

Le figure professionali per l'orientamento. Alcune osservazioni sui profili ISFOL¹

L'ISFOL ha di recente presentato una ipotesi dei profili professionali per le attività di orientamento secondo quanto disposto dal DM 166/2001². Come è noto il DM 166/2001 regola l'accreditamento delle sedi orientative e formative e prevede (all'art.10) che vengano definiti gli standard minimi di competenze professionali degli operatori di orientamento e di altre figure impegnate in attività di formazione o orientamento³.

La proposta ISFOL individua quattro figure, a cui dovranno corrispondere diversi ambiti di attività e diversi percorsi formativi:

1. **operatore dell'informazione orientativa** con funzioni di accoglienza e filtro, erogazione di informazioni, attività per favorire l'apprendimento di abilità sociali quali ad esempio le tecniche di ricerca dei lavoro. Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Relazione interpersonale, Promozione e marketing* (dei servizi), *Informazione, Informatica e nuove tecnologie*
2. **tecnico dell'orientamento** con funzioni di accompagnamento in itinere (tutorato/monitoraggio orientativo) nei percorsi (di scolarizzazione, di formazione, di ricerca dei lavoro, di inserimento lavorativo, etc.). Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Presa in carico e tutorato individuale, Gestione di gruppi intra ed interorganizzativi, Lavoro di rete*
3. **consulente di orientamento** con funzioni di supporto dei processi decisionali in corrispondenza delle scelte scolastico-formative e della maturazione di progetti professionali verso il lavoro o sul lavoro. Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Analisi dei bisogni e delle risorse individuali, Gestione della relazione di aiuto, Strumentazione diagnostica, Intervento nelle organizzazioni*
4. **analista di politiche e servizi di orientamento** con funzioni di assistenza tecnica alle istituzioni e ai sistemi nella fase di definizione delle politiche di orientamento, promozione e sviluppo delle reti territoriali, costruzione di piani di intervento, coordinamento di servizi dedicati, progettazione di interventi, analisi dei fabbisogni di formazione/aggiornamento degli operatori, consulenza alla gestione/pianificazione delle risorse economiche per interventi di orientamento, verifica, valutazione e monitoraggio degli interventi. Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Progettazione*

¹ Autore Leonardo Evangelista. Articolo contenuto sul sito www.orientamento.it. Autore © Leonardo Evangelista (www.leonardoevangelista.it). Ultima modifica 14 novembre 2003. L'articolo rispecchia le opinioni dell'autore al momento dell'ultima modifica. Può essere riprodotto (stampa dal sito per uso personale o fotocopia per uso didattico) citando la fonte.

² I profili sono stati presentati al convegno *Orientare l'orientamento* tenutosi a Roma l'8 e 9 maggio 2003. Il documento ISFOL, dal titolo *Verso una ipotesi di profili professionali per un sistema territoriale di orientamento* è reperibile in <http://www.orientamento.it/or7o.htm>

³ Sul Dm 166/2001 si veda quanto riportato in www.orientamento.it

di interventi complessi, Promozione delle risorse locali, Coordinamento di strutture/servizi.

Il documento ISFOL è stato presentato agli operatori come una ipotesi di discussione: il nostro intervento vuole essere un contributo in questa direzione.

Il giudizio sul documento è complessivamente positivo. Alcuni punti meritano a nostro avviso un approfondimento:

A. Secondo il documento ISFOL il consulente di orientamento svolge la sua attività (anche):

presso le aziende (o in collegamento con esse) per rispondere a nuove strategie di gestione delle risorse umane in funzione dei crescenti processi di riorganizzazione dei contesti produttivi e/o sostegno di percorsi individuali di sviluppo di carriera (orizzontale o verticale).

Una delle caratteristiche fondamentali delle attività di orientamento è la centratura sul cliente, nel senso che il cliente dell'operatore di orientamento è la persona che ad esso si rivolge per ottenere informazioni, consiglio o supporto. Nei casi in cui il committente dell'attività di orientamento è diverso dal beneficiario, e possono sussistere conflitti di interesse, l'operatore di orientamento privilegia gli interessi del beneficiario⁴. Se questo

⁴ Così vari articoli del Codice etico di attività dell'*AICO Associazione Italiana Operatori e Consulenti di Orientamento* www.aiconet.it. In particolare :

13. Il cliente dell'operatore di orientamento è la persona che ad esso si rivolge per ottenere informazioni, consiglio, o supporto. Nei casi in cui il committente dell'attività di orientamento è diverso dal beneficiario, l'operatore di orientamento privilegia gli interessi del beneficiario.

15. I beneficiari delle attività di orientamento hanno diritto a una informazione/consulenza imparziale. Gli operatori di orientamento svolgono la propria attività dando la priorità alla propria obiettività professionale rispetto a pressioni istituzionali e tornaconto personale. Quando esistono condizioni che possono limitare l'imparzialità della propria attività, l'operatore di orientamento lo spiega in maniera esplicita al cliente prima di avviare l'attività di consulenza/informazione.

16. Nel caso in cui all'operatore di orientamento sia richiesto di presentare una professione o un corso di studi o di formazione da un committente interessato a trovare studenti, corsisti o dipendenti/collaboratori l'operatore di orientamento spiega prima e in maniera chiara chi è il committente, quali sono gli obiettivi del committente, qual è il suo ruolo nell'iniziativa, evitando di presentarsi come operatore di orientamento. In nessun caso, qualora durante l'iniziativa gli venga richiesto di dare un quadro generale delle possibilità formative o lavorative di un determinato settore, o a domanda esplicita di un cliente, ometterà di segnalare qualcuna fra le diverse opportunità di lavoro o di studio esistenti.

18. Nella sua attività di orientamento l'operatore di orientamento può venire a conoscenza di 'dati sensibili' relativi a salute, scelte di vita, motivazione, preferenze professionali, precedenti esperienze lavorative e formative che possono non essere coerenti con quanto desiderato dalle imprese. E' vietato in ogni caso l'utilizzo di informazioni di questo tipo raccolte durante attività di orientamento per l'incrocio fra domanda e offerta di lavoro, anche al solo fine di favorire determinate persone rispetto ad altre.

19. Nel caso in cui all'operatore di orientamento è richiesto di svolgere attività di selezione o di raccogliere, anche all'interno di attività di orientamento, dati di qualunque genere per l'incrocio fra domanda e offerta di lavoro, l'operatore di orientamento spiega in maniera esplicita al cliente prima di avviare l'attività chi è il committente, quali sono gli obiettivi del committente, qual è il suo ruolo nell'attività, e evita di presentarsi come operatore di orientamento e di qualificare la sua attività come attività di orientamento.

non è possibile, l'operatore di orientamento è tenuto a chiarire prima dell'avvio della sua attività qual è il suo ruolo e quali sono gli obiettivi del committente, e a non presentare le sue attività come 'orientamento'⁵

Ora, occuparsi in azienda di strategie per la gestione delle risorse umane significa normalmente valutare il personale in funzione di promozioni e attribuzione (imposizione) di ruoli lavorativi. Ma in questi casi è evidente il conflitto fra gli interessi del committente e quello dei clienti. Come è possibile in questo contesto ottenere dal cliente quella sincerità e avviare quella relazione di aiuto sono alla base dell'attività di orientamento?⁶ Non è un caso che l'elaborazione e la messa in atto di strategie di gestione delle risorse umane è normalmente attribuita ad altre figure (peraltro già individuate dall'ISFOL⁷) quali ad esempio l'esperto di risorse umane e l'esperto in selezione e valutazione del personale. Nella sperimentazione sul bilancio di competenze condotta a partire dalla metà degli anni '90 dalla Regione Emilia-Romagna è stata inizialmente teorizzata una funzione di mediazione fra capitale e lavoro in contesti aziendali operata dal consulente di orientamento, e a questa sperimentazione probabilmente si richiama il passaggio citato della proposta ISFOL sui profili. Ma successivamente gli stessi promotori hanno riconosciuto l'impossibilità di collocare tale mediazione all'interno dell'orientamento (e del bilancio di competenze che tale mediazione doveva rendere possibile). Si veda a riguardo il saggio di Bresciani⁸ contenuto in *Bilancio di competenze. Nuovi sviluppi*⁹. In particolare Bresciani riconosce che:

- il bilancio di competenze, nella sua impostazione originaria ('francese') non ha carattere di eterovalutazione, né di riconoscimento né di certificazione (*Nuovi Sviluppi*, pag.10)
- esistono altri dispositivi di valutazione delle competenze ('l'analisi delle competenze in ingresso ai percorsi di formazione, la selezione in ingresso nelle imprese, la valutazione delle prestazioni, la valutazione del potenziale e l'assessment centre, l'outplacement, la preselezione e l'incontro domanda/offerta nei centri per l'impiego') che sono cosa diversa dal bilancio di competenze e che col bilancio di competenze non possono essere ibridati (ibidem, pagg.10-11) né chiamati bilancio di competenze (ibidem, pag.12).

Il codice etico di attività degli operatori di orientamento italiani è reperibile in http://www.aiconet.it/word/AICO_codice_etico.doc.

⁵ Si vedano in particolare gli articoli 15, 16 e 19 del Codice etico AICO riportati alla nota 4.

⁶ Si immagini un consulente convocato da un'impresa per un progetto di bilanci di competenze che onestamente presenta ai dipendenti la sua attività: 'Dal punto di vista aziendale la mia attività è rivolta a capire assieme a voi quali sono i vostri punti forti in modo che l'azienda possa decidere chi di voi potrà ricoprire il ruolo di...../ chi ha le caratteristiche giuste per ottenere la dirigenza/ chi non trasferire allo stabilimento di.....a seguito di ristrutturazione aziendale'. E' evidente come in questo contesto sincerità del cliente e relazione di aiuto siano impossibili.

⁷ Si vedano i profili contenuti in <http://www.isfol.it/orientaonline/home.asp>.

⁸ Bresciani P.G. *Introduzione. La valutazione delle competenze fra bilancio e assessment. Modelli di intervento e dispositivi a confronto*, in Ruffini C., Sarchielli V. (a cura di), *Il bilancio di competenze - Nuovi sviluppi*, Franco Angeli 2001. I nuovi sviluppi sono appunto quelli della sperimentazione del bilancio di competenze condotta in Emilia-Romagna.

⁹ Ruffini C., Sarchielli V. (a cura di), *Il bilancio di competenze - Nuovi sviluppi*, Franco Angeli 2001.

- che il bilancio si pone nel versante di un approccio 'orientativo', supportivo, consulenziale, di aiuto, centrato sulla autovalutazione, mentre l'assessment (e gli altri dispositivi) si basano invece su un approccio che in varia misura è sanzionatorio, classificatorio, tassonomico, normativo, centrato sull'eterovalutazione. (ibidem, pagg.24 e 25).
- che il bilancio va separato dagli altri strumenti e che l'ibridazione fra i diversi strumenti è impossibile proprio per 'l'ineludibile diversità delle concezioni (degli assunti di base, della 'cultura') che li ispirano, dai quali derivano, che in qualche modo essi 'esprimono' (ibidem, pag.28)¹⁰.

In sintesi, a nostro avviso non è opportuno connotare come orientative le attività condotte in azienda per conto dell'azienda, né connotare come operatori di orientamento le figure che di queste attività si occupano.

B. Le attività di consulenza con disabili, immigrati, ex-tossicodipendenti, ex-carcerati richiedono una preparazione particolare. E' necessario che i consulenti che lavorano con questi gruppi abbiano preventivamente svolto un training specifico o possano dimostrare una formazione specifica. Nella stessa direzione va la *Dichiarazione di Parigi (2001)* dell'*AIOSP Associazione Internazionale per l'Orientamento Scolastico e Professionale*¹¹.

C. Le attività di accompagnamento in itinere (tutoraggio/monitoraggio) vengono attribuite dal documento ISFOL al tecnico dell'orientamento, mentre al consulente di orientamento è attribuito *il supporto dei processi decisionali in corrispondenza delle scelte scolastico-formative e della maturazione di progetti professionali verso il lavoro o sul lavoro*. L'attività del consulente diventa così un'attività episodica, un intervento legato al solo momento decisionale; una volta che il cliente ha operato una scelta il consulente si mette da parte ed è sostituito da altre figure. Così ad esempio, parlando del tecnico dell'orientamento, si dice che

L'attività di accompagnamento in itinere dei percorsi (...) erroneamente, per molto tempo è stata inopportuna sovrapposta alla funzione di sostegno ai processi decisionali (...). La funzione di questa figura (il tecnico dell'orientamento) è invece quella di tutorato/monitoraggio orientativo di un'esperienza in atto (...) o di una

¹⁰ Sulle vicende della sperimentazione del bilancio di competenze in Emilia-Romagna e sul saggio di Bresciani si veda il nostro *Bilancio di competenze, fine di un mito*, pubblicato su *Rivista dell'Istruzione* 4/2002 e reperibile in <http://www.orientamento.it/or5-2.htm>.

¹¹ *Special target groups, e.g. persons with disabilities and social disadvantages, should be provided with career counselling that uses appropriate methods and counselling that take into account their particular needs and communication requirements.* L'AIOSP è la maggiore organizzazione di settore a livello internazionale; la Dichiarazione di Parigi (17 settembre 2001) è reperibile su http://www.iaevg.org/English/html/about_declaration_paris.html.

situazione/ condizione in essere (ad esempio, il passaggio fra canali formativi o la ricerca del lavoro)¹².

Esistono due diversi profili per la funzione di tutor. Un profilo ‘basso’ è rappresentato ad esempio dal tutor che nei corsi di formazione e cura gli aspetti organizzativi delle attività d’aula (la conservazione e compilazione dei registri, la disponibilità dell’aula e dei materiali d’aula, etc.) o, nei Centri per l’impiego, fissa telefonicamente gli appuntamenti con i giovani in OF, e verifica periodicamente la presenza dei giovani nel canale prescelto. Esiste poi un profilo ‘alto’ del ruolo del tutor che è quello di accompagnamento e sostegno nel percorso. Questo ruolo è indispensabile soprattutto con le utenze più deboli (giovani drop out o a rischio di abbandono di percorsi per l’adempimento dell’OF, disoccupati adulti di lungo periodo, donne che tornano sul mercato del lavoro, più le altre utenze particolari elencate al punto B più sopra). In questi casi il tutoraggio di alto profilo¹³ è fondamentale per il successo dell’intervento orientativo e deve essere svolto dal consulente di orientamento, per due motivi: perché ne ha le competenze (le competenze di gestione della relazione di aiuto, attribuite a questa figura dal documento ISFOL includono anche quelle di *Presa in carico e tutorato individuale*) e perché i clienti preferiscono essere presi in carico da una persona con cui hanno già fatto il punto sulla propria situazione, redatto un progetto e avviata una relazione significativa (il consulente di orientamento) piuttosto che essere passati a e dover ricominciare daccapo con altri operatori.

Le attività di tutoraggio andrebbero perciò spezzate in due: quelle di alto profilo attribuite al consulente di orientamento (le cui funzioni diventerebbero così di supporto dei processi decisionali *e di accompagnamento nella loro messa in atto*) e quelle di basso ricomprese all’interno delle aree di competenze *Relazione interpersonale* (già prevista) e in una nuova area *Monitoraggio percorsi in itinere*.

D. Più in generale vale la pena di esaminare la logica dell’attribuzione di funzioni alle diverse figure. In estrema sintesi, nella pratica dell’orientamento sono andate strutturandosi, in Italia, due ambiti di attività. Quello presidiato da operatori specialisti dell’informazione orientativa (gli operatori di primo livello) e quella presidiato da operatori specialisti dell’informazione orientativa e della relazione di aiuto (i consulenti di orientamento)¹⁴. La suddivisione trova una sua logica nelle diverse mansioni svolte alle due figure, nel diverso contenuto e durata della formazione necessaria, nelle diverse competenze richieste per presidiare i due ambiti. Se attribuiamo agli operatori specialisti dell’informazione orientativa anche (parzialmente) ruoli da specialisti della relazione, si sparglia tutto, perché si perde la suddivisione logica fra i due diversi ambiti. Questo

¹² ISFOL, (2003), *Verso una ipotesi di profili professionali per un sistema territoriale di orientamento*, pag.3.

¹³ In questa direzione (tutor di alto profilo) va anche l’esperienza inglese di Connexions, dove la presa in carico e il tutoraggio dei giovani da 16 a 19 anni del Regno Unito è affidata a figure di alto profilo. Si veda <http://www.connexions.gov.uk/>

¹⁴ Alcuni hanno proposto di far presidiare il secondo ambito anche da specialisti della sola relazione di aiuto (i cosiddetti counsellor). Ma l’inserimento di queste figure avrebbe peggiorato il servizio ai clienti e ridotto la specificità all’orientamento. La non inclusione dei counsellor è senz’altro uno dei maggiori meriti della proposta ISFOL.

accade ad esempio se si attribuiscono a figure diverse dal consulente di orientamento ruoli quali *Presa in carico e tutorato individuale*, *Gestione di gruppi*¹⁵, *Lavoro di rete*, che fanno parte delle funzioni correntemente svolte dai consulenti di orientamento. D'altro canto, un operatore di primo livello che sa svolgere queste tre funzioni, è già un consulente, e come tale andrebbe definito.

Depurata delle funzioni tipiche del consulente di orientamento attribuitegli, la figura del tecnico dell'orientamento perde la sua ragion d'essere e può essere inglobata in quella dell'operatore dell'informazione orientativa.

Un motivo all'origine della suddivisione in tre figure degli operatori a contatto diretto coi clienti può essere il desiderio di collegare i diversi profili ai tre livelli di formazione esistenti (ad esempio potrebbe essere richiesto il diploma di stato per gli operatori dell'informazione, la laurea triennale per i tecnici dell'orientamento -la dizione 'tecnico' è propria delle figure professionali formate da lauree triennali-, e studi universitari quinquennali per i consulenti). Questa suddivisione può apparire logica perché corrisponde a tre livelli di formazione, ma non lo è se invece si considera che l'erogazione dei servizi è invece, come già detto, tradizionalmente strutturata in due ambiti (accoglienza e servizi specialistici).

Piuttosto che segmentare artificiosamente gli ambiti di erogazione dei servizi per poter dar vita a figure che corrispondono a tre livelli di formazione potrebbe invece essere opportuno mantenere due sole figure a contatto col pubblico (operatore di prima accoglienza e consulente di orientamento) differenziando i laureati triennali da diplomati e laureati quinquennali sulla base di una diversa durata della formazione e del tirocinio post titolo di studio, e/o con una diversa durata e frequenza della supervisione, e/o differenziando le possibilità di carriera.

Un punto, a questo collegato, è se le competenze delle diverse figure vanno intese secondo un modello sommativo o no. Se, cioè, ad esempio, l'analista di politiche e servizi di orientamento deve possedere tutte le competenze delle altre tre figure, e il consulente tutte quelle dell'operatore di informazione orientativa e del tecnico dell'orientamento. Dovrebbe esser così, perché altrimenti arriveremmo all'assurdo che solo il tecnico dell'orientamento può svolgere attività di tutorato o condurre gruppi.

E. Fra i compiti dell'operatore dell'informazione orientativa si indica¹⁶:

(attività rivolta ai clienti per favorire l') *apprendimento di abilità sociali (attraverso training focalizzati come, ad esempio, le tecniche di ricerca dei lavoro) per facilitare il raggiungimento di obiettivi specifici.*

La capacità di condurre piccoli gruppi richiede un training approfondito specifico e i corsi sulle tecniche di ricerca di lavoro vengono per questo motivo svolti normalmente

¹⁵ Anche la gestione di piccoli gruppi richiede capacità 'complesse', proprie del consulente.

¹⁶ ISFOL, (2003), *Verso una ipotesi di profili professionali per un sistema territoriale di orientamento*, pag.2. Fra l'altro fra le competenze distintive di questa figura mancano quelle di *Gestione di gruppi*, che invece è indicata solo per i tecnici dell'orientamento.

da consulenti¹⁷. Anche in questo caso vale quando già detto al punto D sullo spargimento fra i due ambiti dell'accoglienza e dei servizi specialistici.

F. Fra le competenze trasversali comuni alle 4 figure, viene compresa¹⁸:

l'area della «Legislazione» che comprende conoscenze essenziali della normativa relativa ai sistemi scolastici e di formazione professionale, di elementi di diritto del lavoro e di contrattualistica, ecc.;

Manca ogni riferimento alle tecniche e strategie di ricerca di lavoro e ai profili professionali che sono invece basilari nelle attività di orientamento. Il termine 'legislazione' inoltre non è abbastanza comprensivo. L'area dovrebbe chiamarsi *Sistemi formativi e mondo del lavoro* e includere, fra i contenuti espliciti, *conoscenze relative a tecniche di ricerca di lavoro e profili professionali*.

Sempre fra le competenze trasversali viene indicata *l'area dell'informatica e delle nuove tecnologie*. Esistono decine di competenze trasversali ai quattro profili, ad esempio scrivere correttamente in italiano, esprimersi coi numeri, parlare l'inglese, etc., ma non vengono elencate perché sono date per scontate. L'esplicitazione di *competenze di base nell'area dell'informatica e delle nuove tecnologie* per le figure professionali dell'orientamento poteva (forse) essere giustificata 10 anni fa, ma adesso è pleonastica.

G. Nella descrizione del profilo dell'operatore dell'informazione orientativa si dice che¹⁹:

Da sottolineare che nella descrizione di questa figura non viene presa in esame tutta quella componente di professionalità che ha a che fare con l'attività di back office (reperimento delle informazioni, gestione di banche dati, ecc.), in quanto è ormai ampiamente dimostrato dall'esperienza dei numerosi servizi informativi realizzati sul territorio nazionale che il problema della costruzione dell'informazione va collocato altrove, sia per esigenze di razionalizzazione della funzione sia per caratteristiche delle professionalità coinvolte.

La diffusione di internet ha effettivamente diminuito il tempo e la necessità di costruire l'informazione e gestire banche dati. Ma l'attività di back office non si esaurisce nella costruzione di informazioni; la necessità del back office dedicato al reperimento delle informazioni è invece rimasta.

¹⁷ Al convegno ISFOL dell'8 e 9 maggio 2003 citato uno dei relatori ha giustamente fatto notare come le attività con piccoli gruppi risultino spesso di carattere più consulenziale che informativo. Secondo la nostra esperienza sono a carattere informativo solo gli incontri singoli con un gran numero di persone, mentre in tutti i corsi con piccoli gruppi il conduttore capace dà sempre spazio alle problematiche individuali dei singoli corsisti, e il corso risulta così una consulenza erogata in gruppo.

¹⁸ ISFOL, (2003), *Verso una ipotesi di profili professionali per un sistema territoriale di orientamento*, pag. 1.

¹⁹ ISFOL, (2003), *Verso una ipotesi di profili professionali per un sistema territoriale di orientamento*, pag. 2.

Dovrebbe essere perciò:

Da sottolineare che nella descrizione di questa figura non viene presa in esame tutta quella componente di professionalità che ha a che fare con quelle attività di back office relative alla costruzione delle informazioni e alla gestione di banche dati, in quanto etc.

H. In sintesi, sulla base di quanto detto finora l'articolazione di profili dovrebbe essere la seguente (le parti barrate sono quelle eliminate, le parti sottolineate sono quelle aggiunte):

1. **operatore dell'informazione orientativa (o operatore di orientamento di primo livello)** con funzioni di accoglienza, filtro e rinvio, erogazione di informazioni, primo accompagnamento in itinere (tutorato/monitoraggio orientativo) ~~attività per favorire l'apprendimento di abilità sociali quali ad esempio le tecniche di ricerca del lavoro.~~ Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Relazione interpersonale, Promozione e marketing dei servizi, Monitoraggio percorsi in itinere, Rinvio ai servizi specialistici, Informazione, Informatica e nuove tecnologie.*
2. **SOPPRESSO tecnico dell'orientamento** con funzioni di accompagnamento in itinere (tutorato/monitoraggio orientativo) nei percorsi (di scolarizzazione, di formazione, di ricerca del lavoro, di inserimento lavorativo, etc.). ~~Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Presa in carico e tutorato individuale, Gestione di gruppi intra ed interorganizzativi, Lavoro di rete.*~~
3. **consulente di orientamento** con funzioni di supporto dei processi decisionali in corrispondenza delle scelte scolastico-formative e della maturazione di progetti professionali verso il lavoro o sul lavoro e accompagnamento nella loro messa in atto. Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Analisi dei bisogni e delle risorse individuali, Gestione della relazione di aiuto, Strumentazione diagnostica, Presa in carico e tutorato individuale, Gestione di gruppi intra ed interorganizzativi, Lavoro di rete, Intervento nelle organizzazioni.* Le attività con disabili, immigrati, ex-tossicodipendenti, ex-carcerati richiedono una preliminare preparazione specifica.
4. **analista di politiche e servizi di orientamento** con funzioni di assistenza tecnica alle istituzioni e ai sistemi nella fase di definizione delle politiche di orientamento, promozione e sviluppo delle reti territoriali, costruzione di piani di intervento, coordinamento di servizi dedicati, progettazione di interventi, analisi dei fabbisogni di formazione/aggiornamento degli operatori, consulenza alla gestione/pianificazione delle risorse economiche per interventi di orientamento, verifica, valutazione e monitoraggio degli interventi. Le principali competenze proprie di questa figura sono quelle relative alle aree *Progettazione di interventi complessi, Promozione delle risorse locali, Coordinamento di strutture/servizi.*