal primo al secondo ciclo)
 - livello terziario, accademico e non
 - specializzazione e apprendimenti non formali
 - educazione ed istruzione degli adulti
- b) **lavoro**, riferito a tutte le transizioni (di ingresso, reingresso) ed all'esperienza lavorativa in essere fino alla sua conclusione
- c) **conclusione dell'esperienza lavorativa**, riferito a persone che una volta conclusa la propria vita lavorativa (terza età) necessitano di rimanere attive nel proprio contesto locale ed hanno bisogno di iniziative volte alla socializzazione e alla espressione delle proprie risorse, compresa la casistica della fuoriuscita forzata dal mercato nel pieno della maturità adulta.

6. ATTIVITÀ E SERVIZI DEL SISTEMA

Tra le attività vanno considerate quelle **strettamente e specificamente finalizzate all'orientamento** o comunque con forte valenza orientativa. Non rientrano in tal senso, direttamente, le attività finalizzate a contenere la dispersione scolastica o di alternanza scuola lavoro o stage curricolari; rientrano invece i tirocini extracurricolari espressamente finalizzati all'orientamento; non rientrano parimenti i percorsi di validazione e certificazione delle competenze e così pure le attività di "bilancio delle competenze", se non espressamente finalizzate in senso orientativo.

Sempre in tale logica, si propone anche di non considerare tutto l'ambito che concorre allo **sviluppo dei prerequisiti** orientativi della persona (in termini di capacità ed autonomia decisionale e progettuale), in quanto soggetto stesso del processo orientativo (come ad es. la c.d. "didattica orientativa" o l'educazione e formazione rivolta alle competenze chiave di cittadinanza, quali l'autoimprenditorialità, l'imparare ad imparare, ecc.), senza negare con ciò la decisività di tali apporti per l'orientamento, ma in quanto ricadenti fondamentalmente ed in prima istanza nell'ambito del **formativo** e non nelle attività specifiche, che richiedono professionalità altrettanto specifiche di orientamento.

Anche sul versante "lavoro" è parimenti opportuno distinguere gli interventi finalizzati esclusivamente all'"occupazione" da quelli a valenza orientativa volti a sviluppare condizioni e dimensioni di "**occupabilità**".

In senso lato, infatti, tutto diviene "orientamento" (la stessa azione educativa è di per sé orientante) e senza una delimitazione di ambiti tutto si confonde, con conseguenze anche sul piano della progettazione territoriale degli interventi ed il rischio di dispersione/ sovrapposizione di investimenti e risorse.

Ciò premesso è possibile classificare le attività ed i relativi servizi all'*utenza* secondo le seguenti **macro tipologie**, *trasversali* ai tre ambiti sopra delineati dell'istruzione-formazione, del lavoro e del post lavoro:

- a) informazione
- accoglienza ed informazione di primo livello
 - gestione di eventi e spazi informativi
 - gestione informazioni e documentazione su servizi, risorse e attività
- b) consulenza
- supporto alla progettazione di percorsi personali
 - ricerca attiva del lavoro
 - scelta percorso formativo

- identificazione delle competenze
- c) accompagnamento e tutoring
 - monitoraggio esperienza utente
 - inserimento lavorativo
 - gestione attività (utilità sociale; volontariato; ecc.)
 - percorsi dedicati (es. tirocinio)

A livello di *sistema*, invece:

- a) supporto e sviluppo figure / funzioni
- b) monitoraggio e controllo interventi / servizi

7. CONFIGURAZIONE DEL SISTEMA

Il carattere trasversale dell'orientamento in un sistema integrato dell'apprendimento permanente, nonché l'esigenza di garantire stabilità ed accessibilità (prossimità) del servizio al cittadino, portano a configurare il sistema stesso dal punto di vista dell'erogazione e della fruizione in termini di **rete**.

La rete si sostanzia:

- a) nell'**apporto molteplice** e libero dei **diversi** interventi, azioni, servizi pubblici e privati;
- b) nella **connessione** funzionale tra i punti di erogazione dei **servizi di orientamento**;
- c) nella **connessione** tra questi ultimi e quelli dell'**apprendimento permanente**.

La rete dei servizi dell'orientamento deve garantire una *distribuzione omogenea* degli stessi sul territorio:

- secondo una articolazione di carattere *sub provinciale* (con prioritario riferimento all'ambito del piano di zona socio-sanitario e/o all'ambito del dimensionamento della rete scolastica e della programmazione dell'offerta di istruzione e formazione);
- con copertura dei diversi *livelli* e *tipologie* di intervento in tutti gli *ambiti* (di istruzione e formazione, lavoro e post lavoro);
- anche grazie alla costituzione di **punti polifunzionali** come riferimenti unitari e visibili sul territorio, gestiti in sinergia tra più soggetti.

Tali "punti":

- rappresentano e concretizzano (in modo stabile) l'*investimento comune* della rete dei Soggetti;
- prevedono uno "*sportello*" per l'utente;
- programmano e gestiscono *interventi specialistici* ed *eventi* nel territorio di riferimento;
- propongono e gestiscono momenti di *aggiornamento / qualificazione* delle risorse, azioni di *supporto* e *scambio* di esperienze fra gli operatori dell'orientamento;
- garantiscono ed esprimono la *connessione con la rete più ampia dei servizi dell'apprendimento permanente* (servizi al lavoro, di istruzione e formazione, di identificazione, validazione e certificazione).

Dal punto di vista *organizzativo* sono possibili diverse modalità, individuate in rapporto alla specifica caratterizzazione (anche storica) e dotazione di risorse del territorio di riferimento. E' cioè possibile sia l'ubicazione in un'unica struttura

(anche non specificamente dedicata, utilizzando ad es. spazi di un'Istituzione scolastica, di una Agenzia accreditata per i servizi al lavoro o un Centro per l'Impiego), sia la messa in connessione di servizi spazi ubicati in prossimità, ma dotati di uno sportello comune.

8. PROFESSIONALITÀ, FIGURE E FUNZIONI

Ai fini del presidio delle attività di cui alle macro tipologie sopra definite si prevedono due **ambiti di professionalità ampi e trasversali**, che possono operare nei diversi ambiti e sotto ambiti / servizi dell'orientamento. Tali professionalità sono traducibili in **profili di competenza**, da codificare nel **QRSP** della Regione Lombardia.

In tale opera di definizione è opportuno tenere in considerazione quanto già tratteggiato – in termini di profili / funzioni e relativo set di competenze – nei diversi ambiti di sistema. Si ricorda ad es. la recente definizione della “figura di sistema” dell'orientamento contenuta nelle Linee guida del MIUR, le proposte del Gruppo Tecnico Orientamento incardinato nel Coordinamento della IX Commissione delle Regioni con particolare riferimento al documento “Standard/livelli essenziali servizi e competenze operatori di orientamento”.

Si prevede:

A – livello basico (III° - IV° EQF), relativo al presidio delle *attività* di:

- accoglienza e informazione di primo livello
- analisi della domanda
- organizzazione e gestione operativa di eventi e spazi
- raccolta e predisposizione di materiale e strumenti
- gestione DB
- supporto alla compilazione di domande (ad. Libretto Formativo) e del CV
- supporto ricerca informazioni
- collegamento con altri Servizi
- ecc.

B – livello specialistico (V° EQF), relativo al presidio delle *attività* di:

- *counselling* personalizzato (individuale e di gruppo)
- accompagnamento progettuale, di inserimento (percorso formativo e lavorativo) ed in situazione (*tutorship*)
- identificazione delle competenze
- identificazione supporti specialistici (target specifici o percorsi/professionalità particolari)
- ecc.

I **requisiti professionali minimi** devono essere definiti direttamente in rapporto alle competenze necessarie al presidio delle attività / Aree di attività (AdA) dell'orientamento, messi in trasparenza e **certificati** (come “Titolo di studio” o “Qualificazione professionale”) anche sulla base di una validazione di acquisizioni non formali ed informali.

Ai Profili professionali non corrispondono necessariamente **“figure”**, nel senso di risorse specificamente dedicate, né **“funzioni”** (attribuibili anche in via cumulativa ad una stessa risorsa).

Ciò permette sia di valorizzare, qualificandole, le risorse in dotazione presso i servizi, sia di individuare soluzioni diversificate in rapporto alla diversa configurazione e dotazione degli stessi (con attribuzione ad es. di uno spettro ampio di attività ad una stessa figura di ampio profilo o ad una diversificazione di interventi integrati, in capo ad una équipe).

L'adozione di questa prospettiva e di questo quadro comune di requisiti professionali per l'erogazione dei diversi servizi ed interventi di orientamento all'interno del sistema territoriale dovrà risultare da un **processo di condivisione** tra i diversi Soggetti, nel rispetto dei rispettivi ambiti di competenza.

Nel presente documento si delinea pertanto una prima *ipotesi di massima* di definizione di **profili standard di professionalità** per competenze, necessarie al presidio delle attività orientative di carattere "pubblico" ed afferenti a tutti i macro ambiti (sia di istruzione e formazione, sia di lavoro e post lavoro).

Per il livello **specialistico** si prevede un profilo **unitario**, con professionalità non riducibile o riconducibile a quella dello "Psicologo" o a competenze prevalentemente di carattere psicologico.

9. STANDARD DI SISTEMA

La rete territoriale dell'apprendimento e dell'orientamento permanente è costituita e resa possibile innanzitutto da una **comunanza di linguaggi, strumenti e procedure**, ossia da un comune set di **standard** di servizio, così articolati:

a) di **CONTENUTO**

che definiscono il "*linguaggio*" comune per la gestione delle diverse azioni di orientamento (supporto alla definizione dei progetti di professionalità e/o formativi; bilancio delle competenze; transizioni lavorative; ecc.) in termini di *competenze*.

Tale linguaggio è già codificato nel **Quadro Regionale degli Standard Professionali (QRSP)**, che costituisce anche riferimento per i processi di identificazione, validazione e certificazione.

Nel QRSP possono confluire – anche attraverso un suo arricchimento ed una sua evoluzione progressiva - i diversi apporti descrittivi di professionalità codificati negli altri Repertori (di categoria; Università; a livello provinciale; ecc.)

b) di **EROGAZIONE o "SERVIZIO"**

definiti nel rispetto dei livelli minimi nazionali , in rapporto alla classificazione per *macro-tipologie* e relative *aree di attività* e comprensivi dei seguenti aspetti:

- *DOTAZIONE STRUMENTALE E LOGISTICA*
- *DURATE*
- *PROCEDURE*
- *OUTPUT*
- *ELEMENTI DI PROFESSIONALITÀ*

L'individuazione degli standard di servizio rispetta gli standard minimi nazionali (articolati per "funzioni"), tiene conto di quanto già codificato a livello regionale (con riferimento prioritario all'accreditamento, alla DUL ed alla specifica regolamentazione sulla leFP) e prevede un processo di condivisione con gli altri Soggetti (Università, USR, ecc.) che fanno parte del sistema territoriale.

Come già detto, infatti, il riferimento e l'adozione degli standard delimita infatti il perimetro e caratterizza l'**offerta "pubblica"** del sistema territoriale, indipendentemente dalle fonti e modalità di finanziamento/allocazione delle risorse; ciò a garanzia che i servizi di orientamento non siano erogati senza gli adeguati requisiti professionali, in modo "improvvisato" o sensibilmente disomogeneo.

Di seguito si enuclea una **prima codificazione di massima** per macro tipologie e relativa agli aspetti della *dotazione*, degli *output* e degli *elementi di professionalità*. Il quadro delineato non giunge alla definizione puntuale degli *indicatori* e delle *soglie*; tali elementi dovranno essere sviluppati in un secondo momento, sulla base di una più puntuale ricognizione e soprattutto di un confronto in sede istituzionale.

Anche la definizione delle *durate* minime delle diverse azioni/servizi e dei *protocolli metodologici* necessita di un ulteriore lavoro di analisi e di confronto con quanto già vigente ed i dispositivi delle diverse pratiche orientative. La prospettiva è infatti quella di mettere a punto anche linee metodologiche e protocolli condivisi che sostengono modalità uniformi (procedure) di erogazione delle attività.

Nella codificazione tipologica degli **output** sono stati tenuti in considerazione gli standard minimi dei servizi al lavoro della Regione, riferimento anche per i servizi erogabili nell'ambito di Garanzia Giovani.

Gli **elementi di professionalità** sono evidenziati in termini di *competenze*, indipendentemente dal percorso o dalle condizioni della loro acquisizione (titolo di studio / qualificazione professionale in esiti a percorso formale, non formale o informale).

Relativamente ad essi è stata compiuta una prima ricognizione nell'ambito dei *Repertori regionali* (di leFP e del QRSP) e secondo una prospettiva di *trasversalità* ai diversi Profili, ossia di valorizzazione e trasferibilità degli elementi di professionalità anche in contesti e relativamente a ruoli diversi.

Le competenze evidenziate sono suscettibili di *evoluzione*, arricchimento ed eventuale ridefinizione, a partire dagli apporti dei cataloghi degli altri Soggetti del sistema e in considerazione della copertura delle attività / aree di attività delle tre macro-tipologie dell'orientamento.

In relazione alle dimensioni di complessità delle attività di riferimento, si prevede che

- alla macro tipologia A – INFORMAZIONE corrispondano **livelli III° e IV° EQF**;
- alle macro tipologie B – CONSULENZA e C - ACCOMPAGNAMENTO E TUTORING almeno **livelli V° EQF**.

A - INFORMAZIONE

AREA DI ATTIVITÀ	STANDARD DI SERVIZIO		
	<i>dotazione strumentale e logistica</i>	<i>output</i>	<i>elementi di professionalità</i>

<p>gestione informazioni e documentazione su servizi, risorse e attività</p> <ul style="list-style-type: none"> - ricerca e raccolta - presentazione - catalogazione e aggiornamento 	<ul style="list-style-type: none"> - postazioni informatiche (PC e <i>software</i> dedicati) - accesso ai sistemi informativi e DB - materiali e dispositivi promozionali e informativi (dépliant, cartellonistica, bacheche, mappe dei servizi, ecc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - schede informative - cataloghi - materiale informativo e promozional e aggiornato - guide alla ricerca ed alla scelta - strumenti di lettura e rielaborazion e 	<p>competenze leFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - acquisire ed archiviare informazioni sul prodotto- servizio offerto, secondo criteri dati di fruibilità e aggiornamento - collaborare alla gestione dei flussi informativi e comunicativi con le tecnologie e la strumentazione disponibile - redigere, registrare e archiviare documenti (amministrativo-contabili) <p>competenze QRSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - effettuare l'archiviazione di documenti - sviluppare le raccolte documentarie (della biblioteca)
<p>gestione di eventi e spazi informativi</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizzazione di eventi per l'orientamento - organizzazione ed allestimento di aree / spazi di consultazione - promozione di eventi/attività orientative - visite guidate 	<ul style="list-style-type: none"> - materiali e dispositivi promozionali e informativi (dépliant, cartellonistica, bacheche, mappe dei servizi, logo, ecc.) - postazioni informatiche ad uso di operatori e utenti (PC e <i>software</i> dedicati) - spazio attrezzato per eventi / incontri - spazio attrezzato per autoconsultazione - segnaletica per lo smistamento autonomo verso i servizi presenti nella struttura 	<ul style="list-style-type: none"> - visite/incontri - materiale promozional e - stand espositivo / sala o salone allestiti - mappe e guide - elenchi utenti 	<p>competenze leFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - curare l'organizzazione di riunioni, eventi (e viaggi di lavoro) - predisporre l'organizzazione degli spazi /lay-out del reparto/punto vendita <p>competenze QRSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - effettuare la gestione di un sistema di informazione - effettuare l'organizzazione di un evento - predisporre l'attività di comunicazione di un evento - curare la gestione e produzione di informazioni - curare la realizzazione e gestione di siti web, blog e utilizzare strumenti di social network - organizzare riunioni (di lavoro)

<p>accoglienza ed informazione di primo livello</p> <ul style="list-style-type: none"> - colloquio di accoglienza - analisi della richiesta dell'utente - rilevazione e inserimento / aggiornamento dati - informazione di primo livello su percorsi, servizi ed opportunità territoriali - identificazione del bisogno dell'utente, della tipologia di servizio e di intervento specialistico - ricerca e utilizzo di strumenti e materiali informativi - compilazione schede e documentazione di servizio 	<ul style="list-style-type: none"> - punto di accoglienza attrezzato e dedicato, nel rispetto della privacy (dispositivo di razionalizzazione degli accessi; spazio per l'attesa; spazio per primo contatto; ecc.) - materiali e dispositivi promozionali e informativi (dépliant, cartellonistica, bacheche, mappe dei servizi, ecc.) - postazioni informatiche ad uso di operatori e utenti (PC e <i>software</i> dedicati) - accesso ai sistemi informativi e DB - schede socio-anagrafiche e di consenso alla fruizione dei servizi 	<ul style="list-style-type: none"> - report colloqui effettuati - scheda anagrafica e Patto di servizio - DB aggiornati - elenchi utenti 	<p>competenze leFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - curare le relazioni di front – office con clienti, fornitori e altri soggetti di riferimento <p>competenze QRSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gestire la relazione con il cliente - gestire lo spazio dell'accoglienza - analizzare e interpretare i bisogni informativi dei destinatari - rilevare la customer satisfaction - svolgere attività di informazione e counselling orientativo, individuale e di gruppo - effettuare assistenza alla consultazione di archivi amministrativi - formulare proposte per la definizione/revisione del piano di accoglienza e delle sue singole attività
---	--	--	---

B – CONSULENZA

AREA DI ATTIVITÀ	STANDARD DI SERVIZIO		
	<i>dotazione strumentale e logistica</i>	<i>output</i>	<i>elementi di professionalità</i>
progettazione di percorsi personali <ul style="list-style-type: none"> - analisi biografia e interessi personali - analisi delle opportunità e dei contesti - valutazione delle potenzialità di sviluppo personale - definizione del progetto personale e professionale 	<ul style="list-style-type: none"> - aula / sala riservata a colloqui individuali e di gruppo e laboratori, nel rispetto della privacy - postazioni informatiche ad uso di operatori e utenti (PC e <i>software</i> dedicati) - accesso ai sistemi informativi e DB - schede socio-anagrafiche e di consenso alla fruizione dei servizi - griglie e schede strutturate - questionari - materiale informativo 	<ul style="list-style-type: none"> - progetto personale e professionale - portfolio delle evidenze - scheda individuale degli ambiti di sviluppo - PIP 	competenze QRSP: <ul style="list-style-type: none"> - svolgere attività di informazione e counselling orientativo, individuale e di gruppo - effettuare colloqui di orientamento - effettuare la ricostruzione del profilo personale e professionale del soggetto (svantaggiato) - effettuare la ricerca di personale (con bilancio di competenze)
ricerca attiva del lavoro <ul style="list-style-type: none"> - consulenza individuale e/o di gruppo - aggiornamento opportunità - identificazione delle competenze - analisi attitudini e propensioni all'imprenditorialità - compilazione documenti 		<ul style="list-style-type: none"> - report consulenza - CV - Libretto formativo del cittadino - portfolio delle evidenze - piano d'azione - schede analisi attitudini / competenze personali 	competenze QRSP: <ul style="list-style-type: none"> - elaborare un piano d'azione individuale per l'inserimento lavorativo - effettuare la ricerca di personale (con bilancio di competenze) - effettuare il monitoraggio del piano d'azione individuale per l'inserimento lavorativo - effettuare la ricerca di opportunità di inserimento lavorativo

scelta percorso formativo <ul style="list-style-type: none"> - consulenza individuale e/o di gruppo - ricerca informazioni - valutazione dell'offerta e delle opportunità formative 		<ul style="list-style-type: none"> - report consulenza - portfolio delle evidenze - schede analisi attitudini / competenze personali 	competenze QRSP: <ul style="list-style-type: none"> - svolgere attività di informazione e counselling orientativo, individuale e di gruppo - effettuare l'analisi dei fabbisogni formativi
---	--	---	---

C - ACCOMPAGNAMENTO E TUTORING

AREA DI ATTIVITÀ	STANDARD DI SERVIZIO		
	<i>dotazione strumentale e logistica</i>	<i>output</i>	<i>elementi di professionalità</i>
monitoraggio esperienza e transizioni utente <ul style="list-style-type: none"> - verifica percorso / esperienza - analisi rischi e fattori di disagio - gestione passaggi (tra percorsi formativi e tra questi e il mondo del lavoro) - gestione transizioni lavorative e post lavorative 	<ul style="list-style-type: none"> - aula / sala riservata a colloqui individuali e di gruppo e laboratori, nel rispetto della privacy - postazioni informatiche ad uso di operatori e utenti (PC e software dedicati) - accesso ai sistemi informativi e DB - schede socio-anagrafiche e di consenso alla fruizione dei servizi - griglie e schede strutturate - questionari materiale informativo	<ul style="list-style-type: none"> - report consulenza - portfolio delle evidenze - piano d'azione - scheda individuale degli ambiti di sviluppo 	competenze QRSP: <ul style="list-style-type: none"> - effettuare la ricostruzione del profilo personale e professionale del soggetto (svantaggiato) - attuare l'intervento di coaching su un gruppo - predisporre un piano di coaching (con bilancio di competenze) - effettuare un'analisi dei rischi di desocializzazione (giovanile)
inserimento lavorativo <ul style="list-style-type: none"> - intermediazione - assistenza 		<ul style="list-style-type: none"> - piano assistenza e inserimento al lavoro - iscrizione CCIA / apertura P.IVA - avvio attività lavorativa 	competenze QRSP: <ul style="list-style-type: none"> - effettuare l'accompagnamento o all'inserimento lavorativo del soggetto (disabile)

<p>gestione attività di utilità sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - raccordo con Soggetti territoriali del Terzo settore, volontariato - supporto individualizzato e di gruppo - tutoring 		<ul style="list-style-type: none"> - report consulenza / attività - scheda individuale degli ambiti di sviluppo 	<p>competenze QRSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attivare la rete territoriale per la realizzazione di attività di prevenzione sociale - attuare l'intervento di coaching su un gruppo - predisporre un piano di coaching (con bilancio di competenze)
<p>interventi di prevenzione e personalizzati</p> <ul style="list-style-type: none"> - progettazione - gestione laboratori ed interventi specifici - supporto individualizzato e di gruppo - creazione reti di sostegno - raccordo e coordinamento interventi e servizi 		<ul style="list-style-type: none"> - report attività - PIP - relazione esiti laboratorio - bilancio e valutazione (utente e coach) 	<p>competenze QRSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attuare l'intervento di coaching su un gruppo - predisporre un piano di coaching (con bilancio di competenze) - attivare la rete territoriale per la realizzazione di attività di prevenzione sociale - effettuare un'analisi dei rischi di desocializzazione (giovanile) - realizzare interventi socio-educativi per la prevenzione del disagio giovanile
<p> tirocinio e alternanza scuola lavoro</p> <ul style="list-style-type: none"> - progettazione - tutoring - monitoraggio e valutazione 		<ul style="list-style-type: none"> - Piano formativo individualizzato - report attività - scheda di valutazione 	<p>competenze QRSP:</p> <ul style="list-style-type: none"> - effettuare l'organizzazione e l'affiancamento di stage e tirocini

10. STRUMENTI

Contestualmente all'adozione di standard minimi, il sistema deve parimenti configurarsi attraverso una dotazione comune di strumenti. Da questo punto di vista si tratta di mettere in comune ed in rete tutto il patrimonio diffuso ed già in uso sul territorio (vedi ad es. materiale informativo / guide per la scelta scolastica secondaria; schede colloqui; ecc.).

Anche il patrimonio di vari DB va unificato o messo in rete.

11. FORMAZIONE

Un altro essenziale investimento di sistema riguarda la qualificazione e lo sviluppo delle risorse professionali sulla base delle priorità indicate in sede di governance territoriale. Gli esiti della formazione o della validazione degli apprendimenti / competenze acquisiti in modo non formale ed informale potranno essere certificati e la certificazione (in termini di Qualificazione professionale ex DLgs 13/2013 di cui al QRSP) costituire requisito per l'erogazione delle attività e dei servizi.

12. MONITORAGGIO E CONTROLLO

Il monitoraggio ed il controllo deve riguardare anche gli aspetti di *qualità* ed *efficacia* dei servizi ed è riferito agli *standard* di sistema. Le modalità organizzative ed il coordinamento di tali attività sono in capo **al livello regionale** anche secondo gli obiettivi e i principi definiti a livello nazionale.

In particolare il monitoraggio si potrà articolare nei seguenti ambiti:

- valutazione ex ante che è parte integrante della programmazione e costituisce un elemento chiave per la definizione della gerarchia degli obiettivi;
- valutazione in itinere che verifica il modo in cui gli obiettivi sono conseguiti, permettendo di analizzare gli eventuali scostamenti nonché di elaborare previsioni sui risultati dell'intervento;
- valutazione ex post che è eseguita successivamente alla conclusione di un intervento.

13. PRIMA ATTUAZIONE DEL SISTEMA TERRITORIALE

Il sistema così delineato dovrà essere implementato in modo progressivo.

In prima attuazione, si prevede:

- la definizione delle **specifiche priorità strategiche** territoriali da parte del livello regionale entro settembre 2014;
- la definizione e l' **implementazione dei modelli organizzativi di rete** a livello sub-regionale/provinciale entro dicembre 2014;
- la definizione **delle procedure comuni del sistema e l'avvio delle azioni** a livello territoriale a partire da gennaio 2015.